

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2021, №4, Том 6 / 2021, No 4, Vol 6 <https://wcj.world/issue-4-2021.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/02ECMZ421.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Матюнин, Л. В. Основные способы сохранения команды из разных поколений / Л. В. Матюнин, Е. С. Шолотонова, Я. О. Чашина // Мировые цивилизации. — 2021. — Т. 6. — № 4. — URL: <https://wcj.world/PDF/02ECMZ421.pdf>

For citation:

Matyunin L.V., Sholotonova E.S., Chashina Y.O. Basic ways to save a multi-generation command. *World civilizations*, 4(6): 02ECMZ421. Available at: <https://wcj.world/PDF/02ECMZ421.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 331.1

Матюнин Л.В.

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия
Доцент кафедры «ГМУ и экономика»
Кандидат экономических наук
E-mail: mlv123@mail.ru

Шолотонова Е.С.

ГОУ ВО МО «Московский государственный областной университет», Мытищи, Россия
Старший преподаватель кафедры «Управление персоналом»
E-mail: sholotonova@mail.ru

Чашина Я.О.

ГОУ ВО МО «Московский государственный областной университет», Мытищи, Россия
Студентка 3 курса, направление подготовки 44.03.01 «Педагогическое образование»,
профиль «Физическая культура»
E-mail: lanalast79@gmail.com

Основные способы сохранения команды из разных поколений

Аннотация. Авторы сосредоточивают внимание на том, что в выигрыше те компании, которые используют лучшие качества всех сотрудников. Нужно осознать, что специалисты разных возрастов обладают уникальными навыками. Объединив их, команда быстрее достигнет целей и сделает это качественнее. Необходимо создать мотивационные программы, которые равно вовлекут участников разных возрастов. Основные методы исследования — анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделан вывод о том, что анализируя конфликт, следует обращать внимание не на разницу в возрасте сторон, а на их роли в компании и текущий этап жизненного цикла. Это важно, если речь идет о конфликтах, которые касаются гибких условий работы или системы финансовых надбавок. То, что эффективно работает для сотрудника на одном этапе, может совершенно не подходить для другого.

Ключевые слова: управление персоналом; персонал; конфликт; команда

В компаниях сегодня работают смешанные коллективы, аналогов которым не было, — вместе трудятся представители четырех, а иногда и пяти поколений [11]. Далее в статье рассмотрим, какие потенциально конфликтные ситуации складываются в инклюзивной команде:

Ситуация 1. Молодежь и возрастные сотрудники привыкли к разным каналам коммуникаций. Людям разных поколений трудно поддерживать коммуникации из-за того, что они привыкли по-разному их строить. К примеру, миллениалам и зетам хуже дается личное общение — им проще общаться с помощью видеосвязи и коротких сообщений [3]. А их взрослые коллеги предпочитают позвонить или подойти лично, когда нужно задать вопрос, уточнить данные или поставить задачу. Эти особенности могут приводить к конфликтам из-за недопониманий и сбоям в коммуникациях. Но разумные компромиссы вполне решают проблему.

Например, конфликтная ситуация может выглядеть так: в компании сложилась общая система планирования проектов, а обмениваются информацией через электронную почту. Но представителям нового поколения неудобно так общаться — им больше нравится взаимодействие через специальные приложения. Поэтому они создали новые центры сбора информации — в Slack, Gira. В результате данные стали разрозненными, а тем, кто вовлечен сразу в несколько проектов, приходится тратить время на то, чтобы вспомнить, где находятся те или иные сведения [4].

Разногласия можно сгладить, формируя универсальные пространства для коммуникаций разных поколений с учетом особенностей каждого. Единый способ общения стимулирует нужную коллаборацию [7]. Можно установить несколько типов коммуникаций, которыми будут пользоваться все сотрудники. Это может быть еженедельная короткая встреча один на один с подчиненными. Если команда работает удаленно, равноценной заменой таким встречам станут видеоконференции с демонстрацией экрана [6].

Ситуация 2. Молодой специалист под руководством зрелого начальника. Управленец с большим опытом работы требует от подчиненных четко выполнять распоряжения и поддерживать его авторитет. Однако вместе с опытом и с возрастом у человека может проявиться страх к изменениям. У молодых работников, напротив, они готовы к инновациям, но пока не получили достаточного опыта в своей сфере. Конфликт возникнет, когда возрастной руководитель будет игнорировать идеи молодого подчиненного. А тот попытается принизить значимость начальника.

Ситуация 3. Возрастной сотрудник в подчинении у молодого руководителя. У молодого управленца есть то, что может дать только возраст, открытость миру, незасоренность сознания стандартными методами и приемами работы, агрессивность, готовность к риску, максимализм. Начальнику игреку или зету все равно, как было принято и как делали раньше. Он с удовольствием применит в работе новые методы, ломает устоявшуюся систему.

Для людей старшего поколения на работе важна субординация — они привыкли подчиняться начальству. Поэтому в коллективе, где руководитель значительно моложе большинства сотрудников, нужно с самого начала установить жесткие формальные правила. Регламентировать постановку задач, обратную связь, критику, поощрения и взыскания. Когда команда привыкнет к руководителю и научится действовать по четким правилам, можно будет попробовать неформальное взаимодействие.

