Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ РАЗНЫХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП КОМПАНИИ «ЭЛИТА»**

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Управление Человеческими Ресурсами

**МОРОЗОВОЙ Александры Михайловны**

*(подпись)*

Научный руководитель:

д.пс.н., профессор

КОШЕЛЕВА Софья Владимировна

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2020

**ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ РАБОТЫ**

Я, Морозова Александра Михайловна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование функционального взаимодействия между сотрудниками разных возрастных групп компании «Элита»», представленной комиссии для публичной защиты выпускной квалифицированной работы, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлена с действующим на факультете менеджмента СПбГУ регламентов учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления комиссией по защите выпускных квалифицированных работ оценки «незачтено (F)», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение 4](#_Toc41752049)

[Глава 1. Анализ теоретических источников 6](#_Toc41752050)

[1.1. Исторический контекст понятия «поколение» 6](#_Toc41752051)

[1.2. Современный подход выделения возрастных групп 8](#_Toc41752052)

[1.3. Проявление возрастных групп в разных социокультурных средах 12](#_Toc41752053)

[1.3.1. Поколения в США и европейских странах 12](#_Toc41752054)

[1.3.2. Поколения в Китайской Народной Республике 14](#_Toc41752055)

[1.3.3. Поколения в Российской Федерации 16](#_Toc41752056)

[1.4. Особенности взаимоотношений между поколениями 18](#_Toc41752057)

[1.5. Влияние корпоративной культуры на результативность компании 20](#_Toc41752058)

[Выводы 21](#_Toc41752059)

[Глава 2. Эмпирическое исследование проблемы 22](#_Toc41752060)

[2.1. Описание объекта исследования 22](#_Toc41752061)

[2.2. Анализ результатов, полученных в процессе проведения фокус-групп 24](#_Toc41752062)

[2.3. Анализ результатов, полученных в процессе проведения опроса 34](#_Toc41752063)

[2.4. Взаимодействие отделов и сотрудников в компании 44](#_Toc41752064)

[2.4.1. Зона производства 46](#_Toc41752065)

[2.4.2. Обеспечивающая зона 47](#_Toc41752066)

[2.4.3. Зона контроля 48](#_Toc41752067)

[2.5. Взаимоотношения в коллективе в пандемию COVID-19 49](#_Toc41752068)

[Выводы 50](#_Toc41752069)

[Глава 3. Рекомендации для АО «Элита» 51](#_Toc41752070)

[3.1. Определение зоны ответственности 51](#_Toc41752071)

[3.2. Создание «Банка идей» 52](#_Toc41752072)

[3.3. Работа над корпоративной культурой 53](#_Toc41752073)

[3.4. Создание «прозрачной» системы коммуникации 54](#_Toc41752074)

[Заключение 56](#_Toc41752075)

[Список используемой литературы 58](#_Toc41752076)

[Приложения 63](#_Toc41752077)

[Приложение 1. Анкета для сотрудников компании 63](#_Toc41752078)

# Введение

Взаимоотношения людей разных возрастных групп имеют особенные характеристики, которые еще в 19-м веке отражались в классических произведениях, а в середине 20-го века заинтересовали социологов, которые впоследствии дали данному феномену название «Теория поколений» [Joshi, 2011].

Современные исследования рассматривают отношения поколений не только с точки зрения внутрисемейных связей, но и как взаимодействие людей разных возрастных групп за ее пределами, включая рабочие отношения.

Объектом исследования являются сотрудники разных возрастных групп швейной фабрики «Элита». Данная компания совершает свою деятельности в городе Новочебоксарск в Чувашской Республике. Она является производителем, а также оптовым и розничным продавцом мужских сорочек. Численность сотрудников составляет боле 240 человек, 31 из которых – офисные работники, остальные – сотрудники швейного цеха.

Предметом исследования является функциональное взаимодействие между сотрудниками разных возрастных групп компании «Элита». Исследование направлено на офисных работников, так как, по сравнению с работниками швейного цеха, они ежедневно тесно взаимодействуют друг с другом и совместно принимают решения, влияющие на дальнейшие развитие компании. Таким образом, для них особенно важно иметь благоприятную корпоративную культуру и эффективное функциональное взаимодействие, направленное на достижение общей цели.

Исследования показывают, что отсутствие правильного регулирования конфликтных ситуаций между сотрудниками разных поколений негативно сказывается на корпоративной культуре организации, а также на показателях производительности труда и уровне удовлетворенности сотрудник своим рабочим местом [Messarra, 2016]. Но в связи с тем, что тема является относительно новой для изучения, многие исследователи отметили недостаток информации, касающейся данной проблемы, а также малое количество советов, как управлять функциональным взаимодействием сотрудников разных возрастных групп, которые можно использовать на практике [Joshi, Dencker and Franz, 2011].

Более того, было выявлено, что характерное поведение поколения зависит от того, какие исторические события оно пережило в момент формирования его как личности [Mannheim, 1952]. В связи с уникальным историческим опытом Российской Федерации характерное поведения поколений российского общества может отличаться от того, как проявляют себя люди разных возрастных групп, которые выросли за рубежом. То есть использованные практики для улучшения функционального взаимодействия сотрудников разных поколений, предлагаемые иностранными исследователями, не всегда могут показать эффективный результат в российских организациях.

Таким образом, работа является актуальной и вносит определенный вклад в развитие темы управления взаимоотношений между людьми в российских компаниях.

Целью исследования является выявление эффективных практик, способствующих совершенствованию функционального взаимодействия сотрудников разных возрастных групп в компании «Элита».

Для ее достижения были поставлены следующие задачи:

* Проанализировать литературу по заданной теме и составить теоретическую базу, на которую можно опираться в исследовании;
* Найти и проанализировать вторичные данные по исследуемой проблеме;
* Провести сбор первичных данных и на основе их анализа оценить ситуацию в рассматриваемой компании;
* На основе анализа и обобщения всей полученной информации сформулировать выводы и представить рекомендации руководству компании по совершенствованию функционального взаимодействия сотрудников разных возрастных групп.

Первичные данные собраны следующими методами:

* Интервью в виде фокус-групп, цель которых – подтвердить наличие проблемы во взаимоотношениях между сотрудниками разных поколений в организации и определить конкретные ситуации, которые мешают каждому поколению эффективно взаимодействовать друг с другом;
* Анкетирование, направленное на получение информации о том, как разные возрастные группы могут охарактеризовать друг друга на рабочем месте, об их видении конфликтных ситуаций в компании и мнении о необходимых мерах для их предотвращения;
* Интервью, цель которого – получить информацию о том, какие изменения видят возрастные группы во взаимоотношениях в коллективе во время пандемии COVID-19.

Данная выпускная квалификационная работа является консультационным проектом для компании АО «Элита», результаты и рекомендации которого могут быть использованы руководством организации для улучшения функционального взаимодействий сотрудников разных возрастных групп и создания более благоприятной организационной культуры в компании.

# Глава 1. Анализ теоретических источников

## Исторический контекст понятия «поколение»

Понятие «поколение» впервые было упомянуто в Древней Греции. Оно происходит от глагола genestbai, которое в переводе с древнегреческого означает «произойти в свет» [Nash, 1978].

Одним из основоположником идеи разделения людей на поколения является поэт Гесиод (VIII—VII века до н. э.) [Burnett, 2010]. В своей работе «Труды и дни» он рассмотривает историю человечества как линейный процесс, состоящий из пяти стадий:

1. Золотое поколение – первый род, созданный Богами на Олимпе. Проживающие в это время люди отличались спокойствием и отсутствием негативных эмоций.
2. Серебряный век, во время которого люди начинают проявлять такие отрицательные качества как гордость, нежелание развиваться и непокорность Богам.
3. Медное поколение – третий род, отличающейся наличием большой физической силы и страстью к войнам, которые стали причиной их гибели.
4. «Героический» век – время более благородных и справедливых людей, которых автор называет полубогами. Как и третье поколение, многочисленные войны и проявление множества негативных качеств привели к концу существование четвертого рода.
5. Железный век – поколение, к которому приписывает себя сам Гесиод – автор работы. Люди испытывают наибольшие страдания, отличаются безнравственностью и злостью.

За одно поколение автор принимает совокупность всех людей, которые живут на одном отрезке времени вне зависимости от того, к какой возрастной группе они относятся. Каждый род имеет особенные характерные черты, которые отличают его от других. Более того, по сравнению с предыдущим родом каждое последующее поколение, созданное Богами, проявляло большее количество негативных качеств.

Если рассмотреть источники нашего времени, то концепция поколений была упомянута в Библии. Например, пятая глава Ветхого Завета полностью посвящена детальному описанию всей линии родословной Адама. Таким образом, Библия рассматривала поколения в рамках принадлежности людей к единому роду [Burnett, 2010].

От Библии происходит и концепция Генеалогического древа. Его первые изображения начали появляться в 1000-1100 годах нашей эры и получили распространение, благодаря таким декоративным предметам как витражи, живопись и другим результатам развивающегося в те времена ремесленничества. Исторически Генеалогическое древо изображается как ствол дерева, от которого идут переплетающиеся между собой ветки, изображающие взаимосвязь между членами семей. На его вершине изображена пара, которая является основоположником последующих связей [Burnett, 2010].

Первые современные исследования рассматривают понятие «поколение» с двух сторон: родство и когорта [Joshi, 2011].

Основная часть антропологических исследований опирается на первое направление.

На сегодняшний день родство понимается как «связь между людьми, основанная на происхождении одного лица от другого (прямое родство), или разных лиц от общего предка, а также на брачных семейных отношениях» [Ожегов, с. 523]. Эдвин Арднер [1989] определяет родство как предоставление новорожденному определённого места в сети взаимоотношений, основанных на единой крови. То есть люди делятся на поколения в зависимости от уровня их положения на Генеалогическом древе. Некоторые исследования рассматривают понятие «родство» в более широком смысле. В дополнение к перечисленному, оно также определяется как возможность обмена. Это касается собственности, права на наследственность, право на распоряжение умершими лицами и тому подобное [Joshi, 2011].

Термин «когорта» – второй способ распределения людей по возрастным группам – впервые был представлен американским демографом Паскалом Уэлптоном во время своего исследования на тему прогнозирования рождаемости и смертности в США [Демографический энциклопедический словарь, 1985]. Когорта определяется как «совокупность людей, у которых в один и тот же период времени произошло определенное демографическое событие» [Большая российская энциклопедия]. Нередко понятие «когорта» используется, чтобы обозначить группу, объединенную общим признаком. Например, возрастом [Большая российская энциклопедия].

Несмотря на то, что термин «когорта» был введен в 1949 году, похожего взгляда был немецкий социолог и философ Карл Маннгейм. В своем эссе «Проблема поколений», написанном в 1928 году и переведенном на английский язык в 1952 году, он выделил два элемента, которые лежат в основе разделения людей на поколения: общее положение в историческом времени и определенное сознание, сформированное благодаря событиям, которые произошли за это время [Mannheim, 1952].

Основы характерного поведения человека формируются примерно до 18-22 лет, когда он является объектом воспитания со стороны старших людей [Рубинштейн, 2018]. В своем труде Карл Маннгейм [1952] говорит о том, что на доминирующие характерные черты человека и его характерное поведение в будущем влияет и его столкновение в молодом возрасте с определенными историческими событиями. Это является причиной отличия одного поколение от тех, кто старше их или младше. Каждое из них пережило разных события в этот отрезок своей жизни.

Таким образом, немецкий социолог рассмотрел «поколение» как феномен более социальный нежели биологический, что дало основу для современного подхода к делению людей на возрастные группы [Joshi, 2011].

## Современный подход выделения возрастных групп

На сегодняшний день общепринятым считаются следующие четыре возрастные группы: поколение Беби-бумеров, поколение Х, поколение Y и поколение Z.

Поколение Беби-бумеров (англ. Baby boomers) впервые было представлено американскими исследователями-социологами Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом. Свое название оно получило в следствии быстрого роста рождаемости, который происходил после Второй Мировой Войны. Таким образом, поколение Беби-бумеров – это люди, которые родились в период с 1943 года по 1964 год [Ожиганова, 2015].

Беби-бумеры отличаются оптимистичным настроем, стремлением к достижению поставленных целей, ответственностью, свободолюбием и любовью к миру.

В период взросления они застали величайшие открытия человечества, такие как первый полет человека в космос, совершение первых сложных операций по изменению внешности, множество изобретений, связанных с военной техникой, и многое другое. Эти и другие достижения показали еще молодой на тот момент возрастной группе, что мир состоит их множества возможностей, которые могут быть достигнуты упорным трудом и благодаря большому желанию [Депутатова, с. 184].

На период от 40-х до 80-х годов выпало множество социо-культурных изменений: появление движения «Хиппи», популяризация музыкального жанра «рок-н-ролл» во главе с музыкальной рок-группой «The Beatles». Было организовано множество социальных движений, связанных с борьбой против дискриминации по половому признаку и по расовой принадлежности, а также за свободу самовыражения. В Беби-бумерах воспитывалось миролюбие и стремление к справедливому отношению ко всем людям.

На данный момент возраст Беби-бумеров составляет от 56 до 77 лет. Таким образом, представители данного поколения находятся либо в пенсионном, либо в предпенсионном возрасте. В связи с этим они отличаются особой лояльностью к работодателю, а также стремлением к стабильности рабочего места [Депутатова, 2019]. Это обусловливается тем, что сотрудник данной возрастной группы имеет достаточно маленькие шансы на быстрое получение новой работы после увольнения [Howe, 2007]. Более того, исследование Kelly Service [2016] в США показало, что около 25% работникам поколения Беби-бумеров было отказано в устройстве на работе из-за возраста. Поэтому для них важно остаться на своем рабочем месте и проявлять исполнительность и гибкость к постоянно изменяющемуся миру, чтобы руководство не поднимало вопрос об увольнении сотрудника [Депутатова, 2019].

Поколение Х – люди, которые родились в период с 1965 года по 1980 год [Messarra, 2016]. Получило свое наименование благодаря британским журналистам Джейн Деверсон и Чарльзу Хамблетт, выпустившие книгу «Поколение Х». В работе были представлены интервью с нынешними на тот момент подростками. В качестве результата выявились доминирующие взгляды и ценности поколения, которые шли вразрез общепринятым.

Термин «поколение Х» приобрел популярность с помощью одноименного романа американского писателя Дугласа Коупленда. Он описал данную возрастную группу как совокупность людей, которые разочарованы в строении мира, отличаются от других и не принимаются обществом. По сравнению со своими предшественниками поколение Х в меньшей степени верили в Бога, а также меньшее значение придавали институту семьи.

На данный момент возраст представителей поколения Х составляет от 40 до 55 лет. Их отличает стрессоустойчивость и способность к адаптации [Депутатова, 2019]. Это обусловлено прежде всего тем, что на их опыте случилось немало социальных, экономических и политических переворотов.

Одним из них является технологическая революция. Представители поколения Х были одними из первых, которые начали владеть персональными компьютерами, застали создание Интернета и начали использовать при выполнении своей работы [Messarra, 2016].

Более того, люди данной возрастной категории пережили многочисленные экономические спады, причинами которых являлись обвал фондового рынка, увеличение количества террористических атак и напряженная ситуация на мировой политической арене [Messarra, 2016].

Из вышеперечисленного следует то, что самым ценным в работе для поколения Х является стабильность и гарантия безопасности. Личный и мировой опыт экономических потрясений развил в людях данной возрастной категории видение работы как средства выживания и обеспечения себя и своих близких средствами для существования. Поэтому считается, что они так же, как и поколение Беби-бумеров, проявят лояльность к работодателю, если он будет способен удовлетворить их потребность в безопасности [Депутатова, 2019].

Поколение Yна сегодняшний день является одним из самых интересных объектов для исследования среди социологов и маркетологов. Второе наиболее распространенное название для данной возрастной группы – Миллениалы. Впервые оно было использовано американскими авторами Уильямом Штраусом и Нилом Хау. Оно получило популярность после публикации их работы под названием «Рост Миллениалов» в 2000 году [Gouveia, 2014].

Исследователи по-разному приводят годы рождаемости данного поколения. Многие приобщают к поколению Y людей, которые родились с 1981 по 2000 год. Другие исследования считают, что наиболее общими чертами обладают люди, рождения которых произошло в период между 1981 и 1995 годами. Таким образом, возраст данного поколения варьируется от 20-25 лет до 39.

