

Социальные проблемы управления персоналом

DOI: 10.51692/1994-3776_2021_1_89

УДК:331.1

О.А. Рассказова¹

КОНФЛИКТЫ ПОКОЛЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

O. Rasskazova. Generational conflicts in modern organizations and ways to solve them

В статье отмечается, что в современной организационной среде становятся актуальными конфликты между представителями разных поколений: бэби-бумеров, X, Y, Z. Выделены основные группы различий у представителей разных поколений, которые могут рассматриваться как потенциальные причины конфликта поколений. Предложены возможные пути по управлению конфликтами поколений в организации, основным из которых является стиль сотрудничества, позволяющий найти возможности для взаимной синергии в трудовом процессе представителям разных поколений.

Ключевые слова. Поколение "бэби-бумер", X Y Z, Управление человеческими ресурсами, конфликт поколений, управление конфликтами, цифровизация.
Контактные данные: 197349, Россия, г. Санкт-Петербург, пр. Королева, д.27-2, кв. 194, тел.: 8-911-914-53-09, e-mail: olanka777@yandex.ru

The article notes that in the modern organizational environment, conflicts between representatives of different generations become relevant: baby-boomers, X, Y, Z. The main groups of differences among representatives of different generations are identified, which can be considered as potential causes of the conflict of generations. Possible ways to manage generational conflicts in the organization are proposed, the main of which is the style of cooperation, which allows to find opportunities for mutual synergy in the labor process for representatives of different generations.

Keywords. Generation «baby-boomer», X Y Z, Human resource management, the conflict of generations, conflict management, digitalization.
Contact information: 197349, Russia, St. Petersburg, Koroleva pr.,27-2, apt. 194, tel.: 8-911-914-53-09, e-mail: olanka777@yandex.ru

Современный мир быстро меняется, и сегодня в организациях возникает актуальный вопрос, как научиться работать вместе, эффективно решать общие поставленные задачи, сотрудникам, которые являются представителями разных возрастных поколений. Так для индустриального периода развития общества были характерны черты SPOD-мира: устойчивого, предсказуемого, простого, определенного (акроним от английских слов steady, predictable, ordinary, definite). Однако, изменившиеся условия функционирования общества и экономики, внедрение цифровизации в различные сферы жизни в XXI веке, привели к необходимости их трансформации. Современный изменчивый, неопределенный, сложный и неоднозначный VUCA-мир (акроним от английских слов volatility, uncertainty, complexity,

¹Рассказова Ольга Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент. Доцент Высшей школы сервиса и торговли, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого».

O. Rasskazova, PhD in Economic Sciences, Associate Professor. Associate Professor of the Higher School of Service and Trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

ambiguity) стал ставить перед экономикой и обществом новые цели и ориентиры для развития.

Одно из направлений таких изменения наглядно отразил футуролог Марк Пренски (Marc Prensky), в 2001 он опубликовал статью под названием «DigitalNatives, DigitalImmigrants», в которой разделил всех пользователей современных технологий на два лагеря: цифровое поколение (digitalnatives) и цифровых иммигрантов (digitalimmigrants) [1].

К цифровому поколению относятся пользователи, которые активно используют информационное пространство глобальной сети, персональные технологические устройства. Они выросли в мире компьютеров, мобильных телефонов, видеокамер и видеоигр, ежедневно ищут информацию в Интернете, привыкли ее быстро получать, лучше работают с графикой, чем с текстом. Они стремятся к многозадачности, нуждаются в частых поощрениях, предпочитают «играть», а не делать работу «серьезно», лучше справляются с совместными проектами, чем с индивидуальными заданиями. К ним относятся поколения Y и Z, рожденные после появления массовых электронных технологий, и активно их использующие в своей жизнедеятельности.

К цифровым иммигрантам относятся пользователи, которые чувствует себя в цифровом мире некомфортно, это представители старшего поколения. Им часто сложно прочитать электронное письмо с экрана компьютера, внести исправления в электронный документ. Они предпочитают учиться и учить медленно, поэтапно, индивидуально, и серьезно. Эти два полюса состоят из людей разных эпох, которым сложно понять друг друга. Условно укрупняя группы, можно назвать их «старшее» (представители поколений «беби-бумеров» и X) и «молодое» поколение (представители поколений Y и Z).