Ситуация 4. Люди разных возрастов не понимают ценности друг друга. Представители старших поколений трудились в больших коллективах и в них развито чувство долга, а также существует приоритет общественных интересов над личными. Возрастные сотрудники не любят выходить из зоны комфорта и могут всю жизнь трудиться на одном месте.

Для более молодых иксов основная трудовая ценность — высокий заработок. Еще им важно, чтобы работа была престижная, а компания надежной. Деньги — не самоцель, они служат инструментом достичь высокого положения в обществе [2].

Поколение игрек больше ценит возможность самореализации и ищет дело по душе. Теперь важную роль играет качество труда — люди ценят хорошие условия работы, социальные гарантии, трудовую этику. Для молодых работников характерны идеализм, стремление соблюдать баланс между работой и личной жизнью, желание работать в команде, использование современных технических средств, требование немедленного вознаграждения. Возможность эффективного взаимодействия представителей разных поколений в смешанной команде представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Возможность эффективного взаимодействия
представителей разных поколений в смешанной команде**

	Тихое поколение	Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Тихое поколение	Идеально	Уже редко вступают в трудовые отношения			
Беби-бумеры	Уже редко вступают в трудовые отношения	Идеально	Нормально	Сложно, но возможно (если Y сами уже родители)	Очень сложно
Поколение X		Нормально	Идеально	Сложно, но возможно	Хорошо, при условии наличия двусторонних программ наставничества
Поколение Y		Сложно, но возможно (если Y сами уже родители)	Сложно, но возможно	Идеально	Хорошо
Поколение Z		Очень сложно	Хорошо, при условии наличия двусторонних программ наставничества	Хорошо	Идеально

В компаниях, где много сотрудников разных поколений, еще на стадии подбора нужно проводить психологическую диагностику кандидатов. Это поможет спрогнозировать, какие качества их характера могут вызвать напряженность в отношениях со старшими или младшими коллегами и выявить специалистов, которые склонны к конфликтам. Для этого можно использовать следующие методики: диагностика поведения в конфликтной ситуации Кеннета Томаса, «Ценностные ориентации» Милтона Рокича, 16-факторный личностный опросник Рэймонда Кеттелла [5].

Ситуация 5. Сотрудники разных поколений по-разному трактуют результат. Вчерашние студенты придерживаются идеи «минимального жизнеспособного продукта». Согласно ей, не обязательно доводить товар или услугу до совершенства — можно выпустить на рынок сырую версию и посмотреть реакцию потребителей. Если что — доработать. Представители старшего поколения привыкли все доделывать до конца и долго согласовывать.

Те, кто сейчас только начинает свою карьеру, не готовы долго ждать результатов и карьерного продвижения [8]. Они считают себя профессионалами и хотят участвовать в проектах и получать зарплату наравне с другими сотрудниками.

Разногласия можно сгладить, давая возможность молодым специалистам решать рутинные задачи с помощью цифровых инструментов. Молодежь поможет компании адаптировать технологии для зрелых коллег [1].

Далее рассмотрим игру «Узкое горлышко», которая научит коллег сотрудничать вместо того, чтобы конкурировать. Сотрудники увидят, что в процессе решения проблем лучше инициировать переговоры, чем уходить в глухую оборону и саботаж. А у управленцев, как правило, актуализируется желание учиться, когда они видят свои реальные действия в моделируемых ситуациях. В ходе игры каждый участник наглядно увидит, умеет ли он просчитывать и прогнозировать свои действия и как влияют его эмоции и азарт на общий итоговый результат.

Для того, чтобы начать игру понадобятся тренер и ведущий. Это может быть один человек или два, в зависимости от опыта и ресурсов, которыми обладаете. В действии участвуют две команды, в которых может быть от 1 до 12 человек.

Чтобы провести игру в дистанционном формате, потребуются три условия [9].

Первое — площадка для онлайн-коммуникации. Подойдут Skype или Zoom. Можно поэкспериментировать с любой имеющейся в доступе системой.

Второе — игровое поле. Удобно использовать демонстрацию экрана при использовании Visio или совместную работу в Miro.

Третье — онлайн-таймер. Он полезен для модерации любых дистанционных встреч, поскольку управлять дискуссиями и временем в этом случае сложнее. Принцип работы таймера такой: если обсуждение начинает выбиваться из лимита, он начинает мигать красным светом. Сервисов с таймерами много, например tmtimer.calebgrove.com.

Практика использования игры в разных аудиториях показала, что в процессе взаимодействия участников могут сложиться несколько типов ситуаций:

Ситуация первая заключается в том, что участники не стали договариваться, ушли в конкуренцию. Это самая распространенная ситуация, в ходе которой участникам следует показать, насколько стратегия сотрудничества выгоднее стратегии конкуренции.