По сравнению с поколением X, Миллениалы выросли в относительно высокотехнологичной среде [Messarra, 2016], для них был полностью открыт Интернет и его содержимое. Также они наблюдали за созданием и развитием Twitter, Facebook, VK и других социальных сетей, которые дали поколению Y возможность общаться друг с другом вне зависимости от своего местонахождения. Это привело к тому, что Миллениалы взаимодействовали не только с представителями своей национальности, но и обменивались опытом и знаниями с людьми из других стран. Они получили возможность узнавать о событиях со всего мира из первоисточников, сравнивать уровень жизни разных людей и на основе полученной информации формировать собственные цели.

Хау и Штраус [2007] описали данное поколение как уверенных в себе и в своем будущем. По сравнению со старшими поколениями они ставят для себя более высокие стандарты и рассматривают работу как возможность достижения свои собственных целей. Поэтому нередко поколению Y присваивают статус эгоцентристов [Messarra, 2016].

Также для данной возрастной категории не свойственно принимать иерархию [Torsello, 2019]. Миллениалы рассматривают руководителя прежде всего как наставника и человека, который может направить их на верное решение при возникновении спорных ситуаций. Миллениалу будет важно услышать от него обратную связь по поводу своей работы, но лишь в том случае, если руководитель заслужил доверие и уважение от исполнителя поколения Y [Messarra, 2016]. Также сотрудники поколения Миллениалов ожидают, что будут так или иначе задействованы в управленческих решениях и обсуждениях, связанных с дальнейшем функционированием и развитием организации, на которую они работают.

Так как поколение Y рассматривает работу как средство достижения своих стандартов, они не отличаются лояльностью к своему рабочему месту [Депутатова, 2019]. Если оно перестает удовлетворять их интересам, включая профессиональный рост и подъем по карьерной лестнице, Миллениал достаточно быстро (относительно предыдущих поколений) способен найти новую организацию, которая в полной мере удовлетворит его потребности и ожидания.

Также в связи с постоянной быстро меняющейся внешней средой люди данной возрастной категории достаточно адаптивны и легко обучаемы [Депутатова, 2019].

Поколение Z *–* самое молодая и неизведанная возрастная группа на сегодняшний день. К нему относятся люди, которые родились после 1996-2000 года и растут в то время, когда с большой скоростью меняется внешняя среда [Ozkan, 2015].

О предпочтениях и ценностях поколения Z на рабочем месте проведено достаточно мало исследований, так как только сейчас самые старшие представители данной возрастной группы начинают свой карьерный путь в организациях.

Исходя из имеющихся данных, поколение Z уверено в себе и стремится к тому, чтобы гарантировать себе хорошее будущее [Депутатова, 2019]. Люди данной возрастной категории уверены, что работа играет важную роль в исполнении их желаний и достижении поставленных целей [Ozkan, 2015].

Также для них очень важен психологический комфорт в организации, на которую они работают [Депутатова, 2019]. Поколение Z уверено в том, что рабочее место должно благоприятно сказываться на их психологическом состоянии. Если оно не может это обеспечить, то представитель поколения Z достаточно легко сменит работодателя или сферу своей деятельности.

Поколение Z растет в атмосфере, где происходит активная борьба за равные права пропагандируется идея того, что человек может быть кем захочет вне зависимости от устоявшегося мнения общества. Поэтому данная возрастная группа в большей степени будет противостоять традиционным ценностям и станет отражением той жизни, за которую продолжают бороться предыдущие поколения [Ozkan, 2015]. В особенности это будет касаться равных прав между мужчинами и женщинами, полное принятие существования различных сексуальных меньшинств и отсутствие их угнетения, а также более разумное потребление и поддержка целей ООН в области устойчивого развития [Howe, 2007].

Людей, которые были рождены «на стыке» двух поколений, называют пограничниками. Они имеют характерное поведение, которое состоит из качеств как одной, так и другой возрастной группы, из-за чего нельзя однозначно определить их местоположение [Солдатова, 2015]. Это является причиной, почему исследования по-разному определяют годы, когда заканчивается одно поколение, а за ним идет следующее.

## Проявление возрастных групп в разных социокультурных средах

По теории Маннгейма, исторические события влияют на то, какие доминирующие характерные черты будут сформированы у человека, которые будут проявляться в дальнейшем [1952].

Каждое поколение имеют ряд особенностей, которые можно присвоить большинству представителей вне зависимости от их местоположения. Но в то же время одна и та же возрастная группа может по-разному проявлять себя в зависимости от того, в какой географической точке проходило их взросление. Это обусловлено тем, что событие может в разной степени влиять на народы разных стран: в то время, как для одних людей оно может показаться незначительным, другие воспримут это как достижение. Таким образом, если следовать теории немецкого социолога, для одного поколения из разных стран могут быть присущи свои особенности в поведении и разное мировоззрение, так как взросление каждого их них произошло под воздействием различных событий и различных реакций на них.

## Поколения в США и европейских странах

Основой современного представления о поколениях является американское и европейскоеобщество, которые популяризовали и сделали общепринятыми такие термины как «поколение Беби-бумеров», «поколение X», «поколение Y» и «поколение Z».

На период рождения и детства поколения *Беби-бумеров* пришлись годы Вьетнамской войны, которая началась в 1955 году и конец которой произошел лишь в 1975 году. Именно она повлияла на создание социального молодёжного движения «Хиппи», которое боролось за мирное решение вопросов на политической арене. Юность Беби-бумеров сопровождалась музыкой рок-музыкантов, через которую представители данной возрастной группы хотели подчеркнуть свое отличие от предыдущих поколений и выразить политический протест.

Данные события воспитали в Беби-бумерах такие характеристики как независимость и уверенность в собственных силах. Они знают, что изменили мир, потому что не стали поддаваться существующей системе государства, поэтому и на рабочем месте они отличаются тем, что не бояться высказывать собственное мнение и брать ответственность за свою работу [Kane, 2019].

Также американское и европейское поколение Беби-бумеров отличается трудолюбием, так как в их сознании закрепилось, что добиться желаемого возможно, лишь прикладывая к этому множество усилий.

Поколение X американского общества в детстве столкнулось с ситуацией, когда на первое место люди ставили не сохранение семьи, а саморазвитие, что привело к множеству разводов и к борьбе между родителями за опекунство над ребенком. Это может быть причиной того, что, повзрослев, поколение Х начало продвигать идею сбалансированности работы и личной жизни [Schnitzer, 2019]. Более того, тот факт, что при обоих рабочих родителях поколение Х часто оставалось в раннем возрасте наедине с собой без поддержки взрослого человека, представители данной возрастной группы отличаются самостоятельностью, ответственностью и способностью мотивировать самого себя [White. 2019].

Поколение Х в Великобританиив свои ранние годы наблюдали правление Маргарет Тэтчер – премьер-министра с 1979 по 1990 год, которая вела безжалостную политику по отношению к внешним и внутренним делам государства. Британцы называют данную возрастную группу «Детьми Тэтчер», так как действия и видение одного из самых главных лиц страны не могло не повлиять на формирование представителей поколения Х как личностей [Weatherburn, 2018].

Одно из характерных черт данной возрастной группы в Великобритании на сегодняшний день – это нацеленностью на результат. Представители поколения Х ждут от руководителей контроля за достижением поставленных целей и испытывают раздражения, когда руководство тщательно отслеживает процесс их труда [The Chartered Insurance Institute, 2018].

Данная возрастная группа отличается своим трудолюбием, ответственностью к выполняемой работе и лояльностью к рабочему месту. Это связано прежде всего с тем, что поколение Х Великобритании во времена Маргарет Тэтчер столкнулось с высоким уровнем безработицы. Около трех миллионов человек, что составляет около 11% трудоспособного населения, остались без места постоянного заработка [Rogers, 2013]. Таким образом, для поколения Х не свойственно быстро менять работодателя, получая удовольствие от того, что они имеют, а также выполняя работу в соответствии с требованиями руководства, чтобы у них не возникало поводов для сокращения сотрудника.

Что касается американского поколения Y, то в качестве событий 90-х и 2000-х годов, формирующих их поведенческие особенности, прежде всего стоит отметить глобализацию и совершенствование технологий. Исследования показали, что американцы данной возрастной группы предпочитают связываться друг с другом с использованием технологий, нежели встречаться лицом к лицу [Gilbert, 2018]. Таким образом, работодателям необходимо обеспечить своих сотрудников специальным оборудованием, чтобы в любой момент они имели возможность быть в контакте друг с другом.

Европейским представителям поколения Y так же важен доступ к каналам коммуникации через интернет. Они используют социальные сети для поиска необходимой информации, важной для улучшения их профессиональной деятельности, а также для поддержания контактов, которые могут помочь им в профессиональном продвижении. Несмотря на это, исследования показывают, что Миллениалы в Европе больше предпочитают живое общение нежели использование для этого технологий [Gilbert, 2018].

Как европейскому, так и американскому поколению Y свойственна обеспокоенность своим будущим финансовым положением. Уже сейчас они откладывают средства на время пенсионного возраста, а также ждут, чтобы работодатель гарантировал безопасность и финансовую стабильность [PwC, 2011]. Данные характерные черты могут быть обусловлены Мировым Финансовым кризисом 2008-го года, который около половины Миллиниалов пережили в достаточно сознательном возрасте (16-19 лет). Его итогами являются рост безработицы, ухудшение положения среднего класса и трудное финансовое положение большинства людей в разных странах [Макаров, 2018].

Как упоминалось раннее, самые старшие представители поколения Z только сейчас начинают трудовую деятельность и формируют собственное представление о рабочих процессах и отношение к нему. Насколько события, которые происходили в ближайшие годы и происходят сейчас, отразятся на их характерных чертах как работников, можно будет судить лишь через несколько лет.

Сейчас же американские и европейские работодатели и исследователи ориентируются на первые лица поколения Z, пытаясь предугадать, какие ценности будут у них доминировать при выборе рабочего места и что нужно сделать, чтобы удовлетворить потребности людей данной возрастной группы.

На сегодняшний день поколение Z рассматривают работу как средство получения опыта, который в дальнейшем они смогут использовать в своей профессиональной деятельности. То есть их мало интересует финансовая поддержка от компании. Они готовы работать за скромное вознаграждение, рассматривая данный этап как инвестицию в свое будущее [The Chartered Insurance Institute, 2018].

## Поколения в Китайской Народной Республике

Существует множество исследований о том, как делится общество Китайской Народной Республики в зависимости от принадлежности человека к определенной возрастной группе. Наиболее распространенный вариант был предложен Егри и Ралстоном [2004]. Проведя исследование среди работников, они выделили следующие поколения: эра Республиканцев, эра Консолидации, Культурная Революция, эра Социальных Реформ.

Представители эры Республиканцевродились в период с 1930 по 1950 год и характеризуются консерватизмом и самоотдачей в своей профессиональной деятельности.

К поколению эры Консолидацииотносятся люди, годы рождения которых приходится на 1951-1960 года. Они отличаются коллективным разумом и восприятием ценностей государства выше собственных.

Люди, которые родились в 1961-1970 годах, были объединены в поколение Культурной Революции. Для них свойственны страсть к саморазвитию и ожидание от работодателя поддержки их интересов в профессиональном росте.

Эра Социальных Реформ была названа так в связи с проявляющейся в людях, рожденных в период с 1971 года по 1975 год, открытости и желания изменений и совершенствований [Egri, 2004].

Существуют и более современные исследования, которые учли произошедшие изменения в стране за последние несколько лет и проанализировали нынешних работников китайских организаций. Было выделено три поколения: рожденные до реформы, во время реформы и после реформы [Tang, 2017].

К поколению «до реформы» относятся граждане Китая, которые были рождены до 1978 года. На сегодняшний день к представителям данного поколения относят людей старше 42 лет. Данная возрастная группа пережила наиболее сложный период, когда людям не хватало материальных ресурсов, преобладала идея равноправия, и любое высказывание и действие, отличное от государственного мировоззрения, влекло за собой наказание [Esherick, 1995]. Видение правительства состояло в том, что несмотря на материальное неблагополучие, для государства важнее оставаться духовно богатой страной, чем идти на поводу капиталистических стран, где преобладал индивидуализм. «До реформенное» поколение в нынешнее время отличается своими консервативными взглядами на работу, а также отсутствием открытости и искренности при коммуникации с окружающими их людьми [Tang, 2017].

Второе поколение – «во время реформы» –это люди, которые родились в период с 1978 года по 1989 год, когда происходил переход Китайской Народной Республики от полностью социалистического государства, акцентирующей внимание на идеологии, на страну, которая стала стремиться к модернизации и экономическому развитию [Leung, 2008]. В организациях начали поощряться индивидуальные достижения, тем самым выделяя человека из массы и предоставляя ему большее вознаграждение по сравнению с остальными работниками. Таким образом, постепенно начали сформировываться слои общества (класс бедных, средний класс, класс богатых). На сегодняшний день исследования показали, что даже если представитель данного поколения поменяет взгляд на свои ценности, он оставит неизменным свое привычное поведение. Это отличает его от других возрастных групп, чьи ценности коррелируют с тем, как они себя проявляют в обществе [Tang, 2017].

К поколению «после реформенному»относятся люди, которые родились после 1989 года, то есть на сегодняшний день их возраст составляет младше 31 года. Они переживают еще больший экономический рост страны: создание и развитие фондовых бирж, совершенствование науки и обращению значительного внимания индивидуальному развитию работников [Karmel, 1994]. В организациях «после реформенное» поколение проявляет себя как наиболее открытое к изменениям по сравнению с предыдущими возрастными группами. Также они воспринимают работу не только как способ достижения собственных целей, но и как способ помочь обществу. Более того, «после реформенное» поколение подает признаки большего консерватизма, нежели предшествующее возрастные группы [Tang, 2017].

Китайская Народная Республика является примером того, насколько внутренняя политика страны влияет на характерные черты и поведение граждан как в обществе, так и внутри организаций. На сегодняшний день государство все еще является отчасти закрытым: граждане не имеют доступ к мировым социальным сетям и многим новостным источникам [MacKinnon, 2013]. Отсутствие возможности обмениваться опытом и ценностями между жителями Китая и других стран может обусловливать различия в восприятии и в доминирующих чертах представителей одной и той же возрастной группы из Китая и другой, например, европейской страны.

## Поколения в Российской Федерации

Похожий с КНР подход к определению поколений можно наблюдать в Российской Федерации, как страны, в прошлом входящей в состав социалистического государства. Российский экономист и социолог Вадим Радаев в своей книге «Миллениалы: Как меняется российское общество» [2019] выделил следующие поколения на основе исторических событий, которое проживало каждое из них: Поколение застоя, Реформенное поколение, Миллениалы и поколение Z.

Рождение людей поколения застояпришло на послевоенное время: 1947-1967 года. Свое название возрастная группа получила благодаря тому, что взросление ее представителей происходило во времена управления государством Леонидом Ильичом Брежневым (с 1964 по 1987 год). В последующем данный отрезок времени был назван эпохой застоя. Этот период отличался контролем власти за культурной деятельностью граждан и трансляцией ценностей людям через культурные произведения; ростом уровня преступности и беспорядков, а также участием в военных конфликтах (ввод войск в Чехословакию, Афганская война). Также во времена взросления поколения застоя был совершен первый полет человека в космос, которым оказался советский гражданин, и проведение Олимпийских игр. Несмотря на то, что рождение данного поколения пришлось на послевоенное время, их сильно задевает тема победы в Великой Отечественной Войне, в которой приняла участие абсолютно каждая семья в Советском Союзе [Шамис, 2018].

Таким образом, на сегодняшний день поколение застоя, возраст представителей которого – от 53 до 73 лет, отличается целеустремленностью и мнением, что победа и вознаграждение достаются лишь тогда, когда человек приложил к этому много усилий [Шамис, 2018].

Реформенное поколение *–* первая постсоветская возрастная группа, рождение представителей которой пришло на 1968-1981 года. Они пережили три важных исторических периода государства и три стиля правления: социализм, перестройка при Михаиле Сергеевиче Горбачеве и переход от социалистического государства – Советского Союза – до демократичной формы правления в новообразованной стране – Российской Федерации.

В связи с этим Реформенное поколение росло в обстановке, наполненной информацией и множеством данных, которые необходимо было самостоятельно обрабатывать, чтобы понимать нынешнее положение человека в государстве и ориентироваться в условиях неопределенности. Таким образом, на сегодняшний день данная возрастная группа, возраст которой от 39 до 52 лет, ценит в работе коллег краткое изложение идеи или предлагаемого решения, чтобы Реформенное поколение быстро сориентировалось, как поступить организации в будущем [Шамис, 2017].

