

Таблица 1 – Расчетная внутренняя норма доходности инвестиционных проектов в СЭЗ Республики Беларусь, Российской Федерации, Польши, Казахстана, %.

	Беларусь (парк Великий камень)	Россия	Польша	Казахстан
Капиталоемкий проект	24,3%	23,8%	23,6%	24,5%
Проект со средним размером инвестиций	31,4%	31,6%	30,7%	31,8%
Энергоемкий проект	29,4%	29,5%	28,8%	29,7%

В целом можно отметить, что понимание необходимости привлечения инвестиций присутствует на всех уровнях экономической среды Республики Беларусь. Если ранее реализация инвестиционных проектов воспринималась как реализация указов с верхних уровней власти вниз, то на сегодня ситуация изменилась. Реализация таких масштабных проектов как Великий Камень – это верное направление развития инвестиционного климата Республики. В процессе реализации проекта учитываются как международный опыт, так и опыт организации первых СЭЗ на территории Республики Беларусь. Сегодня к обсуждению указов и направлений развития инвестиционного парка привлекаются не только государственные служащие, но и эксперты из частного бизнеса, юристы международных компаний. Все эти действия способствуют дальнейшему укреплению репутации Республики Беларусь на мировой карте как высокоразвитой и успешной для инвестирования страны.

#### Литература

1. Официальный сайт инвестиционного парка «Великий камень» URL : <http://www.industrialpark.by/ru/general-information>.
2. Официальный сайт инвестиционной компании «Юнитер» URL : <https://www.uniter.by/news/3551/>

*Федотова В. В., аспирант  
(БГУ, г. Минск)*

### ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ И СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Главным стратегическим ресурсом для организаций выступает персонал. За каждым процессом стоит человек, от лояльности и мотивации которого зависит эффективность работы предприятия. Эксперты предлагают рассматривать варианты стимулирования персонала применительно к поколению, к которому относятся сотрудники. Зная и понимая базовые ценности современного поколения работников, можно разработать систему мотивации, сформулировать цели и задачи мотивирования персонала.

Американскими учеными Уильямом Штраусом и Нейлом Хоувом в 90-х годах XX века была сформирована теория, которая демонстрирует различия поколений. Поколение характеризуют следующие признаки: общность жизненного опыта, ценностные ориентации; хронологический период, в течение которого действует данное поколение. Внутренние ценности и потребности возрастных групп сотрудников позволяют определить какую мотивацию наиболее благоприятно применять к конкретному работнику. Рассмотрим ценности и интересы поколений подробнее.

Авторы теории выделяют следующие группы: поколение беби-бумеров, поколение X, поколение Y, поколение Z. К поколению беби-бумеров относятся люди, рожденные в период с 1943 по 1963 годы. Характерные черты его представителей — оптимизм, личностный рост, ориентация на работу в команде. Поколение X — люди, рожденные с 1963 по 1984 годы. К

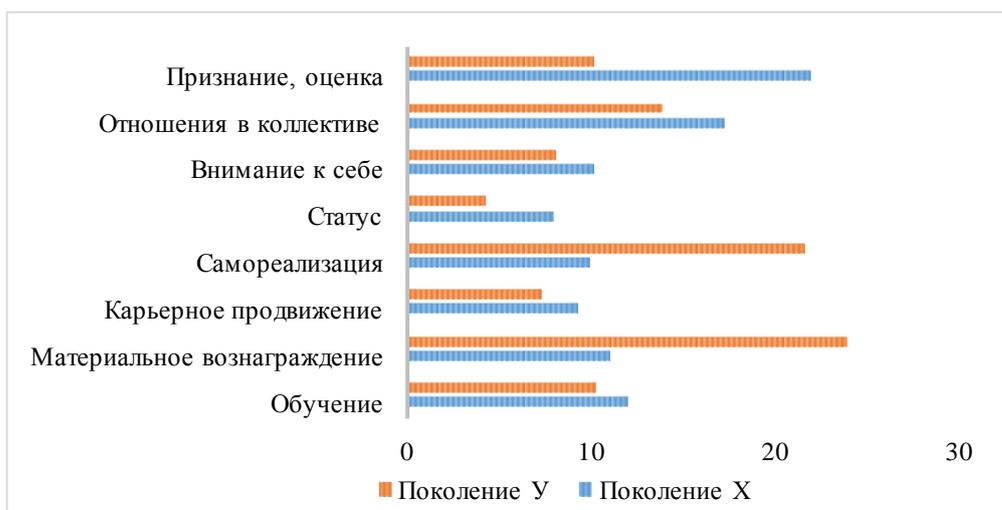
основным характеристикам Поколения X относятся индивидуализм, баланс между работой и личной жизнью [1, с. 290]. Представители Поколения Y — люди, которые родились с 1984-2000 гг. Важные гигиенические факторы для этой группы — условия и содержание труда. К поколению Z относятся люди, рожденные с 2000 года по настоящее время. Поколение Z отличается высоким уровнем владения информационными технологиями, а также общением в виртуальном пространстве. Данная группа только вышла на рынок труда, поэтому ее характеристики еще предстоит исследовать. Однако эксперты уже отмечают, что представители данного поколения предпочитают удаленную работу, гибкий график.