Ситуация вторая заключается в том, что компании не стали договариваться и не обозначили цели переговоров. Бывает так, что группа понимает, что переговоры нужны, но диалог между командами превращается в спор и обмен претензиями. Участники не видят общих целей. Обычно проблем на этом этапе не происходит у тех компаний, которые четко следуют правилам корпоративного тайм-менеджмента и правилам проведения встреч и совещаний.

Ситуация третья заключается в том, что участники начали договариваться, обозначили цель, но переговоры не увенчались успехом. В этом случае события не всегда предсказуемы и могут развиваться по разным сценариям. Главное здесь — разобраться, что и в какой момент помешало команде достичь цели.

Ситуация четвертая заключается в том, что компании вошли в переговоры, но не определили общую стратегию и принципы взаимодействия [10]. Здесь цель переговоров определена. Проблема возникла из-за того, что участники не спрогнозировали, что они будут делать в случае возникновения конфликта и куда пойдут. Тут можно сделать отсылку к разработанным в организации ценностям компании. Для диалогов на эту тему полезно использовать карту ценностей компании, у каждой компании она своя [12].

Ситуация пятая заключается в том, что команды поторопились с планированием, поэтому необходимо сформировать четкое виденье дальнейших совместных действий, нарисовать их, увидеть их максимально четко.

Ситуация шестая заключается в том, что участники определили штрафные санкции за несоблюдение договоренностей, но не соблюдают их. Проблема в том, что каждую

договоренность на бумаге прописывают забюрократизированные команды, внутри которых нет доверия. В этом случае правильно будет спланировать тренинг командообразования, который ориентирован на сплоченность, доверие и совместное преодоление экстремальных ситуаций.

В заключении статьи рассмотрим основные причины распада смешанных команд:

1. Увеличение пенсионного возраста и повышение конкуренции между специалистами разных возрастных групп.
2. Несовместимость приоритетов и неспособность руководителя найти золотую середину в выполнении поставленных перед командой задач.
3. Цифровизация и автоматизация процессов и разная способность участников команды к обучению и принятию изменений.
4. Снижение социального статуса пожилого опытного человека. Быть старшим уже не всегда значит быть успешным.
5. Отсутствие доверия между работниками разных возрастных групп. Представители разных поколений могут быть нетерпимы друг к другу, особенно если речь идет о разных подходах к работе.
6. Иллюзия неуязвимости у опытных специалистов, когда они твердо уверены в своей личной успешности и незаменимости.
7. Прямое давление, когда более опытные, но не обязательно старшие члены команды давят на тех, чьи решения расходятся с их мнением.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брага И.В. Обратное наставничество: за и против нового тренда // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. Москва, 2021. С. 24–26.
2. Брага И.В., Шолотонова Е.С. Мотивация персонала: методы повышения вовлеченности сотрудников // Друкеровский вестник. 2021. № 1(39). С. 165–172.
3. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Системное развитие карьеры миллениалов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 79–85.
4. Жураховский А.С. Основные критерии эффективности HR проектов // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. Москва, 2021. С. 96–99.
5. Жураховский А.С., Матюнин Л.В. Особенности оценки персонала на входе в компанию: основные инструменты и способы // Друкеровский вестник. 2021. № 2(40). С. 216–224.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Обучение персонала в условиях дистанционной занятости // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. Москва, 2021. С. 109–112.

7. Истратий А.Ю., Кузнецова Д.Р. Влияние мотивации на эффективность деятельности персонала // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. Москва, 2021. С. 113–115.
8. Козлова Е.Г., Лыкова В.П. Основные HR-тенденции в современных социально-экономических условиях // В сборнике: Экономика труда и управление персоналом. Материалы международной научно-практической конференции. Московский авиационный институт. Москва, 2021. С. 177–180.
9. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала // Мировые цивилизации. 2021. Т. 6. № 1. С. 101–108.
10. Солодилов А.В., Кузнецова И.В., Кулешов С.М. Стратегии экономического развития регионов и будущее России (на примере Московской области) // В сборнике: Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. Москва, 2021. С. 357–361.
11. Солодилов А.В., Кузнецова И.В. Малое предпринимательство: из прошлого в будущее // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. Москва, 2021. С. 284–288.
12. Федотова М.А., Чекан А.А. Повышение эффективности результатов работы персонала на базе ценностей компании // Московский экономический журнал. 2020. № 11. С. 60.

Matyunin L.V.

Institute of World Civilizations, Moscow, Russia
E-mail: mlv123@mail.ru

Sholotonova E.S.

Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia
E-mail: sholotonova@mail.ru

Chashina Y.O.

Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia
E-mail: lanalast79@gmail.com

Basic ways to save a multi-generation command

Abstract. The authors focus on the fact that those companies that use the best qualities of all employees benefit. It is necessary to realize that specialists of different ages have unique skills. By combining them, the team will achieve its goals faster and will make it better. It is necessary to create motivational programs that will equally involve participants of different ages. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories. According to the results of the study, the authors concluded that when analyzing the conflict, attention should not be paid to the difference in age of the parties, but to their roles in the company and the current stage of the life cycle. This is important when it comes to conflicts involving flexible working conditions or financial allowances. What works effectively for an employee at one stage may be completely inappropriate for another.

Keywords: personnel management; personnel; conflict; team