

ДОЛЖЕНКО Р. А.

Трансформация системы управления персоналом в условиях роста доли работников, представителей «Поколения Y» (на материалах ОАО «Сбербанк России»)¹

Аннотация: В статье рассмотрены возможности применения теории поколений в процессе формирования HR-стратегии работы с персоналом. Определены предпосылки необходимости дифференциации подходов к управлению персоналом разных поколений, обоснована необходимость учитывать возраст персонала, от которого зависит система ценностей групп работников. Проведён обзор научных публикаций, посвящённых теме исследования различий в системе ценностей представителей разных поколений. Осуществлён обзор результатов исследования представителей «Поколения Y», проведённого PwC, выделены особенности отношения к работе у представителей «Поколения Y», которые необходимо учитывать при определении стратегических направлений работы с персоналом в ближайшие годы. Дана текущая, определена планируемая половозрастная характеристика персонала ОАО «Сбербанк России», выделены наиболее актуальные направления совершенствования системы управления персоналом банка. Описан комплекс направлений трансформаций системы управления персоналом в организации с учётом увеличения доли работников «Поколений X и Y». **Ключевые слова:** Теория поколений, Поколения работников X, Y, Z, потребности, ценности, вовлечение в трудовую деятельность

Annotation: The article considers the possibility of applying the theory of generations in the process of formation the HR-strategy. The prerequisites of differentiation the approaches to the management of personnel from point of view theory of different generations are studied. The necessity of taking into account the age of the staff depends on the values of groups of workers is highlighted. Review has been given to scientific publications devoted to the study of differences in the values of generations. Results of PwC survey the members of «Generation Y» are studied. Attitudes towards working with the representatives of «Generation Y» that must be considered when determining the strategic directions of work with personnel are selected. Current age plan and sex characteristics of the personnel of JSC «Sberbank of Russia» are given. Actual directions of improvement the personnel management system of the Bank is highlighted. The directions of transformation the personnel management system in the organization, taking into account the increase in the share of workers «Generations X and Y» are described. **Key words:** The theory of generation, the generation of workers X, Y, Z, needs, values, engagement in the labor activities.

Введение

Изменения в современном обществе обострили целый ряд проблем, которые прямо или опосредованно влияют на трудовые отношения в настоящее время.

¹ Выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет». Код проекта № 2014/2-752

Демографический дисбаланс и старение населения, смещение глобальных экономических сил, усиление интенсивности потоков капитала, информации, ресурсов, интернационализация организаций, ускоренное развитие городов, обострение экологических проблем и череда технологических прорывов – это неполный перечень факторов, с которыми приходится сталкиваться работодателям и работникам. Все они оказывают влияние на различные стороны жизни общества, включая и трудовые отношения.

Ускоряющиеся изменения в обществе приводят к тому, что представители разных поколений обладают не совпадающими системами ценностей, сформированными в различные периоды времени.

Значение ценностей в отношении работников к трудовой деятельности очень велико. Существует тесная взаимосвязь между ценностями личности и потребностями, лежащими в основе мотивов поведения человека. Потребности и ценности обуславливают направленность субъекта на достижение каких-либо состояний. Однако между ними есть и принципиальные отличия. Потребности воспринимаются человеком как воплощение индивидуального желания, они отражают динамику актуальных требований личности в конкретной ситуации. Ценности представляют собой устоявшиеся отношения с миром, обобщённые и переработанные совокупным опытом социума. Ассимилируясь в структуру личности, в дальнейшем своём функционировании они практически не зависят от ситуативных факторов.

Взаимосвязь потребностей и ценностей проявляется в том, что потребности человека зависят не только от особенностей его организма, но и обусловлены его воспитанием в широком смысле слова, то есть определяются общественными ценностями. Таким образом, ценности выполняют регулирующую функцию по отношению к потребностям.