Также из вышеописанного можно сделать вывод, что Реформенное поколение является способным к адаптации.

Миллениалы российского общества – люди, родившиеся с 1982 по 2000 год. Исследование, проводимое Вадимом Радаевым [2019], показало, что российское поколение Y не сильно отличается от американского. Это обусловлено прежде всего глобализацией и открытостью стран, а также технологическими инструментами и развитием социальных сетей, где люди из разных стран делятся своим опытом и формируют похожие характерные черты [Федоренко, 2019]. К свойственным признакам российских Миллениалов, возраст которых – от 20 до 38 лет, можно перечислить желание быстро достичь успеха и признания в обществе, а также получить готовую к использованию информацию без проведения дополнительного анализа данных. Поколение Y легко меняет место работы и ценит в организациях возможность реализовывать креативные проекты [Радаев, 2018].

Поколение Z не учитывалось в исследовании Вадима Радаева в силу своего молодого возраста и не до конца сформированных ценностей. Но можно предположить, что люди данной возрастной категории разделяют европейскую и американскую модель поведения, так как они взрослеют при еще более высоком уровне глобализации в мире.

## Особенности взаимоотношений между поколениями

Столкновение разных моделей поведения, сформированных на основе разного жизненного опыта, так или иначе приводит к конфликтам интересов.

Уже в 19-м веке тема конфронтации представителей разных поколений получила широкую огласку благодаря таким литературным произведениям как «Тарас Бульба» Николая Васильевича Гоголя, «Капитанская дочка» Александра Сергеевича Пушкина, «Отцы и дети» Ивана Сергеевича Тургенева и многим другим. Сюжет работ русских классиков разворачивается вокруг конфликта ценностей между представителями разных возрастных групп, который приводит к недопониманию по отношению друг к другу и размолвкам внутри семьи.

Если рассмотреть историю развития отношений между поколениями в России, начиная с послевоенного времени до сегодняшнего дня, то можно прийти к выводу, что борьба интересов присутствовала всегда. В начале второй половины 20-го века пожилыми людьми негативно воспринималось увеличение уровня географической мобильности граждан и трудовая активность женщин, которая не позволяла им все свое время посвящать воспитанием детей. После 60-х годов старшее поколение подвергало критике популяризацию разводов среди молодых людей.

На сегодняшний же день, если не вдаваться в детали и рассматривать поколения как два класса – молодые и старшие – то причиной напряженности между ними может быть разное видение на проведение реформ. Если молодое поколение стремиться реализовать изменения в нынешних структурах как можно быстрее, то взрослые представители кажутся им замедляющим факторов в связи с менее быстрой реакцией на модернизацию внешнего мира, а также в связи с потребностью в стабильности [Мосина, 2016].

Поколение Y вызывает наибольший резонанс у остального общества.

Кадровое агентство Kelly Service провело крупное международное исследование, которое было направлено на изучение поколения Беби-бумеров («поколения застоя»), в особенности их видение атмосферы в рабочем коллективе.

Результаты опроса выявили, что более 50% представителей данной возрастной группы (от 56 до 77 лет) относятся негативно хотя бы к одной характерной черте Миллениала при выполнении своих трудовых обязательств. Большинство из них выделило следующие пункты: поколение Миллениалов «привыкли думать, что окружающие им чем-то обязаны, и не хотят тратить дополнительное время и усилия на выполнение задачи» (55% опрошенных Беби-бумеров), а также они «стремятся к получению немедленного результата и вознаграждения» (67%). Лишь четверть Беби-бумеров отметила, что Миллениалы способны работать в режиме многозадачности и ценят командную работу [Kelly Service, 2016].

В то же время каждый четвертый представитель поколения Y ставит под сомнения профессионализм и правильность управленческих решений, принятых «поколением застоя». Более того, 76% Миллениалов считают, что Беби-бумеры не способны справляться с использованием технологий по сравнению с другими возрастными группами [Kelly Service, 2016].

Значительные сложности присутствуют и во взаимоотношениях между поколением Y и поколением Х.

Один из главных пунктов, на который Миллениалы обращают внимание при взаимодействии с поколением Х, – это то, что представителям данной возрастной категории не свойственна частая похвала как собственных детей, так и своих коллег и подчиненных на рабочем месте. Это связано с тем, что поколение Х ставит себе достаточно высокую планку, только после достижения которой они будут удовлетворены своим трудом. Более того, для них не является важным оценка извне. Гораздо ценнее для них то, насколько они сами видят результаты своей деятельности [Шамис, 2017]. Это приводит к тому, что Миллениалы, для которых важно, чтобы их труд был оценен окружающими, чувствуют демотивацию в связи с отсутствием обратной связи со стороны старших коллег.

Также несколько исследований показали, что в основе конфликта поколений лежит борьба за ресурсы, страх старшего поколения быть замененными молодыми представителями общества и чувство неравноправия в плане финансовой политики государства [Joshi, 2011].

Больше всего это касается пенсионной системы. Например, в США из-за значительного превосходства количества людей пенсионного возраста над числом представителей младших поколений с каждым годом приток средств в фонд социального обеспечения будет уменьшаться при большом финансовом оттоке на обеспечение лиц старшего возраста [Walsh, 2010]. Молодое поколение чувствует, что оно вкладывает больше, чем в будущем сможет от этого получить, что создает негативное восприятие по отношению к возрастным гражданам.

Похожую ситуацию можно наблюдать и в Российской Федерации. Пенсионный Фонд России еще в 2018 году объявил о дефиците в бюджете более, чем в 100 миллиардов рублей. Именно эту причину назвали одной из основных при принятии решения увеличения пенсионной возраста. Более того, уже в 2014 году было объявлено о заморозке накопительной части пенсии. То есть, выплаты от изначальной заработной платы нынешнего работающего населения идет в Пенсионный Фонд не на будущее обеспечение их самих, а на поддержку людей, уже достигнувших возраста выхода на пенсию [Старостина, 2018].

Таким образом, можно утверждать, что в современном мире конфликт разных возрастных групп остро чувствуется не только внутри семьи, но и очевиден внутри организационных отношений. Этому способствуют как разное характерное поведение для каждой из возрастных групп, так и внутренняя политика государства по отношению к своим гражданам.

## Влияние корпоративной культуры на результативность компании

Как и любой другой фактор, взаимоотношения между сотрудниками разных возрастных групп в силу своих особенностей оставляют отпечаток на показателях результативности компании.

Так, например, трудности в межличностном общении внутри команды, выполняющей одну задачу или один проект, могут негативно сказаться на времени его выполнения, а также на его конечный результат [Burton, 2019]. Как уже было упомянуто раннее, каждое поколение имеет ряд особенностей, которое не соответствуют ценностям друг друга. Так, Беби-бумеры и поколение Y склонны к командной работе и решением возникающих проблем сообща, в то время как поколение Х предпочитает работать индивидуально [Sirias, 2007]. Что касается мотивации, то старшее поколение может не осознавать, что отсутствие похвалы с их стороны, особенно если это уважаемые сотрудники, может привести к упадку желания представителей поколения Y добиваться успеха [Шамис, 2017]. Также, как уже упоминалось раннее, более старшие возрастные группы (Беби-бумеры и поколение Х) имеют ряд раздражающих их свойственных черт молодых сотрудников. В итоге это может привести к одной из когнитивных ошибок – Стереотипизация – когда, не проанализировав индивидуальные качества человека, от него ждут определенного поведения, так как он относится к определенному социальному слою [Галушко, 2018].

Таким образом, при неэффективном управлении командой, состоящей из представителей разных возрастных групп, результаты групповой работы могут оказаться ниже ожидаемых, что, в свою очередь, скажется на эффективности и результативности компании в целом.

Также на результативность организации влияет то, насколько руководители найдут особенный подход к каждой возрастной группе в зависимости от их ценностей [Sirias, 2007]. Например, для Миллениалов важно не только часто получать обратную связь по поводу своей работы, но и воспринимать своего руководителя как наставника и человека, у которого можно получить дополнительные знания для профессионального роста [Messarra, 2016]. В то же время поколение Х ценит гибкость и краткость в изложении задачи или идеи. Для Беби-бумеров важно, чтобы их конечный результат был заметен и заслуженно вознагражден [Шамис, 2018].

Руководителю как небольшой группы или подразделения, так и генеральному директору организации в целом, вне зависимости от того, к какому поколению он относится, важно оценить особенности каждой возрастной группы сотрудников. Правильно подобранный индивидуализированный подход к управлению представителей разных поколений увеличит мотивацию каждого работника для выполнения поставленных задач и тем самым повысит эффективность компании. В противном случае, если формальный лидер будет действовать и выстраивать отношения с сотрудниками разных поколений через призму своего собственного возраста, то это может привести к негативной обстановке в коллективе и к слабому уровню организационной культуры.

## Выводы

* Каждая возрастная группа имеет свои характерные черты, которые отличает одно поколение от другого. На это влияют не только особенности воспитания, но и исторические события, которые застает человек в период своего становления как личности.
* Люди из разных стран одной возрастной категории могут значительно отличаться друг от друга из-за разницы в социокультурных особенностях государств, в которых они выросли.
* Разница в характерном поведении поколений сказывается не только на их личных взаимоотношениях, но и на организационной культуре организации, в которой они взаимодействуют.
* От того, насколько эффективно компания управляет функциональным взаимодействием между сотрудниками разных возрастных групп, зависит результативность компании и уровень организационной культуры в ней.

# Глава 2. Эмпирическое исследование проблемы

## Описание объекта исследования

АО «Элита» - российская компания, основанная в моногороде Новочебоксарск в Чувашской республике. Организация функционирует на рынке уже более 27 лет и специализируется на пошиве мужских сорочек. Их реализация осуществляется через оптовые продажи партнёрам компании, которые выставляют приобретенные модели в собственных розничных магазинах по всей России.

АО «Элита» шьет мужские сорочки под тремя собственными брендами:

* Vester – основной бренд, которому швейная фабрика уделяет наибольшее внимание. Существует с 2004 года. Мужская сорочка Vester представляет компанию на международных выставках и российских конкурсах, включая «100 лучших товаров России», в котором данная торговая марка является трехкратным победителем.
* He has 34 – бренд мужских сорочек премиального качества. Существует с 2016 года. Продажи данной торговой марки ведутся по всей России через партнеров швейной фабрики.
* ZEER – абсолютно новый бренд мужских сорочек, первая коллекция которого выйдет осенью 2020 года. Торговая марка подразумевает отражение основных ценностей нынешнего времени: забота об окружающей среде, технологичность, уникальность и незаменимость классики. Продажи также будут сосредоточены по всей России через розничные магазины партнеров компании.

Клиентская база швейной фабрики «Элита» насчитывает более 400 организаций, которые занимаются продажами через розничные магазины, а также дилерской деятельностью. Также компания сотрудничает с крупными поставщиками со всего мира: из Португалии, Турции, Италии и других стран.

Всего на фабрике работает около 247 человек, 31 сотрудник из которых является офисным работником. Остальные – работники швейного цеха.

Данное исследование касается лишь офисных сотрудников компании по нескольким причинам. Во-первых, швеи и другие работники производства практически не взаимодействуют друг с другом при выполнении работы. Они сосредоточены каждый на своем определенном месте, стоят за назначенным станком, оборудованным специально для них. Офисным работникам, наоборот, требуется взаимодействовать друг с другом, чтобы прийти к тому или иному решению. Во-вторых, офис в большей степени влияет на то, как будет развиваться компания. Как было упомянуто в Главе 1, недопонимания и разногласия в коллективе влияет на результативность компании. Таким образом, если офисные работники, активно взаимодействующие друг с другом, будут находиться в конфликтных взаимоотношениях, организация может потерять эффективность своей работы.

Соотношение возрастных групп офисных сотрудников следующее (Рис.1): 2 человека являются пограничниками Z-Y (возраст: до 23 лет); 14 человек – сотрудники поколения Y (возраст: от 24 до 40 лет), 3 человека из которых – старше 35 лет, то есть для них характерны как черты поколения Y, так и черты поколения Х; 9 человек – поколение Х (возраст: от 41 до 55 лет) и 6 человек, включая основателя компании, – Беби-бумеры (возраст: от 56 лет и старше).

1. Процентное соотношение возрастных групп всех офисных сотрудников

Из 31 человека руководителями подразделений и отделов являются 8. Среди них один относится к поколению Миллениалов, один – пограничник между поколениями Y и X, четыре человека – представители поколения Х, два остальных сотрудника – Беби-бумеры (Рис.2)

1. Процентное соотношение возрастных групп руководителей

Генеральный директор компании относится к поколению Х, а основатель организации, которая на данный момент является главным советником директора, – к поколению Беби-бумеров.

## Анализ результатов, полученных в процессе проведения фокус-групп

В процессе исследования было проведено 4 фокус-группы. Состав зависел от принадлежности людей к определенному поколению, а также от уровня занимаемой должности. Более того, при составлении фокус-группы учитывалось, насколько участникам будет комфортно находиться в компании друг друга и какова вероятность, что при определенном составе каждый из участников будет открытым в высказывании собственного мнения.

Так, первые две фокус-группы были проведены среди исполнителей. В состав первой вошли сотрудники молодых возрастных групп (пограничники Z-Y и поколение Y). Вторая фокус-группа была проведена с представителями старших поколений (поколение Х и Беби-бумеры). Участниками третьего по счету интервью стали руководители отделов, а четвертого – представители топ-менеджмента компании.

Всего в фокус-группах участвовало 13 человек: один пограничник Z-Y, трое Миллениалов, пятеро сотрудников поколения X и четыре Беби-бумера.

Каждой из фокус-групп были заданы следующие вопросы:

1. Как вы думаете, что люди/сотрудники больше всего ценят в работе? Что вы больше всего цените в работе?
2. Как вы можете описать свое и другие поколения? Характерные черты, что отличает одних от других. В чем это выражается, как проявляется?
3. Ощущаете ли вы какие-либо особенности или сложности в общении с людьми, с которыми у вас значительная разница в возрасте? Какие именно, в чем они проявляются/выражаются? Как думаете, почему так происходит?
4. Были ли у вас рабочие конфликтные ситуации, которые возникали, по вашему мнению, в основном из-за разницы в возрасте, которая влияет на отношение к работе и жизни? Можете привести пример?

Результаты ответов на указанные вопросы представлены в таблицах в виде матрицы, на горизонтальной оси которой отмечены названия поколений, о которых высказываются сотрудники возрастных групп, а на вертикальной – возрастная группа, кому принадлежит мнение о том или ином поколении.

Таблица 1 отражает видение респондентов о том, что разные возрастные группы ценят в своем рабочем месте и по каким критериям каждая из них выбирает работодателя.

Ценности, отражаемые разными возрастными группами по отношению к рабочему месту

| **Возрастная группа** | **Z-Y** | **Y** | **X** | **Baby-Boomer** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Z-Y** | Поддержка и помощь со стороны коллег при совершении ошибок;  рабочее место не ущемляет собственный комфорт. | Своевременное выполнение обязанностей;  благоприятная атмосфера в коллективе;  личный интерес к профессии;  коллективная работа;  поддержка и помощь со стороны коллег при совершении ошибки;  каждый сотрудник несет ответственность за свою работу, не перекладывая ее на других;  уважение к человеку за личные качества, а не положение в иерархии компании;  слаженная работа всех сотрудников как единого механизма;  бесчувственность, когда дело касается замены сотрудника в связи с его некомпетентностью. | Должность соответствует полученному образованию;  четкая иерархия в компании;  стабильность;  монотонность, безопасность, отсутствие необходимости адаптироваться и меняться. | |
| **Y** | Работа способствует достижению целей. |
| **X** | Работа ради достижения собственных целей;  отсутствие человечности и жалости. | | Возможность зарабатывать деньги и кормить свою семью;  возможность реализовываться и приносить пользу для себя и общества;  желание руководства выстраивать хорошую организационную культуру; | |

*Продолжение таблицы 1*

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **X** |  | | наличие объединяющей всех цели, которая будет «вести» человека, мотивировать его;  нацеленность на получение результата;  каждый сотрудник несет ответственность за свою работу;  репутация компании и сотрудников;  стабильность;  ритмичность, монотонность;  доступность и своевременное предоставление информации для выполнения работы;  соблюдение сроков выполнения работы;  благоприятная атмосфера в коллективе;  работа – заранее выбранная профессия;  предоставление необходимых материалов для выполнения работы;  конфиденциальность данных;  удовольствие от проделываемой работы;  стабильность предприятия. | |
| **Baby-Boomer** | Возможность карьерного роста;  возможность использования информационных технологий (компьютерные программы, социальные сети) для общения. | | Психологический комфорт на работе;  отсутствие конфликтов между сотрудниками;  отсутствие сравнения сотрудников между собой;  сотрудники подобраны таким образом, чтобы их характеры совпадали;  психологическая подготовка каждого сотрудника;  конфиденциальность данных;  наличие интереса к выполняемой работе; | |

*Продолжение таблицы 1*

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Baby-Boomer** |  | | удовлетворенность от результатов работы;  работа приносит пользу обществу;  стабильность заработной платы;  возможность постоянного живого общения. | |

По ответам на первый вопрос можно сделать вывод, что для каждого поколения важна комфортная обстановка в компании с точки зрения рабочих взаимоотношений между коллегами. Также большинством была упомянута необходимость каждого человека в компании нести ответственность за проделываемую работу и выполнять свои обязанности ради достижения общей цели.