Проанализируем распределение поколений с точки зрения их экономической активности. На сегодняшний день трудовые ресурсы Республики Беларусь включают в себя четыре поколения. Две наиболее многочисленные группы — «Поколение X» и «Поколение Y», они составляют 51,99 % и 37,44 % от числа трудоспособного населения [2, с. 5]. Для сравнения: доля беби-бумеров — 8,88 %, поколения Z — 1,69 %. Отметим, что в перспективе поколение беби-бумеров перейдет в пенсионный возраст, в связи с чем перестанет учитываться в трудоспособной категории. Доля представителей поколения X среди экономически активного населения останется значительной. Состав поколения Y будет в целом стабилен. Доля поколения Z по оценкам экспертов составит около 25 % к 2027 году.

Отметим, что ценности и потребности персонала влияют на выбор руководителями вариантов стимулирования. Нами было проведено исследование потребностей и ценностей сотрудников, работающих в торговой организации, занимающейся реализацией непродовольственных товаров. В опросе приняло участие 75 сотрудников компании.

По результатам опроса было выявлено, что для сотрудников, относящихся к Поколению X (33-50 лет), ключевыми ценностями являются баланс между работой и личной жизнью (22,3 %), стабильность (18,7 %). Для сотрудников, относящихся к Поколению Y, в качестве основных ценностей выступают немедленное вознаграждение (21,7 %), возможность выбора (11,9 %), внимание к брендам (7,1 %).

Как видно, из рисунка 1, для работников, относящихся к Поколению X, первоочередными потребностями выступают признание (22,0 %), отношения в коллективе (17,3 %), обучение (12,1 %). Материальное вознаграждение (24,0 %), самореализация (21,7 %), отношения в коллективе (13,9 %) — являются основными потребностями для сотрудников группы «Поколение Y».



**Рисунок 1. — Потребности сотрудников, относящихся к Поколениям X и Y, в %**

Примечание — исследование автора

Остановимся на описании схемы мотивации каждой из перечисленных групп. Основной мотивацией для представителей Поколения X выступают социальные потребности, потребность интеграции в корпоративную культуру, профессионализм. Таким

сотрудникам необходимо постоянно находиться в процессе обучения и личностного роста. При построении системы мотивации для данной группы специалисты рекомендуют учитывать такие факторы, как определенность, надежность, материальное вознаграждение. Нормированный рабочий день, прозрачная система бонусов и премий, фиксированный оклад идеально подходят для данной группы.

В качестве базиса мотивации для Поколения У выступают денежное вознаграждение и условия труда. Рассмотрим возможные инструменты мотивации Поколения У, которые выделяют эксперты:

- управление работой;
- личное развитие;
- социальное взаимодействие;
- признание достижений;
- значимые вознаграждения [3, с. 40].

Поколение Z совсем недавно вышло на рынок труда, поэтому не все его характеристики изучены досконально. Результаты исследования данного поколения Интернет-порталом «Амплуа» показали следующее:

- 51 % опрошенных собираются открыть собственное дело;
- 34 % респондентов мотивирует возможность обучения и развития, в качестве других мотиваторов выступают заработная плата (27 %) и значимость результатов труда (23 %);
- 52 % планируют за свою жизнь поработать в 4-х компаниях;
- 38 % опрошенных согласятся работать в крупных организациях, 41 % — в компаниях среднего размера;
- 32 % планируют занять управленческую должность в организации в течение пяти лет;
- 42 % респондентов хотят работать по профессии, для сравнения среди опрошенных из Поколения У данное значение составляет 25 %;
- 77 % верят, что им придется работать больше и качественнее для того, чтобы достичь успехов в профессии [4].

Таким образом, теория поколений выделяет четыре составляющих: поколения X, Y, Z, а также беби-бумеры. Группы не имеют четко определенных временных границ, однако отличаются особенностями воспитания, ценностными ориентациями. На основе оценок и восприятий у каждой группы формируются базовые ценности, которые неосознанно проявляются в течение всей жизни, влияют на поведение отдельного человека, а также всего поколения. Проведенное нами исследование подтвердило, что потребности и ценности поколений различаются. Данный факт рекомендуется учитывать при построении системы мотивации персонала на предприятии. Проанализировав систему ценностей наиболее активных на рынке труда поколений и структуру их потребностей, можно разработать систему удержания и мотивирования сотрудников, необходимую для достижения целей организации и положительных результатов.

## Литература

1. Исаева М. А. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. 2013. № 3. С. 290-295.
2. Половозрастная структура населения Республики Беларусь на 1 января 2017 г. и среднегодовая численность населения за 2016 год / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2017. – 182 с.
3. Suleman R., Nelson B. Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation // Leader to Leader. 2011. Vol. 62. P. 39-44.
4. 51 факт о поколении Z [Электронный ресурс] // Статьи и аналитика. – Режим доступа: [http://www.trainings.ru/library/education\\_experience/?id=17222](http://www.trainings.ru/library/education_experience/?id=17222). – Дата доступа: 16.10.2017.