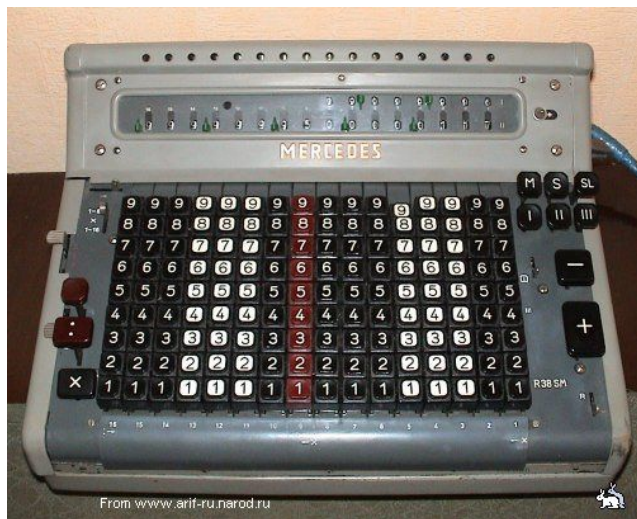


Взаимодействие поколений внутри компании. Взгляд HR- менеджеров (по материалам исследования компании «Анкор»)



**Гусарова Мирослава , г.
Тюмень, ТюмГАСУ**

Реалии рынка труда

- Демографический спад
- Дефицит профессиональных кадров
- Увеличение конкуренции за профессиональных сотрудников
- Тенденции центростремительной миграции в России
- Риски потери знаний и квалификации «уходящего» поколения
- Смена поколений внутри компаний

Теория поколений - это

- - глобальная концепция;
- - пособие при выборе каналов донесения информации до представителей разных поколений и построения системы коммуникации и мотивации;
- - пособие по формированию ценностей и корпоративной культуры с учетом особенностей разных поколений.
- * *Теория поколений создана в 1991 году американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом.*

Поколение «бэби-бумеров» (1943-1963)

- **48-68 лет**
- **События, сформировавшие ценности:**
 - советская «оттепель», покорение космоса, СССР – мировая супердержава, «холодная война», единые стандарты обучения в школах, бесплатное социальное обеспечение. «Поколение победителей».
- **Характеристики:**
 - оптимизм, идеализм, целеустремленность, ориентация на команду, неприязнь к конфликтам, ориентация на процесс.

Поколение X (1964-1983 г.р.)

- **28-47 лет**
- **События, сформировавшие ценности:**
- продолжение «холодной войны», перестройка, наркотики, первые ростки западной культуры. «Поколений неизвестных».
- **Характеристики:**
- готовность к изменениям, глобальная информированность, техническая грамотность, индивидуализм, стремление учиться в течение всей жизни, прагматизм, надежда на себя, равноправие полов.

Поколение Y (1984-2003)

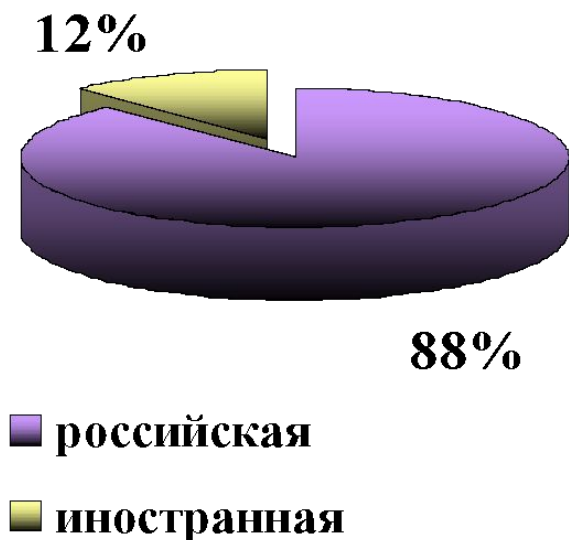
- **До 28 лет**
- **События, сформировавшие ценности:**
- глобализация, бурное развитие информационных технологий, распад СССР, рыночные реформы, политическая либерализация. «Поколение брендов».
- **Характеристика:**
- контактность, уверенность в себе, раскрепощенность, нацеленность на результат, жажда немедленного вознаграждения, стремление к разнообразию и новым впечатлениям, многозадачность.