Если рассмотреть ответы каждого поколения более детально, то можно заметить, что все возрастные группы согласились с тем, что для людей младше 23 лет важно, чтобы их работа соответствовала заданным им целям, а также предполагала карьерный рост.

Также все участники фокус-групп, независимо от возраста, отметили важность стабильности для сотрудников поколения Х и Беби-бумеров. Более того, для упомянутых возрастных групп важно, чтобы работа была ритмичной и монотонной. Миллениалы и пограничники Z-Y воспринимают это с негативной точки зрения, так как такая ценность для сотрудников как монотонность мешает воплощать нововведения в компании.

Поколение Y отметило, что для них важно, чтобы компания объективно оценивала сотрудника по его способностям вне зависимости от его возраста и не удерживала людей, не удовлетворяющих требованиям организации. Это отчасти коррелирует с мнением поколения X, что Миллениалы являются более равнодушными и бесчеловечными по сравнению с представителями старших возрастных групп.

Целью следующего вопроса было определение, какие характерные черты участники фокус-групп могут выделить, описывая представителей своего поколения и других возрастных групп. Ответы участников исследования представлены в Таблице 2.

**Видение каждой возрастной группой своих характерных особенностей и особенностей других поколений**

| **Возрастная группа** | **Z-Y** | **Y** | **X** | **Baby-Boomer** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Z-Y** | Спонтанные;  не боятся «бросить все и начать все сначала»;  не боятся быть собой;  целеустремленные;  не боятся пользоваться новыми возможностями;  легко «берут» имеющуюся информацию и достижения от старших поколений;  менее трудолюбивые, хотят легких денег;  ориентируются на себя, а не на чувства окружающих. | Нет данных | Ответственные;  трудолюбивые;  верят в то, что деньги зарабатываются исключительно тяжелым трудом. | |
| **Y** | Легкие на подъем;  разносторонние;  адаптивные к изменениям внешней среды;  ставят все под сомнения, проверяют разные варианты решения задачи и ситуаций;  стремятся к саморазвитию;  не боятся экспериментировать; | Более стереотипные, чем поколение Z, но менее, чем старшие поколения (Х и Беби-бумеры);  адаптивные к изменениям внешней среды;  не боятся неизвестности и будущего; | Ответственные;  трудолюбивые;  шаблонные, работают по одной схеме;  отсутствует генерация мыслей и идей;  безынициативные;  не любят выделяться;  не компьютеризированы;  не поддаются учебе, не желают учиться и воспринимать новую информацию;  не адаптивные; | |

*Продолжение таблицы 2*

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Y** | ориентированы на себя. | имеют большое желание проводить изменения;  стремятся к саморазвитию. | боятся неизвестности;  неуверенность в себе;  держатся за существующую систему, не желают ее менять;  отсутствие представления, что система может работать по-другому;  нецелеустремленные, им достаточно того, что они уже имеют;  уровень уважения к человеку зависит от его положения в иерархии компании. | |
| **X** | Быстрое и креативное мышление;  всегда видят возможность улучшить ситуацию;  более конфликтные, не терпят несправедливость, касающиеся трудовых отношений;  инициативные;  хорошо справляются с новой работой и решают нестандартные ситуации;  непредсказуемы в получении конечных результатов;  мотивированы на внедрение нововведений и изменений;  хорошо генерируют идеи и активно участвуют в их реализации;  совершают ошибки, которые могут дорого обойтись компании;  компьютеризированы;  готовы прийти на помощь;  воспринимают всех на равных;  «берущее поколение», впитывают в себя информацию без дополнительного анализа;  не умеют работать с информацией;  отсутствует проектный подход к работе; | | Необходимо больше времени, чтобы обдумать и проанализировать информацию (по сравнению с поколениями Z и Y);  не готовы бросить свой привычный образ жизни для достижения новых целей;  спокойные;  более стереотипные;  сложно адаптируются под новую ситуацию и окружение;  более глубоко анализируют ситуации, информацию;  щедро делятся своим опытом и знаниями; | Более опытные;  предсказуемы в получении конечного результата;  ее готовы внедрять нововведения;  могут достигнуть результатов в новом для себя деле, только если зададутся целью сделать это и найдут в этом интерес и пользу;  чутко относятся к ситуации, когда другой человек подрывает его авторитет. |

*Продолжение таблицы 2*

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **X** | менее чувствительны;  безответственны, отсутствие чувства стыда;  четко определяют мотивацию в плане заработной платы;  не боятся вступать на новые должности и идти вверх по карьерной лестнице;  ради достижения цели могут жертвовать эмоциональным состоянием;  легкомысленные в плане межчеловеческих отношений;  могут отложить выполнение задач на следующий день, если рабочий день подошел к концу. | | несут ответственность за выполнение работы вне зависимости от графика дня (могут остаться дольше положенного на рабочем месте). |  |
| **Baby-Boomer** | Хорошо понимают реалии и быстро адаптируются к ним;  быстрее обучаются новым знаниям;  генерируют идеи, отличные от тех, которые предлагает старшее поколение;  спокойные, равнодушные;  отсутствуют комплексы;  более харизматичные;  сосредоточены на достижения собственных целей;  имеют более современные взгляды на жизнь;  имеют отличные от других поколений знания;  неопытные, допускают много ошибок;  мыслят за пределами «рамок»;  не умеют вживую общаться между собой и с другими возрастными группами;  могут пройти мимо того, кому нужна помощь;  умалчивают о совершенных ошибках;  завистливые; | | Адаптивны, способны меняться, подстраиваться под обстоятельства;  неспособны выходить и мыслить «за рамками»;  испытывают страх нововведений, но при этом присутствует любопытство и интерес (зависит от того, что именно внедряется);  эмоциональные;  всегда помогают нуждающимся;  несут ответственность друг за друга, подсказывают друг другу;  коммуникабельные;  ценят свой жизненный опыт и активно используют его в работе;  не компьютеризированы. | |

*Продолжение таблицы 2*

| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Baby-Boomer** | предпочитают получать информацию из интернета, а не из опыта старшего поколения. | |  | |

Анализируя ответы респондентов на второй вопрос, можно заметить, что представители всех возрастных групп отметили трудолюбие и ответственность поколения Х и поколения Беби-бумеров. Также все участники фокус-групп обратили внимание на то, что упомянутым возрастным группам сложно воспринимают нововведения. Это может быть связано с недопониманием ценности предлагаемых изменений и нежеланием видеть их потенциальные преимущества, которые получит компания при принятии нововведений.

Что касается поколения Миллениалов и пограничников Z-Y, то все возрастные группы отметили их ориентированность на достижение собственных целей. Также участники выделили их умение адаптироваться под изменения внешней среды, инициативность и легкость принятия решений, которые влекут за собой изменения в существующей системе.

Представитель возрастной группы Z-Y отметил, что его поколение на данный момент пользуется возможностями, которые были созданы людьми старшего возраста. То же самое заметил и участник поколения Х, дополнив, что младшие возрастные группы хуже справляются с анализом первичной информации, предпочитая использовать готовые выводы.

Третий вопрос был задан фокус-группам с целью выявить особенности функционального взаимодействия разных поколений друг с другом. Ответы представлены в Таблице 3.

**Особенности функционального взаимодействия разных возрастных групп**

| **Возрастная группа** | **Z-Y** | **Y** | **X** | **Baby-Boomer** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Z-Y** | Нет данных | Нет данных | Не готовы выслушать мнение, отличное от их собственного, а также идею, которая повлечет за собой изменения в устоявшейся системе. | |
| **Y** | Нет данных | Нет данных |

*Продолжение таблицы 3*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **X** | Нет сложностей, если с человеком присутствует взаимопонимание;  имеют другой взгляд на различные вопросы, что вызывает интерес к общению. | Активно берутся за внедрение нововведений | Нет данных | Не готовы внедрять изменения. Активно держатся за устоявшуюся систему и принимают предложения о нововведениях на личный счет. Но несмотря на отрицание в начале процесса, со временем привыкают к изменениям. |
| **Baby-Boomer** | Испытывают небольшой страх перед старшим поколением и настороженно ведут себя;  вызывают интерес к общению и взаимодействию. | | Нет данных | |

Как видно по Таблице 3, ни один респондент не отметил, что испытывает трудности в общении с возрастной группой младше 40 лет. Участники фокус-группы, принадлежащие к старшим поколениям отметили, что они, наоборот, испытывают интерес к общению с людьми младше их, так как они имеют другое мировоззрение, другой опыт и другое мнение на ту или иную ситуацию. При этом некоторые участники фокус-групп поколения Х и Беби-бумеров упомянули, что испытывают недопонимание, когда сталкиваются с безынициативностью младших коллег и равнодушием к выполняемой ими деятельности.

Если рассмотреть отношение к Беби-бумерам со стороны других поколений, то все респонденты отмечают возникающие сложности в коммуникации во время проведения изменений в существующей системе. Поколение Y и пограничники Z-Y переживают данный негативный опыт и при взаимодействии с представителями поколения Х.

Четвертый вопрос, который был задан участников фокус-групп, касался непосредственно темы конфликтов между сотрудниками в организации. В качестве конфликтов имеется ввиду не только активное агрессивное поведение людей по отношению друг к другу, но и возникающие недопонимания, пассивная негативная реакция на коллег(у), а также внутреннее раздражение человека, которое он может скрывать при взаимодействии с самим раздражителем, но активно высказывать свои негативные чувства к нему другим сотрудникам или своему окружению за пределами компании. Ответы на последний вопрос указаны в Таблице 4.

**Примеры конфликтных ситуаций, возникающих между сотрудниками разных возрастных групп**

| **Возрастная группа** | **Z-Y** | **Y** | **X** | **Baby-Boomer** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Z-Y** | Нет данных | Нет данных | Если замечают, что молодой сотрудник выполняет ту же работу, но другим непривычным им способом, то старшее поколение может обвинить молодое в неправильности действий;  присутствует надменное отношение к сотрудникам, занимающих должность ниже их;  рабочие конфликты из-за некомпетентности и непрофессионализма сотрудника, которые не оправдываются возрастом;  неготовность старшего поколения к нововведениям и неправильное восприятие к ним;  не дают возможности высказать идею и мнение, особенно когда это повлечет за собой изменения в устоявшейся системе. | |
| **Y** | Нет данных | Нет данных |
| **X** | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Сложности при внедрении нововведений;  уверенность поколения в том, что нынешняя система не нуждается в улучшении;  восприятие предложенных изменений на личный счет. |
| **Baby-Boomer** | Нет данных | Конфликт из-за непонимания роли друг друга в компании и сферы ответственности каждого. | Нет данных | Нет данных |

Таким образом, проведение фокус-групп и анализ ответов участников разных поколений дали понять, что сотрудники видят разницу в доминирующих характерных чертах, набор которых зависит от возраста человека. Также, несмотря на изначальное отрицание сложностей в процессе функционального взаимодействии сотрудников друг с другом, в ходе общения было выявлено, что проблемы в организации существуют.

## Анализ результатов, полученных в процессе проведения опроса

На основе результатов фокус-групп был составлен опросник (Приложение 1). Вопросы анкеты, на которые должны были ответить выбранные респонденты, были разделены на четыре части:

1. Основная информация (пол, возраст, сфера деятельности);
2. Выявление ценностей разных возрастных групп в работе (на что обращают внимание при выборе компании, что ценят и т.д.);
3. Характерные черты на работе: как разные поколения видят друг друга в рабочей обстановке;
4. Причины, по которым, по мнению разных поколений, возникают конфликты в компании. Что, по мнению разных возрастных групп, нужно сделать, чтобы уменьшить количество конфликтов в компании. (Кто должен этим заниматься и что именно предпринять?).

Чтобы рассмотреть проблемы в функциональном взаимодействии сотрудников с разных сторон, опрос был проведен среди работников всех поколений. Участниками анкетирования стали десять человек: 2 представителя пограничников Z-Y, 3 Миллениала, 4 сотрудника поколения Х и один Беби-бумер.

Респонденты были выбраны в соответствии с их принадлежностью к определенной возрастной группе и уровнем их доступности во время периода самоизоляции в связи с пандемией COVID-19.

Результаты ответов первой части опроса представлены в Таблице 5.

**Основная информация о респондентах проведенного опроса**

|  |  |
| --- | --- |
| **Возрастная группа** | **Основная информация** |
| **1** | **2** |
| **Z-Y** | Пол: 100% - женский  Сфера деятельности: 100% - Маркетинг, продажи, PR |

*Продолжение таблицы 5*

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| **Y** | Пол:   * 33,35% - мужской * 69,65% - женский   Сфера деятельности:   * 33,35% - Маркетинг, продажи, PR * 69,65% - финансы, бухгалтерия |
| **X** | Пол:   * 25% - мужской * 75% - женский   Сфера деятельности:   * 50% - Маркетинг, продажи, PR * 25% - финансы, бухгалтерия * 25% - снабжение |
| **Baby-boomer** | Пол: 100% - женский  Сфера деятельности: 100% - дизайн |

Отвечая на вопросы второй части анкетирования, респондентам необходимо было оценить предложенные варианты ценностей по шкале Лайкерта: от одного до пяти, где один – это пункт, на который отвечающий обратил бы наименьшее внимание при выборе рабочего места, пять – наибольшее. Далее ответы были разделены в зависимости от принадлежности респондента к определенной возрастной группе.

Анализ ответов представлен в Таблице 6.

Следует отметить, что если среднее значение всех оценок от респондентов определенной возрастной группы – больше четырех, то считается, что рассматриваемое поколение обращает на этот пункт наибольшее внимание при выборе работы. Таким образом, он представляет для него набольшую ценность.

Если среднее значение всех оценок – от 2,6 до 4, то к данному пункту возрастная группа относится нейтрально. То есть при выборе места работы он не является обязательным к рассмотрению, но был бы дополнительной положительной чертой работодателя при его наличии.

В случае, если средняя оценка всех респондентов определенной возрастной группы – 2,5 и ниже, то это означает, что рассматриваемое поколение обращает на данный пункт наименьшее внимание.

Также не учитывались пункты, которые получили разные оценки от респондентов, принадлежащих одному поколению, так как средняя оценка не отражала видение большинства той или иной возрастной группы.

**Выявленные ценности возрастных групп**

|  |  |
| --- | --- |
| **Возрастная группа** | **Ценности** |
| **1** | **2** |
| **Z-Y** | Обращают наибольшее внимание при выборе места работы:   * возможность карьерного роста; * репутация компании на рынке; * благоприятная атмосфера в коллективе.   Обращают наименьшее внимание при выборе места работы:   * отсутствие дресс-кода; * близость рабочего места к дому; * возможность работать в команде; * должность связана с полученным раннее образованием. |
| **Y** | Обращают наибольшее внимание при выборе места работы:   * благоприятная атмосфера в коллективе; * возможность решать нестандартные задачи.   Относятся нейтрально при выборе места работы:   * финансирование программ обучения и тренингов; * возможность карьерного роста; * дополнительная финансовая поддержка (например, предоставление путевок в лагерь для детей, ДМС и т.д.); * близость рабочего места к дому. |
| **X** | Обращают наибольшее внимание при выборе места работы:   * благоприятная атмосфера в коллективе; * стабильная «белая» заработная плата; * репутация компании на рынке; * возможность работать в команде; * должность связана с полученным раннее образованием; * возможность карьерного роста.   Относятся нейтрально при выборе места работы:   * дополнительная финансовая поддержка (например, предоставление путевок в лагерь для детей, ДМС и т.д.). |
| **Baby-boomer** | При выборе места работы респондент обратил бы наибольшее внимание на следующие пункты: |

*Продолжение таблицы 6*

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| **Baby-boomer** | * благоприятная атмосфера в коллективе; * стабильная «белая» заработная плата; * возможность работать в команде; * дополнительная финансовая поддержка (такая как ДМС или предоставление путевок в лагерь для детей); * возможность решать нестандартные задачи; * возможность карьерного роста; * финансирование программ обучения и тренингов; * репутация компании на рынке.   Наименьшее внимание обращается тому, насколько близко рабочее место находится к месту проживания, а также вопрос наличия дресс-кода.  Представитель поколения Беби-бумеров нейтрально относится к тому, что должность должна быть связана с полученным раннее образованием. |

Таким образом, подтвердились результаты фокус-группы насчет того, что для большинства сотрудников в компании вне зависимости от принадлежности к определенному поколению важна благоприятная атмосфера в коллективе.