Представители разных поколений работников социализировались в разное время, в специфических условиях, поэтому их системы ценностей могут не совпадать, а отношение к общественным объектам различаться. Быстрые, радикальные инновации в жизни лишь усиливают это различие. Поэтому игнорировать различия в ценностях у представителей разных поколений недопустимо.

Необходимость в дифференциации подходов к управлению персоналом разных поколений

Демографический кризис в ближайшее время окажет значительное воздействие на экономику страны. По прогнозам учёных к 2031 г. возможно сокращение рабочей силы на 6,2-9 млн. человек в зависимости от вариантов изменения демографических показателей за предстоящий период. Без учёта миграционных притоков численность экономически активного населения России может сократиться на 11,5 млн. человек, до 64 млн. человек [1, с.6].

Помимо количественных изменений в трудовых отношениях, произойдут и качественные изменения. В связи с увеличением доли молодых работников (так называемого «Поколения Y» или «Поколения Миллениалов» – т.е. тех работников, которые родились в период между 1983 и 2003 гг. и которым сейчас меньше 30 лет), выходом на рынок труда к 2020 году представителей «Поколения Z» (тех молодых людей, которые были рождены после 2003 года), подходы к работе с персоналом разного возраста должны претерпеть значительные изменения. Одна из ключевых причин

подобных изменений кроется в мотивации этих работников – разный взгляд на жизнь, работу, свою роль в ней, у представителей разных поколений.

Таким образом, отечественные компании уже сейчас должны задумываться над вопросами о том, каким образом работать с персоналом в ближайшие годы, какие трансформации нас ожидают, можно ли их предвосхитить?

В данной статье мы рассмотрим опыт крупнейшего отечественного коммерческого банка ОАО «Сбербанк России» в трансформации подходов к работе с персоналом, в том числе обусловленной увеличением доли сотрудников-представителей «Поколения Y» и планируемым выходом на рынок труда представителей «Поколения Z».

Но прежде рассмотрим более подробно, какие изменения в отношении к работе уже проявляются сейчас у представителей «Поколения Y», и какие ожидаются в будущем у более молодого «Поколения Z»?

Теория поколений и различия между ними

Впервые о теории поколений заговорили в восьмидесятые годы. Эту проблематику параллельно изучали многие американские учёные, но одними из самых известных в этой области стали работы Нила Хоува и Уильяма Штрауса. Именно им принадлежат ключевые исследования различных поколений, такие как «Generations: The history of America's future» 1584 to 2069» [2] (1248 цитирований в Google Scholar), «Millennials Rising: The Next Great Generation» [3] (2215 цитирований в системе Google Scholar), «Millennials Go to College» [4] (491 цитирований в системе Google Scholar). Исследования авторов базировались на идеи о том, что ценности работников определяются социально-экономическими условиями, которые существовали в процессе их социализации. Таким образом, для разных поколений работников характерны свои системы ценностей.

В настоящее время проводятся практические исследования разницы между поколениями через призму ключевых аспектов управления персоналом: мотивации, обучения, карьерного продвижения. Подобные исследования активизировались и в нашей стране в последние годы, их результаты описаны в работах Ю. Левады, Е. Шамис, Е. Никонова, А. Антипова, И. Веретенникова, Ю. Чилипенко, Б. Черникова и др. Все они, как правило, представляют собой попытки адаптировать теорию Н. Хоува и У. Штрауса к российской действительности, выделить специфические для наших жителей особенности.

Однако большая часть этих работ сводится к описанию результатов исследований отношения представителей разных поколений к трудовой деятельности. Практические выводы в них носят обобщённо рекомендательный характер.

Также, в теории поколений у разных авторов существуют противоречия, каждое из поколений имеет несколько названий, временные рамки периодов у разных авторов, применительно к разным странам отличаются. В свою очередь это приводит к тому, что предпосылки различий, знаковые события и технологии, определяющие особенности систем ценностей поколений также расходятся у разных авторов [5, с.365].