Теория поколений была разработана Уильямом Штраусом (William Strauss) и Нилом Хау (Neil Howe) для описания поколенческих циклов в истории США и получила широкое распространение по всему миру [2]. Сегодня выделяют четыре основные группы поколений, каждая из которых имеет свои особенности и характерные черты:

- поколение «бэби-бумеров» - это люди, рожденные с 1943 по 1963 гг, их основными свойствами определяют коллективизм и командный дух;

- поколение X - это люди, рожденные с 1964 по 1984 гг., к обобщенным характеристикам данной группы относят индивидуализм, желание полагаться на себя, не прибегая к помощи коллектива, прагматизм, стремление получить практически применимые навыки, они ценят стабильность;

- поколение Y, или миллениалы - это люди, рожденные с 1985 по 2000 гг, среди их основных характеристик выделяют высокий уровень ответственности и адаптационных возможностей, любовь к переменам, социальная активность;

- поколение Z, или центиниалы - это люди, рожденные с 2000 г. по настоящее время, для них характерны расчетливость, практичность, ценность безопасности, социальное равенство, потребность в признании.

Международным рекрутинговым агентством Kelly Services проведено исследование Kelly Global Workforce Index (KGWI) в 2014 - 2015 годах, в котором приняли участие 164 000 респондентов из 28 стран, включая 12 760 человек из России [3]. Согласно его результатам прослеживается тенденция, связанная с тем, что представители поколения Y (брались респонденты, родившиеся в период с 1980 по 1999 год) все чаще оказываются в роли руководителей или нанимателей более «старших» поколений (респонденты, рожденные до 1964 года): 62% сотрудников из поколения Y уже занимают управленческие должности.

В трудовой среде становятся актуальными конфликты и конфликтные ситуации между представителями разных поколений. Конфликт можно рассматривать как отношение сторон, характеризующееся разрушением конструктивного сотрудничества, вследствие напряжения противоречий, обусловленных несовпадением интересов, мотиваций, поведения в проблемной ситуации, общей для сторон.

В исследовании выяснилось, что представители поколения «бэби-бумеров» критически оценивают представителей поколения Y по следующим аспектам трудовой деятельности:

- их направленность на получение исключительно немедленного результата/вознаграждения (отметили 67% «бэби-бумеров» в России и 54% - в странах Европы);
- слабая ориентированность на результат (наличие навыка отметили только 25% российских «бэби-бумеров», 21% - в странах Европы);
- имеют слабую способность работать в режиме многозадачности (наличие данного навыка отметили только 14% «бэби-бумеров» в России, 25% - в странах Европы);
- у них присутствует нежелание тратить дополнительное время и усилия для выполнения поставленных задач (это отметили 55% российских «бэби-бумеров», 46% - в странах Европы);
- не ценят командную работу (так считают 21% «бэби-бумеров» в России, 22% - в странах Европы), в то время как 40% представителей поколения Y приписывают себе способность работать в команде.

В ответ представители поколения Y критически оценивают у представителей поколения «бэби-бумеров» наличие следующих особенностей, тормозящих трудовой процесс:

- отставание от представителей других поколений в использовании современных технологий (так считают 60% респондентов поколения Y в России, и 76% - в странах Европе);
- они часто оторваны от действительности и не стремятся узнавать что-то новое (65% респондентов поколения Y).

Между тем, сотрудники этих двух возрастных категорий разделяют общие взгляды на некоторые вопросы, связанные с факторами привлекательности при выборе работодателя, такие как:

- гибкий рабочий график и частичная занятость (36% представителей «бэби-бумеров», 30% поколения Y нуждаются в гибком графике и большем количестве выходных дней);
- возможность дистанционной работы (38% «бэби-бумеров» и 30% представителей поколения Y);
- возможность сокращения ответственности и руководящих функций (по 22% для представителей обоих поколений);
- дополнительный оплачиваемый отпуск (20% представителей «бэби-бумеров», 19% представителей поколения Y).

Представители «бэби-бумеров» в условиях конкуренции на рынке труда с представителями более молодых поколений имеют беспокойство о перспективах своего трудоустройства. Основаниям для этого служит существующая у работодателей негласная дискриминация по возрастному принципу. Многие компании в своих HR-стратегиях делают акцент на привлечении и удержании молодых сотрудников, соответственно, представители старшего поколения не вписывается в нее.