Исследование компании «Анкор» по вопросам взаимодействия поколений в фирмах

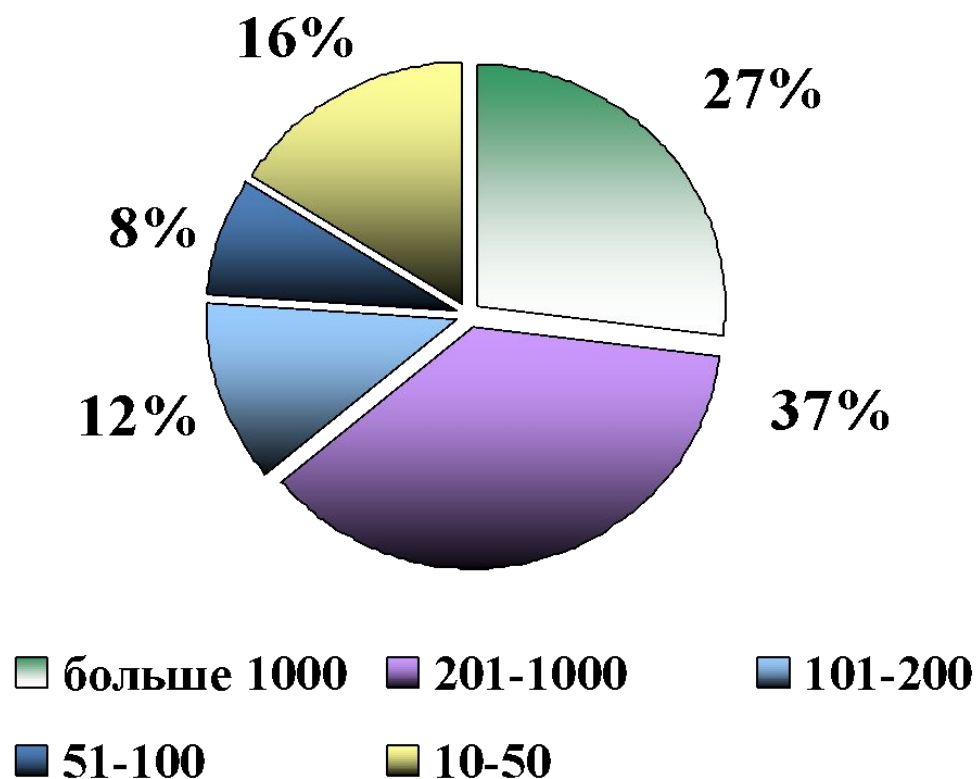
Участники исследования	HR-менеджеры и руководители, занимающиеся кадровыми вопросами в ведущих компаниях городов Сибири, Урала
Цель	Изучить ситуацию в части взаимодействия поколений внутри компании
География	Города: Кемерово, Красноярск, Новокузнецк, Новосибирск, Омск, Томск, Тюмень.
Количество участников	92 компании
Время проведения	октябрь 2011

Портрет респондента (1)

Тип компании



Численность сотрудников

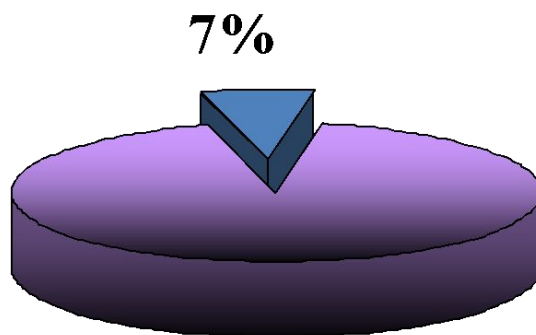


Портрет респондента (2)

Специализация компаний

Промышленность, производство	33 %
Торговля и дистрибьюция	29 %
Телекоммуникации и информационные технологии	16 %
Недвижимость и строительство	4 %
Медицина и фармацевтика	1 %
Реклама, PR, СМИ	1 %
Автомобильная отрасль	2 %
Другое	14 %

В Вашей компании работают сотрудники-представители разных поколений?