С учётом этого, мы будем рассматривать наиболее распространённый в российской теории и практике подход к периодизации поколений, основанный на адаптации теории Н. Хоува и У. Штрауса к отечественным условиям.

Исходя из данного подхода, выделяются следующие поколения и периоды рождения их представителей (Таблица 1).

Таблица 1 – Виды поколений и периоды их формирования

Название поколения	Период
Поколение Победителей	1900-1923 годы рождения
Молчаливое поколение	1923-1943 годы рождения
Поколение Беби-бумеров	1943-1963 годы рождения
Поколение X (поколение 13)	1963-1983 годы рождения
Поколение Y (поколение Миллениума)	1983-2003 годы рождения
Поколение Z (Новое молчаливое поколение)	2003-2023 годы рождения

Продолжительность каждого периода равна 20 лет, она обусловлена социальными и биологическими циклами.

В настоящее время именно «Поколение Y» пользуется повышенным интересом со стороны исследователей, так как они только начинают включаться в трудовую жизнь, одновременно, являются одними из активнейших потребителей продуктов и услуг компаний. Именно поэтому большинство работ посвящённых теории поколений рассматривают специфику Миллениумов.

Трансформации общества, которые произошли в последние десятилетия, затронули представителей трёх поколений: «Беби-бумеров», поколения X и «Поколения Y». Если говорить о перспективе до 2020 года, то поколение «Беби-бумеров» начнёт покидать рынок труда, на него начнут выходить представители «Поколения Z». Таким образом, отечественные компании, выстраивая свою стратегию на ближайшие 5 лет, должны учитывать предстоящие изменения в представленности различных поколений среди работников, выстраивать соответствующие им системы управления персоналом.

Основные характеристики ключевых поколений представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика поколений и их особенности

Критерий различия	Поколение X (1963-1983 г.р.)	Поколение Y (1983-2003 г.р.)	Поколение Z (2003-2023 г.р.)
Философия	жить, чтобы работать	баланс между работой и жизнью	работать, чтобы жить
Ценности	ответственность за свою жизнь, ориентация на результат, планирование, устойчивость и определённость	Получение удовольствия от жизни, автономия, творческая реализация, социализация, быстрый результат, инновации и креативность	Трудно прогнозируемы
Знаковые технологии	видеомагнитофон, компьютер IBM PC	Интернет, e-mail, мобильный телефон, Google, iPhone	Facebook, Twitter, Tinder, Foursquare, Google Glass
Знаковые события	окончание застоя и холодной войны, затем перестройка, распад СССР и падение Берлинской стены, СПИД, кризис 1998 года	«стирание» границ, теракты, события в Чечне и на Ближнем Востоке	еще не произошли
Лучшие лидеры	деятели (doers)	партнеры (collaborators)	соавторы (co-creators)

По данным Федеральной службы Росстата на сегодняшний день численность сотрудников моложе 30 лет («Поколения Y») в Российской экономике составляет около 24%. Часть «Поколения Y» ещё не вышла на рынок труда, поэтому доля работников этой возрастной группы будет неуклонно расти, вытесняя предыдущие поколения. Согласно прогнозам PWC, к 2016 году почти 80% работников компаний будут представлены поколением Y.

Важно отметить, что исследования показывают, что в настоящее время у многих работодателей существует ряд заблуждений, которые могут негативно сказаться на их ожиданиях по поводу тех новых форм работы с персоналом, которые необходимо использовать при организации труда представителей «Поколения Y».

Одним из самых крупных научных изысканий в этой области стало исследование консалтинговой компании PriceWaterHouseCouper (PWC), которое проводилось на протяжении 5 лет с 2008 по 2013 год совместно с Университетом Южной Калифорнии и Лондонской Бизнес-школой [6]. В этом исследовании приняли участие выпускники различных учебных заведений из 75 стран мира, было анонимно опрошено около 44 тысяч респондентов через социальные сети, проведено 300 интервью, 30 фокус-групп.