Оба поколение – Х и Беби-бумеры – выделили «стабильная заработная плата» как пункт, на который бы они обратили наибольшее внимание при выборе рабочего места. Это также совпадает с ответами фокус-групп о ценностях старших поколений, в число которых входит стабильность.

Следующая часть опроса посвящена оценке каждой из возрастных групп своего поколения и людей других возрастов.

Респондентам так же, как и при ответе на вторую часть опроса, предлагалось расставить оценки по шкале Лайкерта: от одного до пяти на каждую предложенную характеристику, где один – это наименее характерная черта для поколения, пять – наиболее характерная черта.

Оценка является положительной, если среднее значение превышает 4; негативной при среднем значении ниже 3.

При анализе положительных и негативных характерных черт не учитывались те пункты, которые получили разные оценки от респондентов одной возрастной категории. Анализ полученных ответов на третью часть опроса представлен в Таблице 7.

**Характерные черты каждой возрастной группы, выделенные респондентами разных поколений**

|  |  |
| --- | --- |
| **Возрастная группа** | **Характерные черты и видение каждой возрастной группы друг друга** |
| **1** | **2** |
| **Z-Y** | Оценка других возрастных групп  Положительные качества:   * легко справляются с компьютерными технологиями; * коммуникабельные; * неконфликтные; * не идут на поводу у стереотипов; * легко воспринимают нововведения; * мобильные; * умеют работать в режиме многозадачности.   Негативные качества:   * не умеют признаваться в своих ошибках; * нетрудолюбивые; * эгоцентричные.   Качества, которые имеют значительно разную оценку в восприятии поколения Z-Y самого себя и видении данной возрастной группой окружающими:   * Данная возрастная группа отметила, что не всегда легко признается в своих ошибках в то время, как большинство респондентов других поколений отметило, что Z-Y не делают этого почти никогда; * Поколение Z-Y высоко оценило свое стремление к саморазвитию, с чем остались отчасти не согласны другие поколения;   Мнения совпали насчет стрессоустойчивости данной возрастной группы: как поколение Z-Y, так и другие согласились с тем, что сотрудники возраста до 23 лет не всегда выдерживают стрессовую обстановку. |
| **Y** | Оценка других возрастных групп  Положительные качества:   * умеют брать на себя ответственность; * инициативные; * легко справляются с компьютерными технологиями; * целеустремленные; * коммуникабельные; * мобильные, могут с легкостью перестраиваться с одной работы на другую; * самостоятельные; * легко воспринимают нововведения; * умеют работать с большим массивом данных; |

*Продолжение таблицы 7*

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| **Y** | * трудолюбивые; * стрессоустойчивые; * стремятся к саморазвитию; * умеют работать в режиме многозадачности; * ответственно подходят к выполнению работы.   Качеств, которые имеют значительно разную оценку в восприятии поколения Y самого себя и видении данной возрастной группой окружающими, нет. Исключение составляет важность для Миллениалов получения похвалы за свою работу. Поколение Y отметило, что совершенно не нуждается в постоянной положительной оценке, в то время как респонденты других возрастных групп оценили, что данный пункт относительно важен для представителей поколения Y. |
| **X** | Оценка других возрастных групп  Положительные качества:   * умеют брать на себя ответственность; * не эгоцентричные, не ставят собственные интересы выше других; * неконфликтные; * самостоятельные; * трудолюбивые; * стрессоустойчивые; * ответственно подходят к выполнению работы.   Негативные качества:   * нецелеустремленные; * не признаются в своих ошибках; * немобильные, не могут быстро и легко перестроиться с одной работы на другую; * сложно воспринимают нововведения.   Качества, которые имеют значительно разную оценку в восприятии поколения Х самого себя и видении данной возрастной группой окружающими:   * Данная возрастная группа считает, что лучше признается в своих ошибках по сравнению с тем, как отметили наличие данного качества у коллег сотрудники других возрастных групп; * Поколение Х считает, что лучше реагирует на нововведения в компании, чем это было оценено другими поколениями. |
| **Baby-boomer** | Оценка других возрастных групп  Положительные качества:   * самостоятельные; * трудолюбивые; * ответственно подходят к выполнению работы; * стрессоустойчивые; |

*Продолжение таблицы 7*

|  |  |
| --- | --- |
| **Baby-boomer** | * умеют брать на себя ответственность.   Негативные качества:   * безынициативные; * испытывают значительные трудности в использовании компьютерных технологий; * нецелеустремленные; * не признаются в своих ошибках; * немобильные; * сложно воспринимают нововведения; * не стремятся к саморазвитию; * идут на поводу у стереотипов.   По сравнению с оценками других возрастных групп, представитель поколения Беби-бумеров отметил, что данное поколение, наоборот, целеустремлены, а также инициативны.  Представитель данной возрастной группы согласилась с тем, что поколению Беби-бумеров действительно сложно справляться с компьютерными технологиями и воспринимать нововведения. |

Все 100% респондентов отметили, что чувствуют разницу в характерном поведении людей, принадлежащим разным возрастным группам. Из них 40% видят различия только в рабочих взаимоотношений; 40% чувствуют разницу только во время личного общения; 20% указали, что они замечают это как в личном общении, так и в рабочих отношениях. Стоит отметить, что данные результаты не зависят от того, к какой возрастной группе принадлежит сотрудник.

Результаты третьей части анкетирования подтвердили некоторые пункты, которые были затронуты представителями разных поколений в процессе проведения фокус-групп.

Так, было подтверждено, что поколение Z-Y достаточно эгоцентричны. Это может быть связно с тем, что представители данной возрастной категории рассматривают работу как средство, которое поможет достичь им их собственных целей, а также с фактом того, что поколение Z-Y ориентировано прежде всего на себя, когда дело касается их комфорта и личного благополучия.

Также результаты анкетирования подтвердили и тот факт, что такие возрастные группы как поколение Х и поколение Беби-бумеров тяжело воспринимают нововведения. При этом они компенсируют это своим трудолюбием, стрессоустойчивостью и ответственным подходом к выполнению своих обязанностей.

Последняя часть опроса касается разрешению и регулированию конфликтных ситуаций, а также тому, что, по мнению разных возрастных групп, необходимо предпринять, чтобы нивелировать появление будущих напряженных взаимоотношений между сотрудниками.

Стоит отметить, что в анкетировании как и при проведении фокус-групп, в качестве конфликтов и конфликтных ситуаций имеется в виду не только проявление активных негативных действий сотрудников по направлению друг к другу, но и скрытые напряженные отношения, а также отрицательные эмоции, вызванные у сотрудника при взаимодействии с коллегой или коллегами, которыми он может как поделиться с другим человеком, так и пережить в себе.

В данной части анкеты респондентам предлагалось ответить на вопросы, где от них требовалось оценить пункт по шкале Лайкерта: от одного до пяти, где один – это наименее согласен с предложенным пунктом, пять – наиболее согласен.

Результаты четвертой части опроса представлены в таблице 8.

**Причины возникновения конфликтных ситуаций по мнению разных возрастных групп и предложенные меры их регулирования**

|  |  |
| --- | --- |
| **Возрастные группы** | **Причины конфликтов и меры их регулирования** |
| **1** | **2** |
| **Z-Y** | Оба респондента были свидетелями конфликта. Один был участником конфликтных ситуаций.  В качестве основных причин конфликтов (оценка более 4) поколение выделило следующие:   * ошибки руководства в выстраивании и управлении взаимоотношений между сотрудниками; * неверная интерпретация информация через посредников.   Также одними из причин (оценка 4), по мнению данной возрастной группы, являются:   * отсутствие либо слабое желание коллег(и) выстраивать дружеские отношения; * высокомерное отношение коллег(и) по направлению к сотруднику; * нежелание коллег(и) выслушать точку зрения, отличную от его/ее.   Меры, которые поколение Y-Z считает эффективными (оценка более 4) в регулировании конфликтных ситуаций в организации:   * найм специалиста, отвечающего за выстраивание и поддержки благоприятной организационной культуры в организации; |

*Продолжение таблицы 8*

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| **Z-Y** | * проведение регулярных встреч и бесед с представителями разных возрастных групп по-отдельности для контроля и регулирования климата внутри организации. |
| **Y** | Двое из трех респондентом были свидетелями конфликтных ситуаций в компании. Один человек был участников конфликта.  Одними из причин возникающих сложностей (оценка 4), которые выделили большинство респондентов данной возрастной группы:   * характерные особенности, не связанные с принадлежностью человека к определенному поколению; * неверная интерпретация информации через посредника.   Респонденты поколения Y разошлись во мнениях, какие меры являются наиболее эффективные, но отметили, что для уменьшения конфликтных ситуаций в организации точно не подходит (оценка менее 3) проведение регулярных встреч с представителями разных возрастных групп для регулирования климата внутри организации. |
| **X** | Все четверо респондентов данной возрастной группы являлись свидетелями конфликтных ситуаций. Трое из них были участниками.  Одними из причин возникновения конфликтов в организации (оценка 4), которые выделили большинство представителей поколения Х:   * характерные черты сотрудников, не связанные с принадлежностью человека к определенной возрастной группе; * неверно интерпретированная информация, переданная через посредников; * высокомерное отношение коллег(и) по отношению к другому сотруднику; * нежелание коллег(и) выслушать точку зрения, отличную от его/ее; * некомпетентность сотрудника.   Респонденты сошлись во мнении, что самый эффективный способ регулирования комфортной атмосферы в коллективе (оценка 5) – это построение прозрачной системы коммуникаций. Также респонденты не против (оценка 4) проведения тренингов и мастер-классов для руководителей по теме выстраивания взаимоотношений между сотрудниками компаний. Но они считают, что упомянутый метод менее эффективный, чем первый вариант. |
| **Baby-boomer** | Респондент был как свидетелем, так и участником конфликтной ситуации в компании.  Основные причины (оценка 5), которые были выделены:   * характерные черты сотрудников, не связанные с принадлежностью человека к определенной возрастной группе; |

*Продолжение таблицы 8*

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| **Baby-boomer** | * характерные черты сотрудников, не связанные с принадлежностью человека к определенной возрастной группе; * ошибки руководства при выстраивании и управлении взаимоотношений между сотрудниками; * неверно интерпретированная информация через посредников; * высокомерное отношение коллег(и) по отношению к другим сотрудникам; * нежелание коллег(и) выслушать точку зрения, отличающейся от его/ее; * некомпетентность сотрудника.   Представитель поколения Беби-бумеров считает, что такие меры, как найм специалиста, отвечающего за выстраивание благоприятной организационной атмосферы, и проведение регулярных встреч для обсуждения климата внутри организации являются абсолютно неэффективными (оценка 1).  Как наиболее верный метод уменьшения конфликтных ситуаций в компании (оценка 5) было обозначено проведение тренингов для руководителей по теме выстраивания взаимоотношений между сотрудниками в компании. |

При анализе данных было выяснено, что 90% всех респондентов были свидетелями конфликтов компании, 60% опрошенных были и их участниками.

Если рассмотреть общий полученный результат, независимо от принадлежности участников опроса к определенной возрастной группе, то можно выделить следующие причины конфликтных ситуаций в компании, которые большинство (80%) выделило как основные:

* неправильная интерпретация информации, переданная через посредников;
* высокомерное отношение коллег(и) по отношению к остальным сотрудникам;
* отсутствие либо слабое желание коллег(и) выстраивать дружеские отношения с остальными сотрудниками.

70% сотрудников отметили, что причиной сложного функционального взаимодействия между сотрудниками являются характерные черты коллег, не связанные с принадлежностью к определенной возрастной группе. Лишь 40% респондентов считает, что возрастные отличия играют одну из основных ролей в наличии сложностей в общении. 40% имеют абсолютно противоположную позицию. 20% считают, что принадлежность к определенной возрастной группе в некоторой степени является причиной возникновения конфликтный ситуаций, но не рассматривают ее как основную.

Что касается других причин возникновения сложностей во функциональном взаимодействии, то 60% респондентов выделили некомпетентность коллег(и), лишь 20% высказали противоположное мнение.

Далее респондентам необходимо было оценить предложенные потенциальные меры, которые необходимо предпринять компании для уменьшения количества конфликтов внутри организации.

60% отметили выстраивание прозрачной системы коммуникации как наиболее эффективную меру, которая поможет избежать конфликтные ситуации в будущем. Это может нивелировать одну из основных проблем, которые указали респонденты в качестве причины возникновения напряженных взаимоотношений – неправильная интерпретация информации через посредников.

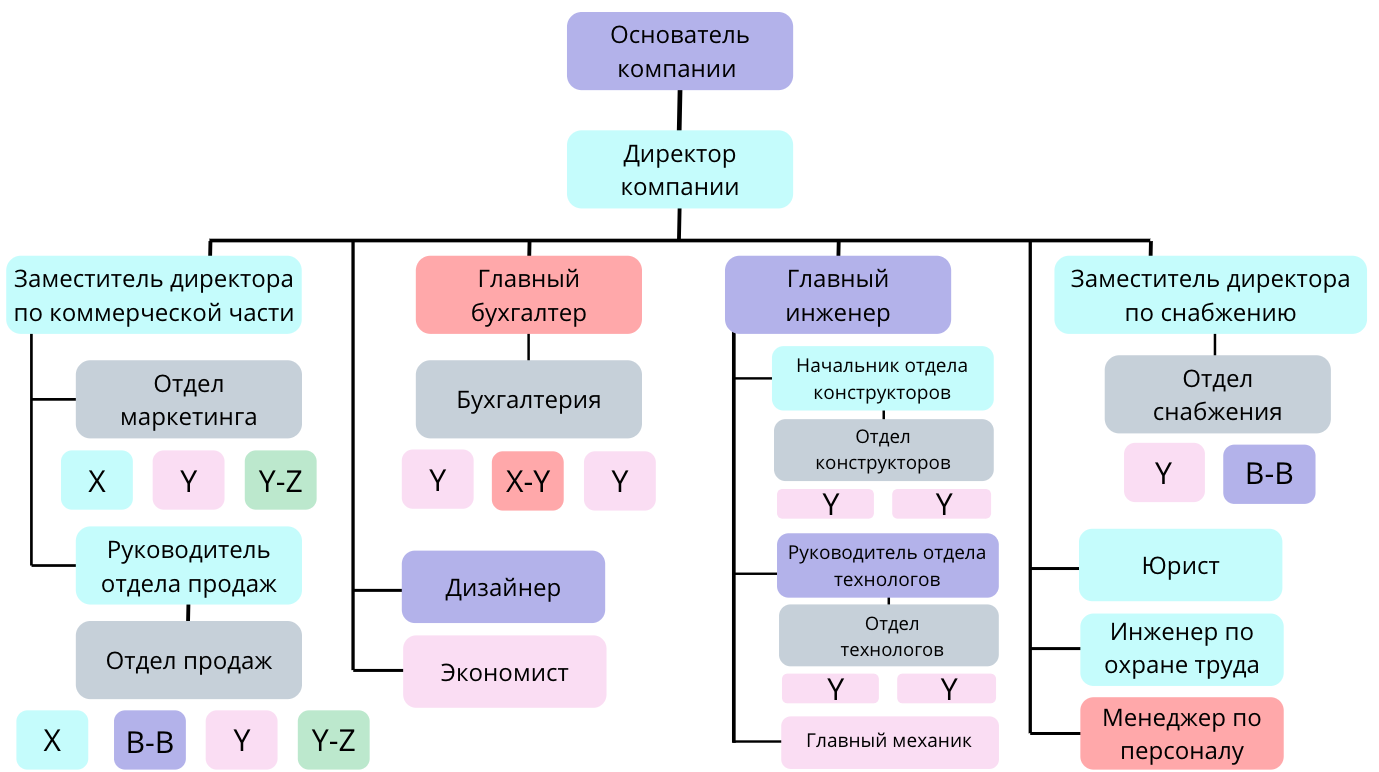
Участникам опроса также была предоставлена возможность написать своими словами, какие меры могут быть эффективными для уменьшения конфликтных ситуаций в компании.