93%



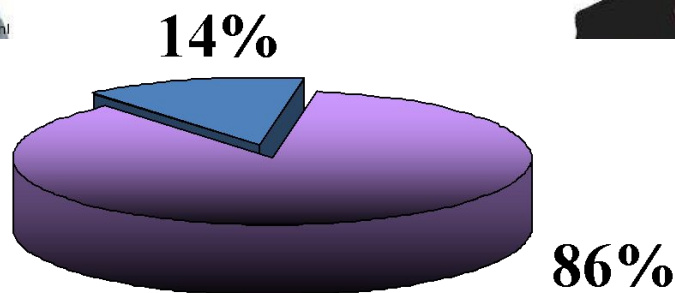
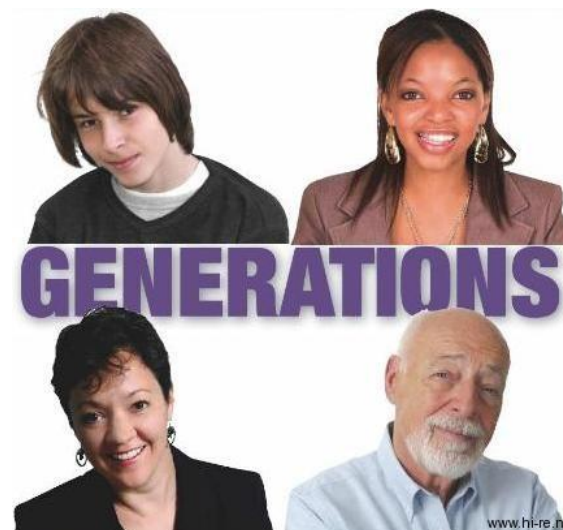
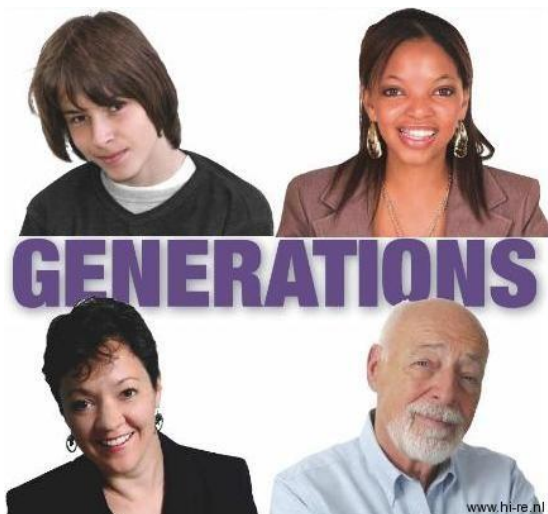
■ да ■ нет

Представители каких поколений присутствуют среди сотрудников Вашей компании?



- поколение «бэби-бумеров» **72 %**
- поколение X **98 %**
- поколение Y **90 %**

Гармонично ли эти поколения сосуществуют в Вашей рабочей среде?



■ да ■ нет

Благодаря чему достигается взаимопонимание между сотрудниками?

- Стремление к достижению общей цели – **77%**
- Грамотно выстроенная система внутренних коммуникаций – **50%**
- Система тренингов и наставничества – **47%**
- Корпоративные мероприятия – **38%**
- другое – **8%**

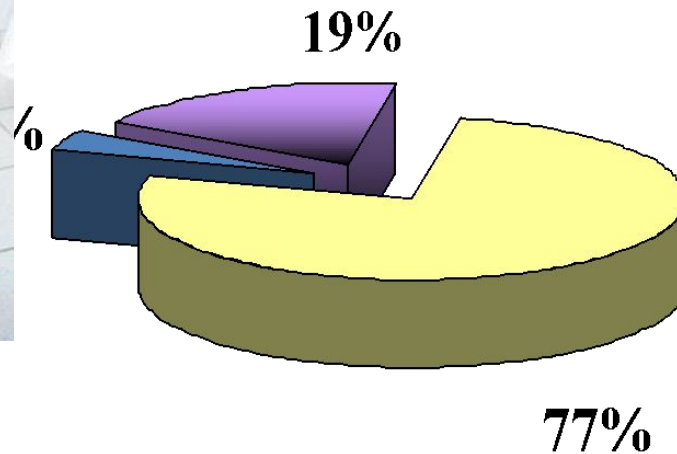


Основные причины возникновения сложностей



- разные ценности и жизненный опыт – 70%
- отсутствие системы тренингов и наставничества – 60%
- отсутствие грамотно выстроенной системы внутренних коммуникаций – 30%
- отсутствие корпоративных мероприятий – 30%
- внутренние проблемы в компании – 20%

Эффективна ли команда, состоящая из представителей разных поколений?