Однако, уже в 2010-2014 годах, когда на пенсию вышла первая волна высокопрофессиональных «бэби-бумеров», работодатели обнаружили, что им непросто найти замену среди работников в возрасте от 25 до 45 лет. В Германии передовые компании стали продумывать HR-стратегии по подбору и удержанию персонала, с учетом потребностей и адаптации представителей «бэби-бумеров», поскольку высокопрофессиональные специалисты старшего поколения способны помочь сохранить экспертизу компании, и решить проблему нехватки нужного персонала для работодателей.

Одной из проблем привлечения опытных «возрастных» сотрудников на работу стала ситуация, что сегодня руководителями становятся люди значительно более молодые, и относятся с недоверием к подчиненным, которые значительно старше их по возрасту.

Современным работодателям нужно расширить и поменять свое восприятие в отношении сотрудников разных возрастов, учитывать их сильные и слабые стороны для пользы общего дела. Например, должно становиться актуальным понимание, что взрослые кандидаты могут оказать поддержку молодым специалистам, поделиться с ними профессиональным опытом. Таким образом, в современном менеджменте становится актуальным запрос на то, как научиться работать вместе сотрудникам, которые представляют разные по возрасту поколения.

Кроме отмеченного ранее отличия во владении и использовании пользователями современных технологий, можно выделить и другие аспекты различий, возникающие у представителей «старшее» и «молодого» поколений [4, 5]. Эти несовпадения могут рассматриваться как потенциальные причины конфликта поколений, которые могут перерасти в предмет конфликта, представляющий из себя противоречия, возникающие между взаимодействующими сторонами, которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

Таким образом, обозначив основные группы различий у представителей «старшее» и «молодого» поколений, которые могут рассматриваться как потенциальные причины конфликта поколений, имеет смысл задуматься об управлении конфликтами, в том числе в организации. Данное направление менеджмента представляет собой процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения или минимизации причин, породивших конфликт, и/или на коррекцию поведения участников конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений (табл. 1).

К представителям поколений Y и Z часто используется термин «непоротое поколение». Оно отражает такие особенности, как либерализация родительских практик и экономическое благополучие 2000-х, которые дали возможность снизить традиционное давление на детей, беспрекословный авторитет родителей, а также дать им максимум заботы. Отмечается важность для молодежи гармоничных отношений с представителями старших поколений, которые воспринимаются ими без неприязни и пренебрежительности, а также снижения значимости фактора «свой - чужой». Это свидетельствует о возникновении предпосылок для взаимной синергии в целях осуществления изменений в самых различных сферах, в том числе трудовой деятельности. То есть эта особенность создает предпосылки для эффективного взаимодействия представителей «молодого» и «старшего» поколений, при правильно выстроенном диалоге и аргументах.

Таблица 1. Основные группы различий у представителей «старшего» и «молодого» поколений

Аспекты различий	«Старшее» поколение (представители «беби-бумеров» и X)	«Молодое» поколение (представители Y и Z)
1. Социализация.	Социализация и взаимодействие людей происходит преимущественно через реальный мир.	Социализация и взаимодействие людей происходит преимущественно через виртуальный мир.
2. Особенности общения.	Коллективизм у «беби-бумеров» и индивидуализм у поколения X. Наличие субкультур, имеющих характерные имиджевые знаки отличий.	Для них общение является ценным само по себе, оно часто не окрашено четкой тематической определенностью и идеологией. У них прослеживается новый тип общности - «солидарности», которое формируется на основе ценностей (например, это волонтеры, зоозащитники, феминисты и т.п.), а не имиджевого сходства.
3. Навыки пользования современными технологиями.	«Цифровые иммигранты» (digital immigrants).	«Цифровое поколение» (digital natives).

4. Понимание и ценность успеха.	Стремление к успеху в реальном мире.	Пользовательская цифровая грамотность позволяет, во-первых, обеспечить быстрый путь к достижению успеха (популярности) в виртуальной реальности, что является для них важным, во-вторых, дает максимум возможностей для донесения или реализации креативных идей.
5. Горизонты планирования	Хорошо владеют навыками долгосрочного планирования, удачно реализуемыми в условиях устойчивого, предсказуемого, простого, определенного SPOD-мира.	Стремятся жить по принципу «здесь и сейчас», что обусловлено высоким уровнем их включенности в меняющуюся картину современного VUCA-мира. Предпочитают ставить цели, которые четко просматриваются в ближайшем будущем, количественно измеримы и выражаются в конкретном материальном эквиваленте. У них преобладает краткосрочное планирование.
6. Навыки принятия решения	Навыки принятия решения хорошо развиты, умеют расставлять приоритеты, самоорганизованы.	Навыки принятия решения слабо развиты, это касается также расстановки приоритетов, самоорганизации (предпочитают решать четко поставленные другими задачи).