50% респондентов выделили выстраивание благоприятной корпоративной культуры. В данный процесс входит как сплочение коллектива и выстраивание исключительно дружеских взаимоотношений между сотрудниками, так и разработка корпоративной этики, которая будет полностью отражать ценности компании, должный уровень взаимоотношений внутри организации, меры и зоны ответственности сотрудников при регулировании конфликтный ситуаций.

Также 30% отметили необходимость четкого распределения обязанностей между сотрудниками. Это также подтверждает слова участников фокус-групп о том, что из-за недопонимания человека своей роли в компании и отсутствие информированности о ролях других сотрудников возникают напряженные отношения в коллективе, которые, в том числе, могут сопровождаться восприятием оппонента как конкурента.

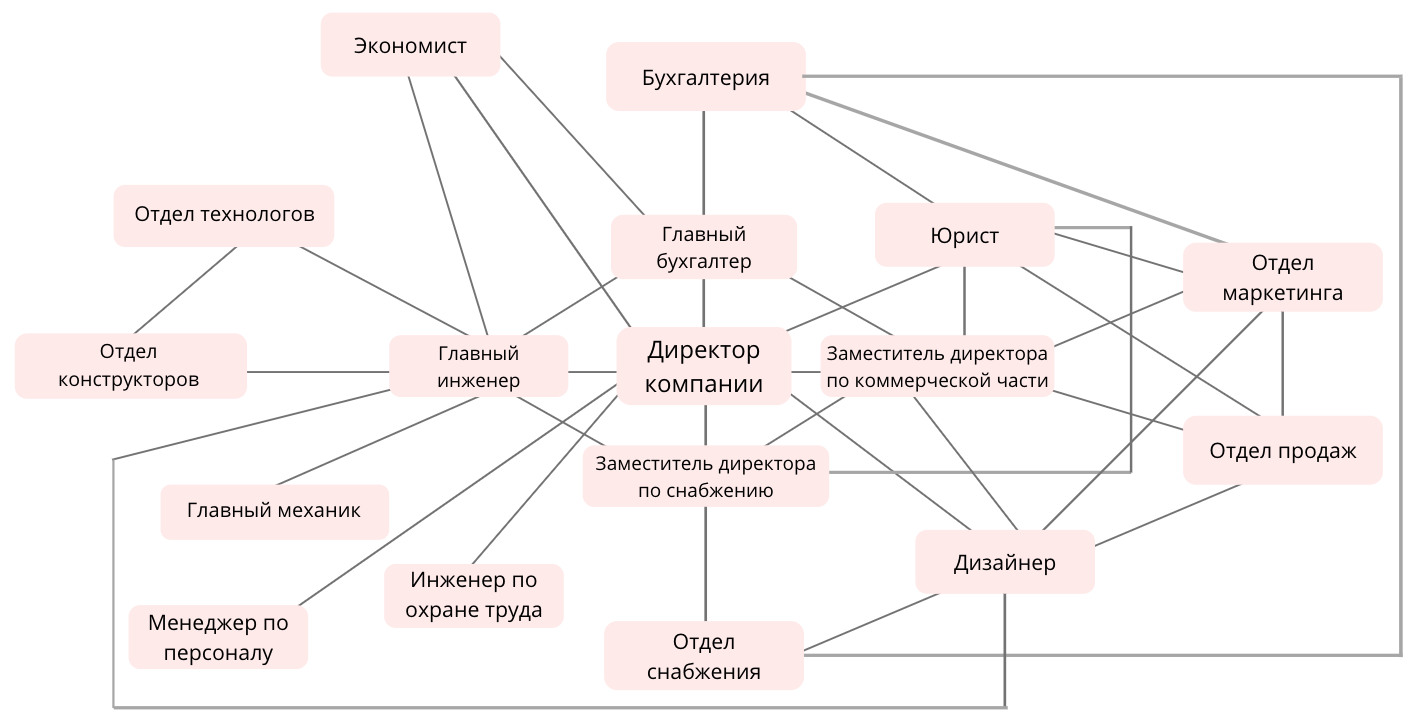
## Взаимодействие отделов и сотрудников в компании

Компания имеет функциональную организационную структуру (рис.3), которая состоит из шести полноценных отделов: отдел маркетинга, отдел продаж, бухгалтерия, отдел технологов, отдел конструкторов и отдел снабжения. В каждом есть руководитель, который подчиняется топ-менеджеру, отвечающего за несколько отделов, либо директору компании. Также частью структуры являются отдельные должности: дизайнер, экономист, главный механик, юрист, инженер по охране труда и менеджер по персоналу. За свою деятельность они отвечают непосредственно перед руководителем организации.



1. Организационная структура компании «Элита»[[1]](#footnote-1)

Если детально рассмотреть подразделения, то можно заметить, что в каждом из них работают сотрудники разных поколений. Более того, разница в возрасте между руководителем отдела и работниками, занимающими исполнительные должности, может быть достаточно значительной. Например, отдел технологов состоит из сотрудников возрастной группы от 23 до 40, в то время как они подчиняются человеку старше 56 лет.



1. Система взаимодействия отделов и сотрудников друг с другом

Отделы и сотрудники, занимаемые отдельные должности, тесно взаимодействуют друг с другом (рис.4). Таким образом, можно выделить три основных зоны взаимодействия сотрудников между собой: зона производства, обеспечивающая зона и зона контроля.

## Зона производства

Зона производства состоит из отделов и сотрудников, которые включены в процесс производства мужской сорочки, на которой специализируется швейная фабрика. В нее входит главный инженер, в подчинении которого отдел конструкторов, отвечающий за разработку необходимой конструкции мужской сорочки; главный механик – человек, в подчинении которого сотрудники, ответственные за установку и функционирование оборудования; а также отдел технологов – подразделение, отвечающее за то, каким образом будет шиться тот или иной товар, насколько материал мужской сорочки соответствует требованиям и как он ведет себя при тех или иных условиях.

Представитель топ-менеджмента, отвечающего за данную зону, – Беби-бумер – отметил во время проведение фокус-группы отсутствие конфликтных ситуаций и важность наличия людей разного возраста в коллективе, так как это способствует генерированию интересных идей, которые помогают совершенствовать процесс производства. В то же время топ-менеджер отметил, что чувствует недопонимание, когда молодые сотрудники ведут себя неактивно, и изначально может испытать негативные чувства, когда они допускают ошибки. Также участник фокус-группы признался, что иногда приходится останавливать поток новых идей от молодых подчиненных. В качестве причины было названо невозможность реализации нововведений на производстве.

Менеджмент среднего уровня – руководители отделов зоны производства – выделили несколько причин конфликтных ситуаций, связанных с возрастным признаком человека. Первая из них – это неготовность людей старшего возраста (поколение Беби-бумеров и часть поколения Х, возраст которых приближенный к Беби-бумерам) воспринимать нововведения (например, переоборудование цеха). Лишь спустя определенное время они привыкают к ним и начинают понимать ценность проведенных изменений. Также респонденты отметили скрытность молодых сотрудников, когда дело касается брака продукции. Если раньше работники цеха сразу уведомляли руководство о его наличии и совместно решали проблемы, то сегодня так поступают лишь сотрудники старшего возраста.

При этом представители менеджмента среднего уровня зоны производства отметили, что в целом коллеги, независимо от возраста, с пониманием относятся друг к другу и помогают при возникновении вопросов и сложностей.

Сотрудник нижнего уровня зоны производства также выделил сложности в диалоге, когда дело касается нововведений, но имел в виду взаимоотношения с руководством. Было отмечено, что хорошие идеи отклоняются, как только человек понимает, что они требуют изменений в существующей системе, а также дополнительных взаимодействий и договоренностей с другими отделами других зон.

## Обеспечивающая зона

В обеспечивающую зону входят отделы и люди, которые отвечают за поддержку уровня как материальных, так и финансовых ресурсов в компании. В нее входят отдел продаж, работающий непосредственно с клиентами швейной фабрики; отдел маркетинга, отвечающий за продумывание концепции новых коллекций, продвижение товара компании через различные каналы коммуникации, а также поиском клиентов для премиального бренда мужских сорочек и выстраиванием взаимоотношений с ними. Также к данной зоне можно отнести отдел снабжения, отвечающий за обеспечение производства необходимыми материалами, такими как ткань, пуговицы и другими через российских и зарубежных поставщиков. В обеспечивающую зону входит также дизайнер, который активно взаимодействует с вышеупомянутыми отделами по поводу моделей коллекций и вариантов их представления.

Во время проведения фокус-групп представители топ-менеджмента, отвечающие за функционирование обеспечивающей зоны отметили необходимость иметь в штате сотрудников поколения Y и пограничников Z-Y, так как с ними процесс внедрения нововведений становится проще и продуктивней, а также они выступают инициаторами изменений. Топ-менеджмент, представители которого относятся к поколению Х, не упомянули наличие конфликтных ситуаций, но отметили, что иногда требуется много времени, чтобы взвесить и оценить перспективы множества новых идей от молодых сотрудников.

Представитель среднего менеджмента – руководитель одного из отделов обеспечивающей зоны – также отметил трудности во взаимодействии с поколением Беби-бумеров, когда дело касается проведению изменений. Участник фокус-группы отметил, что люди данной возрастной группы иногда воспринимают предложения о нововведениях на личный счет, так как думают, что другие считают их накопленный опыт недостаточно хорошим.

Как было сказано раннее, фокус-группа сотрудников-исполнителей была разделена на две части: в первую входили представители поколения Z-Y и Y, во вторую – поколение Х и Беби-бумеров.

Сотрудники старших возрастных групп отметили хорошие отношения с молодыми работниками, а также обоюдное желание доброжелательно общаться друг с другом. Таким образом, они не считают, что конфликты существуют из-за разницы в возрасте. Как основную причину, по которым происходят сложности во функциональном взаимодействии, представители поколения Х и Беби-бумеров выделили ошибки руководства. Они отметили отсутствие четкого распределения обязанностей, что создает недопонимания со стороны сотрудников по поводу зон ответственности друг друга и роли каждого на швейной фабрики.

Участники фокус-группы поколения Y и пограничников Z-Y отметили, что несмотря на то, что они готовы помочь старшим сотрудникам с компьютерными технологиями и программами, Беби-бумеры и старшие представители поколения Х не готовы и не желают самостоятельно разбираться в сложностях, а сразу заявляют о невозможности совершения тех или иных действий даже после оказанной им помощи и поддержки. Также молодые сотрудники отметили, что более опытные коллеги не дают им самостоятельно разработать собственную схему работы и считают необходимым указать на, по их мнению, неправильность и ненужность совершаемых действий. То есть, когда дело касается того, что для возрастных групп от 40 лет кажется другим, отличающимся от их представлений, они оказывают давление на коллегу. Это также может говорить о том, что поколение Х и Беби-бумеры не готовы воспринимать нововведения, особенно если это касается изменений в устоявшейся системе, несмотря на понимание ценности предложения и будущих выгод от него.

## Зона контроля

В зону контроля входят бухгалтерия, которая следит за выполнением финансовых обязательств клиентов, и юриста, ответственного за проверку потенциальных клиентов и поставщиков, составление договоров с ними и решением спорных вопросов, возникающих во взаимоотношениях между компанией и другими юридическими лицами.

Сотрудник, занимаемый должность исполнителя, отметил недопонимание со стороны коллег и непринятие мнения, отличающегося от их, а также существование отношения к молодому новому сотруднику как к человеку, не понимающему принцип работы.

Зона контроля взаимодействует со всеми отделами, но особенно плотные пересечения сотрудников приходятся с обеспечивающей зоной. Участники фокус-групп отметили что даже если нововведение одобрительно встречается со стороны руководителей и коллег, то в любом случае, они вызовут много вопросов и сомнений со стороны бухгалтерии и юриста. Это создает дополнительные сложности не только во время запуска проекта, но и в течение всего процесса реализации, а также сотрудничества с клиентами и поставщиками.

На сегодняшний день конфликтные ситуации контролируются сотрудниками и руководителями самостоятельно. Особо сложные и затянувшиеся недоговоренности решаются непосредственно с генеральным директором компании.

Несмотря на то, что в организации есть менеджер по персоналу, он занимается исключительно административной частью работы. В его обязанности входит заполнение документов при приеме на работу и увольнении сотрудника, а также подбором людей на небольшие должности (например, на позицию швеи).

## Взаимоотношения в коллективе в пандемию COVID-19

В связи с ухудшающейся ситуацией в России с возникшей в мире эпидемией COVID-19, которую впоследствии Всемирная Организация Здравоохранения признала пандемией [Демурина, 2020], швейной фабрике «Элита» необходимо было приостановить функционирование.

Спустя несколько недель компания приняла решение выпускать тканевые маски и приглашала выбранных работников в офис. Для всеобщей безопасности швейный цех работал в одну смену вместо двух, рабочие места были расположены в двух метрах друг от друга, и при входе каждому сотруднику необходимо было измерить температуру тела специальным термометром. В столовых, как для швей, так и для офисных работников, было запрещено находиться нескольким людям одновременно.

В середине мая в связи со снятием ограничений Президентом РФ [Юшков, 2020], на рабочие места вышли все сотрудники кроме тех, у кого наблюдались признаки ОРВИ и симптомов нового вируса COVID-19.

В рамках данного исследования был проведен устный опрос некоторых сотрудников организации спустя неделю после начала функционирования компании в своем нормальном режиме. В нем участвовали работник зоны производства и несколько сотрудников обеспечивающей зоны.

Вопрос звучал следующим образом: «Повлияла ли пандемия COVID-19 на взаимоотношения сотрудников внутри компании? Если да, то каким образом?»

Результаты показали, что в производстве взаимоотношения между работниками остались те же и никто не чувствует изменений в общении с людьми.

Один из респондентов поколения Беби-бумеров, выполняющий обязанности в обеспечивающей зоне, отметил, что люди стали более сплоченные и дружелюбные по отношению друг к другу.

Участник опроса поколения Y, наоборот, заметил, что представители старшего поколения начали настороженно относиться к коллегам, так как испытывают беспокойства за свое здоровье. Более того, чувствуется напряжение из-за отсутствия финансов компании и из-за ситуации с всеобщими сокращениями сотрудников по всей России.

На сегодняшний день заявление по собственному желанию написали двое человек: сотрудник отдела маркетинга поколения Х и человек, работающий непосредственно в производстве, то есть не офисный сотрудник.

По словам генерального директора, сокращение штата не входит в планы компании. На данный момент главная задача организации: наладить каналы продаж (розничные магазины, интернет-площадки), чтобы получать достаточно финансовых средств для выплаты обязательств внутренним и внешним стейкхолдерам.

## Выводы

* Проблема функционального взаимодействия между сотрудниками разных возрастных групп в компании «Элита» существует.
* Сотрудники видят отличия в характерных чертах разных возрастных групп.
* Конфликтные ситуации возникают по четырем основным причинам: отсутствие понимания зон ответственности и некомпетентность сотрудника, непринятие со стороны поколений Х и Беби-бумеров предлагаемых нововведений, слабая корпоративная культура и отсутствие «прозрачной» системы коммуникации.
* В компании существуют три основных зоны взаимодействия сотрудников: зона производства, обеспечивающая зона и зона контроля. В каждой из них наблюдаются сложности во функциональном взаимодействии между сотрудниками.
* Пандемия COVID-19 незначительно повлияла на корпоративную культуру компании.

# Глава 3. Рекомендации для АО «Элита»

## Определение зоны ответственности

Во время проведения фокус-групп и опроса была выявлена проблема недопонимания в распределении обязанностей между сотрудниками и отсутствие информирования работников о роли друг друга в компании.

Чтобы улучшить функциональное взаимодействие между сотрудниками и предотвратить будущие конфликтные ситуации, возникшие из-за данной проблемы, рекомендуется разработать на каждую позицию в компании должностную инструкцию – документ, в котором должны быть указаны обязанности сотрудника, занимающего данную должность, а также требования к проделываемой работе.