Главный вывод исследования PWC состоит в том, что «Поколение Y» не так сильно отличается от прочих поколений в части отношения к труду, правильнее говорить о незначительных различиях, которые необходимо учитывать. Таким образом, современные компании должны понять, что в ближайшем будущем необходима не коренная перестройка систем управления персоналом, а их развитие.

Далее рассмотрим, каким образом данные особенности «Поколения Y» были учтены при формировании направлений HR-стратегии крупнейшего отечественного банка – ОАО «Сбербанк России», но прежде рассмотрим характеристику персонала банка.

Причины необходимости изменения подходов к работе с персоналом в ближайшем будущем в ОАО Сбербанка России

Среднесписочная численность персонала Сбербанка на 31.12.2013 года составила 233 396 человек, фактическая численность – 255 515 сотрудников. Данные о динамике численности Сбербанка в 2011-2013 гг. приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика фактической численности персонала банка

	На 31.12.2011 г.	На 31.12.2012 г.	На 31.12.2013 г.
Фактическая численность, чел.	241 037	245 316	255 515

В 2012-2013 гг. численность персонала как штатная, так и фактическая увеличивалась за счёт развития бизнес-направлений деятельности банка, трансформации его структуры. Значительная часть сотрудников – 45% – непосредственно работает с клиентами во внутренних структурных подразделениях.

В условиях увеличения роли молодого поколения сотрудников (так называемое «Поколение Y»), большое значение имеет структура персонала организации по возрастным группам. Данные по этому показателю приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Категоризация персонала Сбербанка по возрастным группам

На дату	на 31.12.2011	на 31.12.2012	на 31.12.2013
---------	---------------	---------------	---------------

Возраст	до 30 лет	30-50 лет	старше 50 лет	до 30 лет	30-50 лет	старше 50 лет	до 30 лет	30-50 лет	старше 50 лет
Численность	81 091	131 355	28 591	94 876	122 590	27 850	106 577	122 574	26 364

Значительная доля сотрудников, а именно 49,9%, находятся в возрасте от 30 до 50 лет, в то же самое время растёт доля тех, чей возраст до 30 лет. Это является определяющим фактором для эффективного внедрения новой стратегии работы Сбербанка, вследствие того, что данные категории сотрудников с большей эффективностью осваивают инновационные технологии, современные цифровые системы управления банковскими продуктами.

В целом, произошло увеличение доли молодых сотрудников (возрастом до 30 лет) за последние 3 года на 8%: с 34% в 2011 году до 42% в 2013 году.

Текущая половозрастная структура персонала банка приведена на рисунке 1.