Учеными-конфликтологами Кеннет У. Томасом (Kenneth W. Thomas) и Ральфом Х. Килменном (Ralph H. Kilmann) в 70-е гг. XX в. была разработана модель стратегий (стилей) поведения в конфликте или конфликтных ситуациях. В ней были выделены пять стилей поведения, а именно, уклонение, приспособление, конфронтация, компромисс, сотрудничество. Выбор стратегии поведения в конфликте определяется мерой осуществления собственных интересов, степенью активности или пассивности действий в их отстаивании; стремлением удовлетворить интересы другой стороны, участвующей в конфликте и выбором приоритета индивидуальных или совместных действий.

Опираясь на данную модель, для разрешения конфликтов, которые могут возникать среди представителей разных поколений, стоит ориентироваться и выбирать совместные действия, связанные с вниманием человека (группы) к интересам другой стороны, вовлеченной в конфликт. К ним относятся стратегии уступок и сотрудничества, в некоторых случаях компромисса. И стараться минимизировать индивидуальные действия, для которых характерен акцент на защите только собственных интересов, к таким стратегиям относятся конфронтация и уход.

Стратегия приспособления (уступки) – это стиль пассивного поведения в конфликте, который направлен на сохранение гармонии во взаимоотношениях посредством уступчивости и доверия, отличается принесением в жертву собственных интересов ради интересов другого участника. Стиль приспособления иногда называться уступкой, это связано с особенностями ранга стороны, реализующей данное поведение (когда она обладает более высоким рангом, и принимает во внимание интересы другой стороны, она уступает ей, если оказывается рангом ниже, то приспосабливается к ней). Стоит отметить, что в современных условиях понимание ранга, тесно связанного с властью и руководством, начинает приобретать новые особенности, в связи с тем, что руководителями часто становятся представители «молодого» поколения, а подчиненными – «старшего» поколения.

Сотрудничество – это стратегия поведения, при которой сторона конфликта активно участвует в его разрешении, отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другой стороной. Это стратегия взаимодействия, она возможна при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликт, выяснении внешних и скрытых его причин, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели. Компромисс, или квазисотрудничество, представляет собой «торг» о взаимных уступках, который эффективен в ситуациях, требующих быстрого разрешения. Он как стратегия поведения может быть использован редко для конфликтов, вызванных различиями поколений.

Приоритет в управлении конфликтами, связанными с особенностями представителей разных поколений остается за стратегией сотрудничества, ориентированной на достижение общей для участников цели. Она может быть использована в различных аспектах трудовой деятельности и HR-менеджмента. К примеру, рассмотрим особенности четырех основных групп поколений и их отношение к использованию в процессе обучения информационных технологий, чтобы оно протекало более эффективно. Проводя обучение в компании, руководители ожидают, что инвестиции в него будут оправданы повышением результативности персонала (с помощью увеличения удовлетворенности клиентов, повышения продуктивности, повышения качества, снижения себестоимости продукции и т.п.), а сотрудники, что оно будет интересным и полезным для них. То есть чем лучше и эффективнее сотрудники выполняют свои трудовые действия, тем организация становится более конкурентоспособной.

Представители поколения «бэби-бумеров» с распространением современных информационных технологий столкнулись уже в зрелом возрасте, поэтому они имеют минимальное влияние на их стиль обучения. При освоении новых знаний их характеризуют такие качества как высокая способность к концентрации и усидчивость. Представителям поколения X предпочитают в процессе обучения традиционные методы, для них важно наличие возможности самостоятельного изучения материала в собственном темпе. Они готовы использовать современные информационные технологии, но предпочитают сами составить план своего обучения, поставить себе сроки, цели, и будут добиваться их. У представителей поколения Y информационные технологии ассоциируются со свободой, в противопоставление традиционным методам обучения. В данном процессе для них лучшим образом подходят форматы геймификации, технологии обучения через развлечение (edutainment), чаты и обсуждения, используемые в социальном обучении. Представители поколения Z родились в эпоху информационных технологий, они не представляют мир без них. Они только начинают выходить на рынок труда, но отмечается, что в процессе обучения они хотят активно использовать различные новые информационные технологии, ценят предсказуемость результата, мобильность, командную работу, оригинальность контента и его подачи [6, 7, 8].