Так как возможны пересечения полномочий (например, между сотрудниками отдела продаж и отдела маркетинга), а также дублирование обязанностей в связи с тем, что одну и ту же должность может занимать несколько человек, руководителям отделов необходимо регулярно проводить совместные встречи с исполнителями. Задачи совещаний: распределение зон ответственности между сотрудниками, информирование каждого из них о роли друг друга, а также наблюдение руководителем за исполнением обязанностей работников и корректировка зон ответственности при возникновении проблем.

Таким образом, каждый из исполнителей будет понимать, за что он отвечает и к кому он может обратиться для уточнения того или иного вопроса, что уменьшит количество недопонимания в коллективе, а также нейтрализует видение друг друга в качестве конкурентов.

При ситуации, когда в компанию приходит новый сотрудник, рекомендуется, во-первых, провести общую встречу со всеми офисными работниками компании, где человек будет представлен команде. Прежде всего должны быть отмечены обязанности нового сотрудника. Также коллектив должен быть проинформирован, по каким вопросам необходимо будет к нему обращаться.

Во-вторых, рекомендуется провести отдельную совместную встречу с новым сотрудником и сотрудниками отдела, к которому он будет относиться, а также с сотрудниками других отделов, с которыми у него возможны пересечения обязанностей. На ней необходимо будет более детально обсудить зоны ответственности каждого из присутствующих и схему взаимодействия работников друг с другом.

Так, человек быстрее адаптируется на новом месте и будет чувствовать себя комфортно в устоявшемся коллективе. А с точки зрения сотрудников будет отсутствие недопонимания роли нового человека в команде и системы работы с ним.

## Создание «Банка идей»

Результаты анализа первичных данных показали, что многие сотрудники сталкиваются с непринятием идей, которые влекут за собой изменения в устоявшейся системе работы организации.

Многие современные компании, такие как Сбербанк, Starbucks, KR Properties и другие, создают «Банк идей» [Горелова, 2010] – корпоративную сеть, направленную на сбор предложений сотрудников о том, как организация может улучшить свою работу. Работнику предлагается заполнить анкету, в которой он указывает сферы, затрагиваемые предлагаемым нововведением, описание идеи и ожидаемые результаты при ее реализации. Далее она анонимно обсуждается другими сотрудниками компании в комментариях. Финальное решение может приниматься на основе общей оценки и на основе мнения специалиста в области, которую затрагивает предлагаемое нововведение.

Для небольшой компании как «Элита» создание полноценной платформы с доступом для всех сотрудников и возможностью анонимно комментировать предложения может быть финансово неподъемным. В данном случае альтернативой является создание специальной формы, которая может быть заполнена сотрудником и ответы на которую будут приходить ответственному за «Банк идей» человеку.

После того, как количество предложений в «Банке» достигает определенного уровня, рекомендуется проводить встречи, на которых будут рассматриваться предлагаемые нововведения и приниматься окончательные решения по их реализации.

Результаты фокус-групп и опроса показали разное восприятие предлагаемых идей со стороны сотрудников разных возрастных групп, а также в зависимости от того, какую должность он занимает. Таким образом, в обсуждения должны быть включены работники всех уровней от исполнителей до генерального директора компании, а также сотрудники разных отделов и разных возрастных групп. Это позволит разносторонне рассмотреть идею, что будет приводить к максимально возможной объективности принимаемого решения по поводу ее реализации.

Данный формат встреч будет не новым для компании. Уже сегодня на швейной фабрике принято регулярно проводить открытые совещания, на которых участники обсуждают предстоящую коллекцию, отбирая модели мужских сорочек и принимая решения по поводу ткани, конструкции и других моментов, связанных с будущим ассортиментом.

Доступ к «Банку идей» также может быть предоставлен внешним стейкхолдерам компании: поставщикам и оптовым покупателям. Так, организация через предлагаемые изменения сможет выявить наиболее встречающиеся трудности во взаимоотношениях между швейной фабрикой и партнерами, чтобы в последующем работать над их предотвращением.

## Работа над корпоративной культурой

На корпоративную культуру организации влияют как особенности разных возрастных групп, так и характерные черты сотрудников, не связанные с принадлежностью человека к определенному поколению.

Если говорить о позитивных аспектах взаимодействий, то можно отметить готовность поколений Y и Z оказывать помощь старшим коллегам, например, в освоении компьютерных программ.

При этом Миллениалы заметили, что для сотрудников поколений Х и Беби-бумеров, которые занимают должности руководителей, важно, чтобы к ним относились с особым уважением лишь из-за их позиции в иерархии компании. Поколение Y же выступает за то, чтобы к каждому сотруднику было одинаково доброжелательное отношение, независимо от того, насколько высокую должность занимает человек, а также к какой возрастной группе он относится.

Это может негативно влиять на корпоративную культуру организации, так как сотрудники поколений Х и Беби-бумеров могут воспринимать данное отношение к себе как нежелание уважать представителей старших возрастных групп. В то же время Миллениалы негативно относятся к тому, что руководители отделов или офисные сотрудники могут недоброжелательно обращаться с работниками, ниже их по должности (например, со швеями).

Во время проведения опроса лишь половина отметила, что высокомерное отношение сотрудников по отношению к другим зависит только от принадлежности к определенной возрастной группе. Как было отмечено во второй главе, 70% респондентов отметили личностные характеристики человека как одну из основных причин возникновения конфликтов.

Чтобы нивелировать неблагоприятное влияние на корпоративную культуру, рекомендуется выявить с помощью анонимного социометрического опроса сотрудников, отношение к которым большинство отмечает как негативное. Следующим этапом будет проведение индивидуальных встреч с выбранными людьми для обсуждения причин существующего мнения о данном сотруднике и мер, которые необходимо предпринять для улучшения ситуации. Например, могут быть предложены совместные беседы, а также организация и участие в неформальных мероприятиях, где человек может показать себя с положительной стороны и сблизиться с коллегами.

Также рекомендуется разработать корпоративные правила и ознакомить с ним всех сотрудников компании. Документ должен содержать следующие разделы: основные принципы организационной культуры компании, правила деловой переписки по корпоративной почте, правила делового общения по телефону, правила личного общения при решении рабочих вопросов, схемы регулирования конфликтных ситуаций при их возникновении и действия сотрудника при столкновении с постоянными нарушениями правил со стороны коллеги.

Чтобы мотивировать сотрудников выполнять указанные в документе правила, швейная фабрика может ежегодно организовывать церемонию награждения. Победителями в разных номинациях будут считаться те сотрудники, которые набрали больше всех голосов от коллег. В качестве призов могут быть как грамоты или статуэтки, так и небольшие финансовые вознаграждения.

Таким образом, это будет способствовать улучшению корпоративной культуры и функционального взаимодействия между сотрудниками, что увеличит уровень лояльности работников к компании. Особенно это важно для удержания поколения Z и Y, которые отличаются мобильностью и низким уровнем приверженности к одной организации.

## Создание «прозрачной» системы коммуникации

Результаты опроса показали проблему неверной интерпретации информации, переданной через посредников. В качестве необходимых мер для уменьшения конфликтных ситуаций в компании, сотрудники выделили создание «прозрачной» системы коммуникации.

Она должна работать как по нисходящей вертикали, так и по восходящей. То есть информация должна быть верно передана не только от генерального директора до исполнителей, но и в обратную сторону в случаях, когда сотруднику для реализации планов и идей, касающихся его зоны ответственности, необходимо одобрение генерального директора.

Эффективная нисходящая коммуникация может быть достигнута с помощью своевременных рассылок всем сотрудникам на корпоративную почту информации об утвержденных указах, новостях компании и о планах швейной фабрики на ближайшие дни. Также возможно создать доступный для всех сотрудников календарь, отражающий актуальную информацию о дате и времени проведения мероприятий и совещаний.

В качестве мер, направленных на создание эффективной восходящей системы коммуникации, рекомендуется проводить совместные встречи генерального директора с сотрудником, чьи обязанности и идеи, входящие в зону его ответственности, буду рассматриваться, а также с непосредственным руководителем данного сотрудника.

Нововведения, которые отличаются масштабностью и касаются несколько отделов или отдела, к которому сотрудник не имеет отношения, как уже было описано раннее, обсуждаются на общих собраниях после внесения их в «Банк идей», где присутствуют работники разных уровней, включая генерального директора.

# Заключение

Данное исследование было направлено на изучение проблемы функционального взаимодействия между сотрудниками разных возрастных групп на швейной фабрике «Элита», расположенной в городе Новочебоксарск и численность сотрудников которой составляет более 240 человек.

Анализ литературных источников показал, что существует заметная разница в характерном поведении людей разных поколений. Современное общество выделяет четыре возрастные группы: поколение Беби-бумеров – люди возраста 56 лет и старше, поколение Х – возрастная группа от 40 до 55 лет, поколение Y или Миллениалы – люди возраста от 20-23 до 40 лет и поколение Z – самая молодая возрастная группа, старшие представители которой достигают 20-23 лет. Многие исследования выделяют и такой класс людей как Пограничники. Это те, чей возраст и характерное поведение включает в себя признаки двух соседних поколений.

Первые исследования Теории поколений показывают, что исторические события, которые пережили люди в подростковом возрасте, когда происходит формирование человека как личности, влияют на то, какие черты будут проявляться у него в будущем. Таким образом, характерное поведение представителей одного и того же поколения из разных стран может отличаться в зависимости от того, какие значительные события пережило то или иное государство.

Российская Федерация имеет уникальный исторический опыт. Поэтому иностранные исследования, предоставляющие рекомендации для улучшения функционального взаимодействия между сотрудниками разных поколений, не могут гарантировать, что предпринимаемые действия будут эффективны в рамках российских компаний.

Данное исследование является консультационным проектом для швейной фабрики «Элита».

Качественный анализ результатов фокус-групп, которые были проведены с сотрудниками разных поколений и разных уровней занимаемых должностей, подтвердил, что между офисными работниками компании существует проблема функционального взаимодействия.

Большинство участников выделило сложности в генерировании идей и в принятии нововведений сотрудниками поколений Х и Беби-бумеров. Также было отмечено отсутствие понимания роли друг друга в компании и высокомерное отношение коллег, но данные пункты не взаимосвязаны с принадлежностью человека к определенной возрастной группе.

На основе ответов участников фокус-групп был составлен и проведен опрос. Выбранным респондентам необходимо было ответить на закрытые и открытые вопросы, а также оценить предложенные пункты по шкале Лайкерта.

Результаты опроса отразили разницу в оценках между тем, как видит себя на рабочем месте определенная возрастная группа, и тем, как воспринимают ее остальные. Так, существенная разница в оценках наблюдалась в характеристике поколения Беби-бумеров, поколения Х и пограничников Z-Y.

На основе анализа полученных данных с помощью вышеупомянутых методов сбора информации были выявлены следующие причины конфликтных ситуаций, которые негативно влияют на функциональное взаимодействие сотрудников внутри компании:

* отсутствие четкого распределения зон ответственности работников и непонимание роли работников в компании;
* различный подход сотрудников разных возрастных групп к нововведениям;
* высокомерное, недружелюбное отношение коллеги по направлению к другим; слабая корпоративная культура;
* неверно интерпретированная информация, переданная через посредников.

Чтобы эффективно выстроить функциональное взаимодействие сотрудников разных возрастных групп в компании, а также предотвратить появление будущих конфликтных ситуаций, были рекомендованы следующие меры:

* определение зоны ответственности, которое включает в себя разработку должностной инструкции для каждой позиции в компании, информирование сотрудников об их зонах ответственности путем проведения встреч;
* создание «Банка идей» - системы, которая поможет с разных точек зрения рассмотреть предложенное нововведение и получить объективную оценку;
* работа над организационной культурой, что включает в себя создание корпоративных правил, соблюдение которых улучшит взаимоотношения в коллективе;
* создание прозрачной системы коммуникации – мера, направленная на эффективную передачу информации между сотрудниками разных уровней должностей.

Рекомендации составлены в соответствии с особенностями организационной структуры швейной фабрики «Элита», а также с учетом специфики взаимоотношений сотрудников разных возрастных групп в компании.