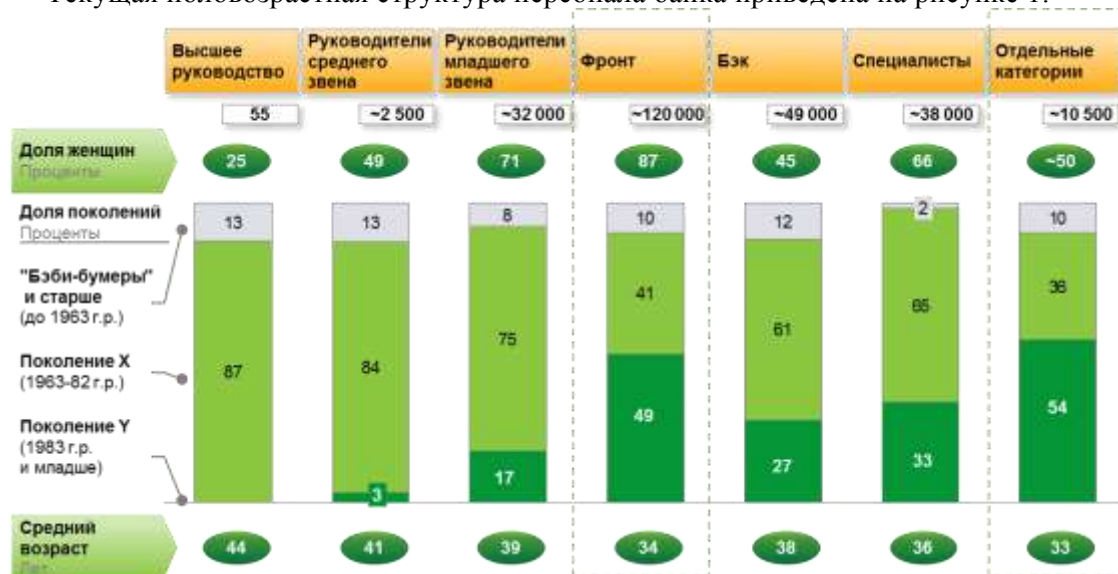


Рисунок 1 – Текущая половозрастная структура банка (на 31.12.2013 г.)

В целом по Банку доля женщин составляет 72%, доля сотрудников «Поколения X» – 60%, «Поколения Y» – 33%.

Руководители высшего и среднего звена – в основном представители «Поколения X». Половина сотрудников сегмента «Фронт», «Бэк» – это представители «Поколения Y».

Новые требования нынешних и потенциальных сотрудников, продиктованные демографическим спадом, ростом доли «Поколения Y» и «Поколения Z» в рабочей силе приведут к необходимости реализации индивидуального подхода к управлению работниками, расширению спектра нефинансовых стимулов, развитию коммуникации, усилению открытости и мобильности работников.

В связи с необходимостью кардинально изменить свою деятельность, вывести Банк в число лидеров как отечественного, так и зарубежного финансового рынка, руководством Банка было принято решение осуществить комплекс реформ по всем направлениями функционирования.

В 2013 году Наблюдательный совет Сбербанка России единогласно одобрил Стратегию развития Сбербанка до 2018 года, согласно которой к 2018 году численность персонала организации должна сократиться на 8% и составить 233 тысячи сотрудников.

Планируется и значительное изменение половозрастной структуры персонала Банка (Рисунок 2). Уже к 2018 году в ряде подразделений Банке будут работать представители «Поколения Z» (в подразделениях Фронт и Бэк-офисов).



Рисунок 2 – Планируемая половозрастная структура банка в 2018 году

Ожидается, что удельные затраты на персонал будут расти, однако эффективность затрат при этом вырастет. Во многом рост эффективности затрат на персонал будет расти за счёт внедрения целого комплекса трансформаций в системе управления персоналом, в том числе, учитывающих увеличение доли сотрудников представителей «Поколения Y» и «Поколения Z». Рассмотрим эти изменения подробнее.

Направления совершенствования системы управления персоналом Сбербанка к 2018 году

С учётом выделенных особенностей изменения в характере отношений с персоналом в ходе работы над HR-стратегией банка на 2014-2018 гг. были определены следующие Стратегические HR-инициативы для работы с сотрудниками «Поколения Y» и «Поколения Z»:

По внедрению корпоративной культуры лидерства:

- Утверждение новой модели компетенций;
- Доработка инструментов для внедрения новых компетенций: тесты на входе и при продвижении, оценка выраженности корпоративных компетенций (система «5+», «360 градусов» и другие инструменты оценки, обязательное применение;
- Внутренняя PR-кампания: разъяснение ценностей и компетенций, примеры успеха, демонстрация топ-менеджерами на собственном примере.

Привлечение:

- Эффективный подбор кандидатов через онлайн технологии;

- Фокус на соответствии кандидата должности через оценку профилей в масштабе Банка;
- Тиражирование новых инструментов оценки (барьерометрия) до уровня массовых должностей;
- Проактивный рекрутмент и профориентационный сервис на базе краутстафинговой платформы: взаимодействие с вузами и прочими учебными заведениями (Graduate Recruitment).