Поскольку целью корпоративного обучения является повышение результативности сотрудников, то интересным будет рассмотреть решение, используемое для корпоративного обучения в компании Nokia, учитывающая особенности «молодого» поколения [2]. Компания предложила сотрудникам наиболее эффективно изучить новый продукт с помощью обучающей социальной сети, которая представляла собой профессиональное сообщество розничных экспертов вокруг бренда Nokia. Там участники изучали новые технологии и устройства, делали обзоры, делились своими результатами с другими коллегами. В компании провели эксперимент, целью которого было выявить наиболее эффективную мотивацию сотрудников отдела продаж, позволяющую увеличить по окончании обучения объемы продаж. Для этого сотрудников разделив на две группы, в которых установка делалась на разные виды мотивации - внутреннюю и внешнюю.

Первой группе первоначально дали установку что, то они работают в данной компании и обязаны пройти обучение для ознакомления с новым продуктом по учебным материалам. В перспективе после прохождения обучения, они имели возможность получить бонусы за успешные продажи нового продукта. То есть группа обучалась формально, с установкой на внутреннюю мотивацию и задачей хорошо выполнять свою работу, продавая новый продукт. Второй группе дали установку что, то они работают с легендарным брендом Nokia, и у них есть возможность поработать с новым продуктом раньше, чем кто-либо другой. Их задача - наиболее полно познакомиться с продуктом и продемонстрировать свои новые знания другим экспертам. То есть группа обучалась неформально, используя внешнюю мотивацию сотрудников, с помощью внутренней социальной сети. В результате проводимого

эксперимента руководство компании обнаружило, что объем продаж второй группы превысил объем продаж первой группы на 35%.

В трудовой среде становятся актуальными конфликты и конфликтные ситуации между представителями разных поколений. Представители разных поколений отличаются своими ценностями, интересами, потребностями и часто критически оценивают друг друга по разным аспектам восприятия и поведения в трудовой деятельности. Современным работодателям нужно начать менять свое восприятие в отношении сотрудников разных возрастов, учитывать их сильные и слабые стороны для пользы общего дела. Следует прописать данные изменения как ценность в корпоративную культуру компании. В компаниях представителям разных поколений нужно ориентироваться на стиль сотрудничества, наладить диалог и находить возможности для взаимной синергии в трудовом процессе. Например, при ориентации на общие организационные цели, сотрудники старших возрастов могут оказать поддержку молодым специалистам, поделиться с ними профессиональным опытом, а те в ответ помочь им обучиться использованию современным технологиям.

Список литературы

1. О цифровом поколении, цифровых иммигрантах и цифровых людях...и немного о том, как их обучать онлайн, <http://teachtech.ru/teoriya-onlajn-obucheniya/cifrovoye-pokolenie-cifrovye-immigranty-i-cifrovye-lyudi-i-cto-s-nimi-delat.html>
2. «Технологические платформы обучения», журнал EduTech, №3 (26), апрель 2019, <https://sberbank-university.ru>
3. Российский рынок труда будет «взрослеть», а молодые специалисты будут еще более востребованы. Исследование Kelly Global Workforce Index (KGWI), <https://corpmedia.ru/novosti-otrasley/upravlenie-personalom/rossiyskiy-rynok-truda-budet-vzroslet-a-molodye-specialisty-budut-esche-bolee-vostrebovany-issledovanie-kelly-global-workforce-index-kgwi/>
4. Поколение Y и поколение Z в поиске собственных мест под Солнцем. Обзор основных исследовательских выводов и гипотез об особенностях, ценностях и жизненных стратегиях молодежи. Фонд «Петербургская политика», 2017, <https://fpp.spb.ru/fpp-pokolenie-hyz>
5. Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи, <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml>
6. Семейный Edutainment — актуальный формат развития навыков XXI века. Вклад в будущее, благотворительный фонд Сбербанка, <http://edutainment.vbudushee.ru/>
7. Valery Potemkin, Olga Rasskazova. Digital competence of employees and the value of human resources in the development strategy of enterprises. International Scientific Conference “Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service” (DTMIS 2019), 21-22 November 2019.
8. Olga Rasskazova, Igor Alexandrov, Andrey Burmistrov, Maria Siniavina, Eduard Cornelis. Key Competencies in the Digital Age and Transformation of Education. International Scientific Conference “Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service” (DTMIS 2019), 21-22 November 2019.