# Список используемой литературы

* 1. Галушко, В.Г. Стереотипы и стереотипизация как проблема этнокультурных исследований / В.Г. Галушко // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. – 2018. – Т. 30, № 2. – С. 126-134.
  2. Гесиод. Работы и дни. Земледельческая поэма. / пер. В. В. Вересаева. – М.: Недра, 1927. – 88 с.
  3. Горелова, Е. Идеи сотрудников можно поставить на службу компании [Электронный ресурс] / Е. Горелова // Ведомости. – 2010. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2010/06/25/idei-sotrudnikov-mozhno-postavit-na-sluzhbu-kompanii> (дата обращения: 21.05.2020)
  4. Демографический энциклопедический словарь / под ред. Д.И. Валентей – М.: Советская энциклопедия, 1985. – 608 с.
  5. Демурина, Г. ВОЗ объявил о пандемии коронавируса [Электронный ресурс] / Г. Демурина // РБК. – 2020. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/11/03/2020/5e6912ac9a794726b69d8ea7> (дата обращения: 18.05.2020)
  6. Депутатова, Л.Н. Мотивация персонала в контексте теории поколений / Л.Н. Депутатова, К.А. Шишкина // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2019. – № 2. – С. 178-191.
  7. Когорта демографическая [Электронный ресурс] // Большая российская энциклопедия. – Режим доступа: https://bigenc.ru/economics/text/2077352 (дата обращения: 15.03.2020)
  8. Макаров, О. МВФ назвал главные последствия кризиса 2008 года [Электронный ресурс] / О. Макаров // РБК. – 2018. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/04/10/2018/5bb60bd19a79478490218be1> (дата обращения: 20.03.2020)
  9. Мосина, О.А. К вопросу о генезисе конфликта поколений в России / О.А. Мосина, Ж.М. Китокова // Ежеквартальный рецензируемый, реферируемый научный журнал «Вестник АГУ». – 2016. – № 4 (189). – С. 164-167.
  10. Ожегов, С. Словарь русского языка. – Оникс, 2010. – 736 с.
  11. Ожиганова, Е.М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения / Е.М. Ожиганова // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2015. – № 1.
  12. Радаев, В.В. Миллениалы: Как меняется российское общество / В, Радаев. – М.: Высшая школа экономики, 2019. – 224 с.
  13. Радаев, В.В. Миллениалы на фоне предшествующих поколений: эмпирический анализ / В.В. Радаев // Социологические исследования. – 2018. – № 3. – С. 15-33.
  14. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – Юпитер, 2018. – 720 с.
  15. Солдатова, Г.У. Модели передачи опыта между поколениями при освоении и использовании интернета / Г.У. Солдатова, Е.И. Рассказова // Вопросы психологии. – 2015. – №2. – С. 1-11.
  16. Старостина, Ю. Дефицит бюджета Пенсионного фонда в 2018 году увеличится в 2,4 раза [Электронный ресурс] / Ю. Старостина, И. Ткачев // РБК. – 2018. – Режим доступа: [https://www.rbc.ru/economics/25/04/2018/5adf956b9a7947f359a8cea8#](https://www.rbc.ru/economics/25/04/2018/5adf956b9a7947f359a8cea8) (дата обращения: 23.03.2020)
  17. Федоренко, Н. От беби-бумеров до черных бумеров: применима ли теория поколений в России [Электронный ресурс] / Н. Федоренко // Теории и практики. – 2019 – Режим доступа: <https://theoryandpractice.ru/posts/17730-ot-bebi-bumerov-do-chernykh-bumerov-primenima-li-teoriya-pokoleniy-v-rossii> (дата обращения: 23.03.2020)
  18. Шамис, Е. Теория поколений: необыкновенный икс / Е. Шамис, Е. Никонов. – М.: Издательский дом университета «Синергия», 2017. – 140 с.
  19. Шамис, Е. Теория поколений: стратегия Беби-бумеров / Е. Шамис, Е. Никонов. – М.: Издательский дом университета «Синергия», 2018. – 256 с.
  20. Юшков, М. В России завершится период нерабочих дней / М. Юшков, В. Гордеев // РБК. – АО «Росбизнесконсалтинг», 1995-2020. – URL: https://www.rbc.ru/society/11/05/2020/5eb94f839a79476e42970622
  21. Ardener E. The Voice of Prophecy: And Other Essays / E. Ardener. – 1st ed. – Blackwell Pub, 1989. – 228 p.
  22. Burnett, J. Generations: The Time Machine in Theory and Practice / J. Burnett. – Ashgate Publishing, 2010. – 160 p.
  23. Burton, C. Critical elements for multigenerational teams: a systematic review / C.M. Burton, C. Mayhall, J. Cross, P. Patterson // Team performance management. – 2019. – Vol. 25, N 7/8. – P. 369-401.
  24. Egri, C.P. Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States / C.P. Egri, D.A. Ralston // Organization Science. – 2004. – Vol. 15, N 2. – P. 210-220.
  25. Esherick, J.W. Ten these on the Chinese revolution // Modern China. – 1995. – Vol. 21, N 1. – P. 45-76.
  26. Gilbert, D. European business need to adapt to Millennial Employees [Электронный ресурс] / Daniel Gilbert // Etrepreneur. – 2018. – August. – Режим доступа: <https://www.entrepreneur.com/article/318761> (дата обращения: 12.03.2020)
  27. Gouveia, L. Targeting the Millennial Generation // III Jornadas de Publicidade e Comunicação. A Publicidade para o consumidor do Séc. XXI. – 2014.
  28. Howe, N. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve / N. Howe, W. Strauss // Harvard Business Review. – 2007. – July-August. – P. 41-52.
  29. Joshi, A. Generations in organizations / A. Joshi, J.C. Dencker, G. Franz // Research in Organizational Behavior. – 2011. – Vol. 31. – P. 177-205.
  30. Kane, S. Baby boomers in the workplace. How their generational traits and characteristics affect the workplace [Электронный ресурс] / Sally Kane // The balance cereers. – 2019. – Режим доступа: <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681> (дата обращения: 10.03.2020)
  31. Karmel, S.M. Emerging securities markets in China: Capitalism with Chinese characteristics // China Quarterly. – 1994. – Vol. 140. – P. 1105-1120.
  32. Kelly Service. Времена Бума, или что важно знать о бэби-бумерах для повышения конкурентоспособности вашей компании [Электронный ресурс] // Kelly Service. – 2016. – Режим доступа: <https://www.kellyservices.ru/ru/siteassets/uploadedfiles/1-images/misc_images/ru_docs/kocg1087620understanding20the20boomer20workforce_ebook_rus20vs20europe_final.pdf> (дата обращения: 11.03.2020)
  33. Leung, K. Chinese culture, modernization, and international business // International Business Review. – 2008. – Vol. 17, N 2. – P. 184-187.
  34. MacKinnon, R. Consent of the Networked: The worldwide struggle from Internet freedom / R. MacKinnon. – Basic Books, 2013. – 314 p.
  35. Mannheim, K. The Problem of Generations / K. Mannheim, P. Kecskemeti // Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works. – New York: Routledge, 1952. – P. 276-322.
  36. Messarra, L.C. Conflict resolution stules and personality: The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context / L.C. Messarra, S. Karkoulian, A.-N. El-Kassar // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2016. – Vol. 65, N 6. – P. 792-810.
  37. Nash, L.L. Concepts of Existence: Greek Origins of Generation Thought // The MIT Press on behalf of American Academy of Arts & Sciences. – 1978. – Vol. 107, N 4. – P. 1-21.
  38. Ozkan, M. The changing face of the Employees – Generation Z and their perceptions of work (A study applied to university students) // Procedia Economics and Finance. – 2015. – Vol. 26. – P. 476-483.
  39. PwC. Millennial at work: reshaping the workplace [Электронный ресурс] // PwC. – 2011. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf> (дата обращения: 20.03.2020)
  40. Rogers, S. How Britain changed under Margaret Tatcher. In 15 charts [Электронный ресурс] / Simon Rogers // The Guardian. – 2013. – Режим доступа: <https://www.theguardian.com/politics/datablog/2013/apr/08/britain-changed-margaret-thatcher-charts> (дата обращения: 15.03.2020)
  41. Schnitzer, K. These are the 5 main Generation X characteristics you see in the workplace [Электронный ресурс] / Kyle Schnitzer, Jennifer Fabiano // The Ladders. – 2019. – Режим доступа: <https://www.theladders.com/career-advice/these-are-generation-x-characteristics-in-the-office-and-their-new-label> (дата обращения: 15.03.2020)
  42. Sirias, D. Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X / D. Sirias, H. Karp, T. Batherton // Management research news. – 2007. – Vol. 30, N 10. – P. 749-761.
  43. Tang, N. Values of Chinese generation cohorts: Do they matter in the workplace? / N. Tang, Y. Wang, K. Zhang // Organizational Behaviour and human decision Processes. – 2017. – Vol. 143. – P. 8-22.
  44. The Chartered Insurance Institute. Talented generations [Электронный ресурс] // The Chartered Insurance Institute. – 2018. – Режим доступа: <https://www.cii.co.uk/media/9224260/talented-generations.pdf> (дата обращения: 15.03.2020)
  45. Torsello, D. Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects // Employees Relations. – 2019. – Vol. 41, N 6. – P. 1330-1347.
  46. Walsh, M.W. Social security to see payout exceed pay-in [Электронный ресурс] / Mary Williams Walsh // New York Times. – 2010. – Режим доступа: <https://www.nytimes.com/2010/03/25/business/economy/25social.html> (дата обращения: 17.03.2020)
  47. Weatherburn, M. The iron lady generation [Электронный ресурс] / Michael Weatherburn // Fabian Society: The future of the left since 1884. – 2018. – Режим доступа: <https://fabians.org.uk/the-iron-lady-generation/> (дата обращения: 15.03.2020)
  48. White, M. Gen X in the workplace: Hitting the jackpot with America’s Forgotten generation [Электронный ресурс] / Michelle White // Access Perks. – 2019. – Режим доступа: <https://blog.accessperks.com/gen-x-in-the-workplace-americas-forgotten-generation> (дата обращения: 14.03.2020)

# Приложения

## Приложение 1. Анкета для сотрудников компании

Часть 1. Основная информация

1. Укажите ваш пол

* Женский
* Мужской

1. Укажите ваш возраст

* Менее 18 лет
* 18 – 23
* 24 – 30
* 31 – 40
* 41 – 50
* 51 – 55
* 56 – 60
* 61 – 70
* Более 70 лет

1. Укажите сферу вашей профессиональной деятельности

* Финансы, бухгалтерия
* Маркетинг, продажи, PR
* Инженерное дело
* IT-сфера
* Юридическая деятельность
* Человеческие ресурсы (HR)
* Дизайн
* Снабжение

Часть 2. Выявление ценностей разных возрастных групп в работе

1. На какие критерии вы бы обратили наибольшее/наименьшее внимание при выборе рабочего места? Пожалуйста, расставьте оценки от 1 до 5, где 1 – обращено наименьшее внимание, 5 – обращено наибольшее внимание.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Благоприятная атмосфера в коллективе |  |  |  |  |  |
| Стабильная «белая» заработная плата |  |  |  |  |  |
| Возможность работать в команде |  |  |  |  |  |
| Должность связана с полученным раннее образованием |  |  |  |  |  |
| Близость рабочего места к дому |  |  |  |  |  |
| Дополнительная финансовая поддержка (ДМС, предоставление путевок в лагерь для детей и т.д.) |  |  |  |  |  |
| Возможность решать нестандартные задач |  |  |  |  |  |
| Отсутствие дресс-кода |  |  |  |  |  |
| Возможность карьерного роста |  |  |  |  |  |
| Финансирование программ обучения и тренингов |  |  |  |  |  |
| Репутация / престижность компании |  |  |  |  |  |

Часть 3. Характерные черты на работе: как разные поколения видят друг друга в рабочей обстановке

1. Замечаете ли вы разницу в характере людей, принадлежащим разным возрастным группам?

* Да
* Нет

1. Если да, то в каком контексте это больше всего проявляется?

* В рабочих отношениях
* В личном общении
* Другое

1. Оцените от 1 до 5, насколько вы согласны, что данные характеристики относятся к людям младше 23 лет (1 – совершенно не согласен, 5 – абсолютно согласен)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Умеют брать на себя ответственность | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Инициативные |  |  |  |  |  |
| Легко справляются с компьютерными технологиями |  |  |  |  |  |
| Эгоцентричные; ставят свои интересы выше окружающих |  |  |  |  |  |
| Целеустремленные |  |  |  |  |  |
| Коммуникабельные |  |  |  |  |  |
| Конфликтные |  |  |  |  |  |
| Легко признаются в своих ошибках |  |  |  |  |  |
| Идут на поводу у стереотипов |  |  |  |  |  |
| Мобильные; готовы с легкостью приступить к незнакомой/новой работе |  |  |  |  |  |
| Самостоятельные |  |  |  |  |  |
| Легко воспринимают нововведения |  |  |  |  |  |
| Умеют работать с большим массивом данных |  |  |  |  |  |
| Трудолюбивые |  |  |  |  |  |
| Стрессоустойчивые |  |  |  |  |  |
| Стремятся к саморазвитию |  |  |  |  |  |
| Умеют работать в режиме многозадачности |  |  |  |  |  |
| Не боятся высказывать собственное мнение |  |  |  |  |  |
| Ответственно подходят к выполнению работы |  |  |  |  |  |
| Нуждаются в постоянной похвале |  |  |  |  |  |

1. Оцените от 1 до 5, насколько вы согласны, что данные характеристики относятся к людям от 24 до 39 лет (1 – совершенно не согласен, 5 – абсолютно согласен)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Умеют брать на себя ответственность | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Инициативные |  |  |  |  |  |
| Легко справляются с компьютерными технологиями |  |  |  |  |  |
| Эгоцентричные; ставят свои интересы выше окружающих |  |  |  |  |  |
| Целеустремленные |  |  |  |  |  |
| Коммуникабельные |  |  |  |  |  |
| Конфликтные |  |  |  |  |  |
| Легко признаются в своих ошибках |  |  |  |  |  |
| Идут на поводу у стереотипов |  |  |  |  |  |
| Мобильные; готовы с легкостью приступить к незнакомой/новой работе |  |  |  |  |  |
| Самостоятельные |  |  |  |  |  |
| Легко воспринимают нововведения |  |  |  |  |  |
| Умеют работать с большим массивом данных |  |  |  |  |  |
| Трудолюбивые |  |  |  |  |  |
| Стрессоустойчивые |  |  |  |  |  |
| Стремятся к саморазвитию |  |  |  |  |  |
| Умеют работать в режиме многозадачности |  |  |  |  |  |
| Не боятся высказывать собственное мнение |  |  |  |  |  |
| Ответственно подходят к выполнению работы |  |  |  |  |  |
| Нуждаются в постоянной похвале |  |  |  |  |  |

1. Оцените от 1 до 5, насколько вы согласны, что данные характеристики относятся к людям от 40 до 55 лет (1 – совершенно не согласен, 5 – абсолютно согласен)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Умеют брать на себя ответственность | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Инициативные |  |  |  |  |  |
| Легко справляются с компьютерными технологиями |  |  |  |  |  |
| Эгоцентричные; ставят свои интересы выше окружающих |  |  |  |  |  |
| Целеустремленные |  |  |  |  |  |
| Коммуникабельные |  |  |  |  |  |
| Конфликтные |  |  |  |  |  |
| Легко признаются в своих ошибках |  |  |  |  |  |
| Идут на поводу у стереотипов |  |  |  |  |  |
| Мобильные; готовы с легкостью приступить к незнакомой/новой работе |  |  |  |  |  |
| Самостоятельные |  |  |  |  |  |
| Легко воспринимают нововведения |  |  |  |  |  |
| Умеют работать с большим массивом данных |  |  |  |  |  |
| Трудолюбивые |  |  |  |  |  |
| Стрессоустойчивые |  |  |  |  |  |
| Стремятся к саморазвитию |  |  |  |  |  |
| Умеют работать в режиме многозадачности |  |  |  |  |  |
| Не боятся высказывать собственное мнение |  |  |  |  |  |
| Ответственно подходят к выполнению работы |  |  |  |  |  |
| Нуждаются в постоянной похвале |  |  |  |  |  |

1. Оцените от 1 до 5, насколько вы согласны, что данные характеристики относятся к людям 56 лет и старше (1 – совершенно не согласен, 5 – абсолютно согласен)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Умеют брать на себя ответственность | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Инициативные |  |  |  |  |  |
| Легко справляются с компьютерными технологиями |  |  |  |  |  |
| Эгоцентричные; ставят свои интересы выше окружающих |  |  |  |  |  |
| Целеустремленные |  |  |  |  |  |
| Коммуникабельные |  |  |  |  |  |
| Конфликтные |  |  |  |  |  |
| Легко признаются в своих ошибках |  |  |  |  |  |
| Идут на поводу у стереотипов |  |  |  |  |  |
| Мобильные; готовы с легкостью приступить к незнакомой/новой работе |  |  |  |  |  |
| Самостоятельные |  |  |  |  |  |
| Легко воспринимают нововведения |  |  |  |  |  |
| Умеют работать с большим массивом данных |  |  |  |  |  |
| Трудолюбивые |  |  |  |  |  |
| Стрессоустойчивые |  |  |  |  |  |
| Стремятся к саморазвитию |  |  |  |  |  |
| Умеют работать в режиме многозадачности |  |  |  |  |  |
| Не боятся высказывать собственное мнение |  |  |  |  |  |
| Ответственно подходят к выполнению работы |  |  |  |  |  |
| Нуждаются в постоянной похвале |  |  |  |  |  |

Часть 4. Причины, по которым, по мнению разных поколений, возникают конфликты в компании. Что, по мнению разных возрастных групп, нужно сделать, чтобы уменьшить количество конфликтов в компании. (Кто должен этим заниматься и что именно предпринять?)

1. Были ли вы свидетелем конфликтов в компании?

* Да
* Нет

1. Участвовали ли вы лично в конфликте с коллегой/коллегами?

* Да
* Нет

1. Оцените от 1 до 5, насколько, по вашему мнению, указанные пункты являются причинами возникновения конфликтных ситуаций в компании (где 1 – не является причиной; 5 – является основной причиной).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Характер сотрудника, связанный с принадлежностью к определенной возрастной группе |  |  |  |  |  |
| Характер сотрудника, НЕ связанный с принадлежностью к определенной возрастной группе |  |  |  |  |  |
| Отсутствие либо ошибки руководства в управлении взаимоотношениями между сотрудниками |  |  |  |  |  |
| Отсутствие либо слабое желание коллеги выстраивать дружеские отношения |  |  |  |  |  |
| «Глухой телефон»; неверно интерпретированная информация через посредников |  |  |  |  |  |
| Высокомерное отношение сотрудника по направлению к другим |  |  |  |  |  |
| Нежелание коллеги выслушать точку зрения, отличающуюся от его/её |  |  |  |  |  |
| Некомпетентность сотрудника |  |  |  |  |  |

1. Какие еще причины конфликтных ситуаций в организации вы можете добавить?

|  |
| --- |
|  |

1. Что, по вашему мнению, необходимо сделать компании, чтобы уменьшить количество конфликтных ситуаций в компании?

|  |
| --- |
|  |

1. Кто, по вашему мнению, в первую очередь должен регулировать взаимоотношения между сотрудниками в организации?

* Руководитель организации
* Руководители отдела
* HR-менеджер
* Сотрудники должны самостоятельно регулировать ситуацию

1. Оцените от 1 до 5, насколько, по вашему мнению, ряд представленных мер кажутся эффективными для уменьшения количества конфликтов в компании (где 1 – совершенно не эффективно; 5 – наиболее эффективно)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выстраивание прозрачной системы коммуникации между сотрудниками разных уровней |  |  |  |  |  |
| Проведение тренингов/мастер-классов для руководителей по теме выстраивания взаимоотношений между сотрудниками в компании |  |  |  |  |  |
| Найм специалиста, отвечающего за выстраивание и поддержки благоприятной организационной культуры в организации |  |  |  |  |  |
| Выявление и работа с неформальными лидерами, с наиболее активными и выделяющимися сотрудниками организации |  |  |  |  |  |
| Проведение регулярных встреч и бесед с представителями разных возрастных групп для контроля и регулирования климата внутри организации |  |  |  |  |  |

1. Каждая возрастная группа отмечена определенным цветом. Фиолетовый – поколение Беби-бумеров, бирюзовый – поколение Х, красный – пограничники между поколениями X и Y, розовый – поколение Y, зеленый – пограничники между Y и Z. [↑](#footnote-ref-1)