Совершенствование системы обучения и развития с помощью Корпоративного университета – уникальной среды обучения и развития лидеров мирового класса («знак качества» лучших управленческих кадров России», включающей:

- Инновационную систему 60 многоступенчатых программ и портфель передовых образовательных технологий;
- Операционную систему управления качеством и эффективностью образования мирового уровня;
- Сбалансированный портфель преподавательских ресурсов (включая проект «Лидеры учат лидеров»);
- Центр создания и распространения новых знаний на опыте Группы Сбербанка;
- Сильный бренд Корпоративного университета Сбербанка и глобальную сеть партнёрств с ведущими бизнес-школами мира;
- Система E-learning для персонала массовых специальностей.

Управление карьерой:

- Кросс-функциональный кадровый резерв;
- Система преемственности;
- Система ротаций в рамках Банковской группы;
- «Карьера на Раз, Два, Три!»: управление собственной карьерой через автоматизированный ресурс. Возможность за три шага пройти карьерный путь от должности операциониста до руководителя дополнительного офиса.

Персональные предложения для представителей разных поколений работников:

- Разработка «адресного предложения» для основных сегментов персонала, в том числе работа по формированию мотивации персонала через эмоции;
- Молодёжное движение «Поколение XXI», включающего в себя сотрудников банка, рождённых в 21 веке;
- Долгосрочное премирование.

Международная стратегия:

- Разработка и внедрение международной HR стратегии.

Автоматизация HR-функции:

- Автоматизация HR-функции с помощью комплекса программного обеспечения, включающего такие системы, как: SAP HR, «АС Мотивация»;
- Использование облачных и интернет решений, решений для мобильных устройств.

Следует отметить, что ранее осуществлённые изменения в области управления персоналом банка, ориентированные больше на представителей «Поколения X» будут

сохранены, но адаптированы к «Поколению Y». Эти наработки в первую очередь сосредоточены в сфере мотивации и оплаты труда (система грейдов, рыночные уровни оплаты труда, система премирования, система управления эффективностью деятельности), в сфере оценки и развития персонала (система компетенций, корпоративный университет, карьерный портал sberbank-talents.ru).

Таким образом, организация сделала правильные выводы о том, как на практике может быть использована теория поколений применительно к перспективам развития организации в условиях увеличения доли молодых людей.

Заключение

Демографический кризис в совокупности с трансформациями ценностей молодых людей («Поколения Y») приводит к обострению различий в социально-психологической сфере между поколениями. Понимание этих различий имеет практическое применение.

С одной стороны, действующие организационные системы управления персоналом соответствуют базовым предпочтениям молодого поколения работников.

С другой, необходим учёт их особенностей, формирование целого комплекса инструментов, которые позволят максимизировать качество использования персонала «Поколения Y». Знание этих особенностей необходимо в условиях формирования стратегии организации на ближайшие годы. Их учёт позволит сформировать эффективные HR-стратегии, реализация которых будет вовлекать молодых работников в трудовую деятельность, сделает их труд более производительным.

Библиографический список:

1. Капелюшников, Р. И., Ощепков, А. Ю. Российский рынок труда: парадоксы посткризисного развития. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – (Серия WP3 «Проблемы рынка труда»). – 41 с.
2. Strauss W., Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. – New York, NY: Morrow, 1991
3. Howe N., Strauss W. Millennials rising: The next great generation. – Random House LLC, 2009.
4. Howe N., Strauss W. Millennials go to college. – Great Falls, VA: LifeCourse Associates, 2007.
5. Smola K., Sutton C.D. Generational differences: Revisiting generational workvalues for the New Millennium // Journal of Organizational Behavior. 2002. №23 (4). P. 363–382
6. PwC's NextGen: A global generational study. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.pwc.ru/en_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/global-pwc-nextgen-summary.pdf