 да

 нет

 **эффективность работы команды не зависит от возраста сотрудников**

Отличается ли стиль управления представителей разных поколений?

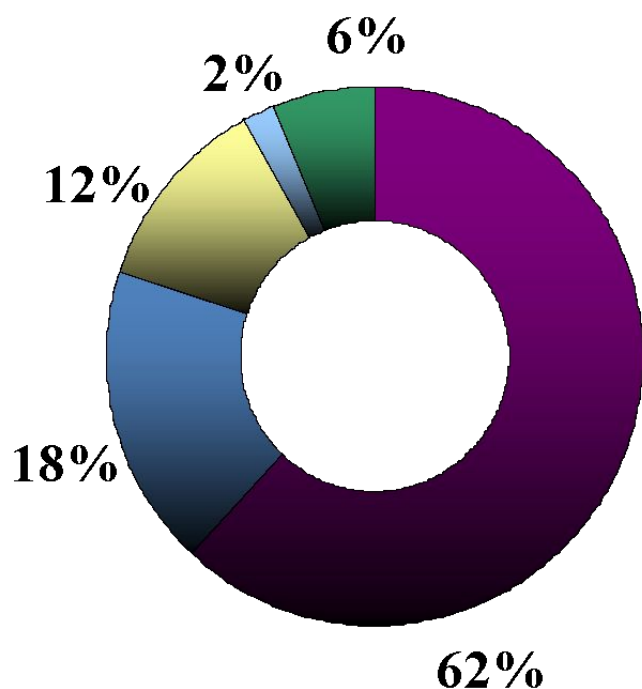
Да (86%)

- «Отличается отношением к делу»
- «ББ более авторитарны, Х безжалостны, Y активны»
- «Сотрудники старшего поколения более ответственные»
- «Чем старше сотрудники, тем более консервативный взгляд на различные задачи и решения»
- «Старшее поколение - более вдумчивые, неторопливые, младшее - быстро принимают решения, не всегда правильные»
- «У молодых нет боязни в продвижении новых идей, технологий»

Нет (14%)

- «Возраст - это далеко не показатель того, насколько эффективно управленческие навыки влияют на работу с подчиненными»
- «В большей степени имеют значения индивидуальные особенности конкретной личности»
- «Стиль зависит не от возраста, а от темперамента и знаний»
- «Среди представителей разных поколений встречаются все типы управленцев»

Организована ли в Вашей компании система передачи знаний?



- да, и она эффективно функционирует
- нет, но стоило бы такую систему внедрить
- да, но она не приносит существенных результатов
- нет, знания старшего поколения теряют свою актуальность
- другое

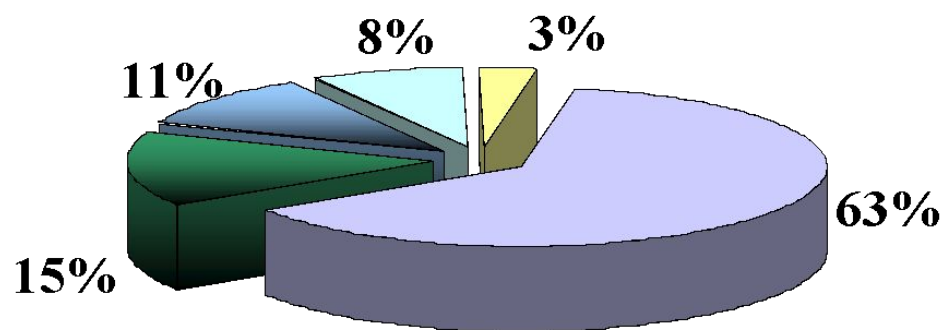
- «Система передачи знаний стала потребностью времени»

- «Да, организована, но не выстроена системно во всей компании»

- «Скорее не передача знаний, а опыт управления, опыт построения коллектива, профессионального ядра, способного положительно влиять на конечный результат»

- «Компания еще молодая, система передачи функционирует, но пока недостаточно эффективно, однако, постоянно совершенствуется»

Кто более охотно делится знаниями?



■ не зависит от возраста

■ ББ

■ X

■ Y

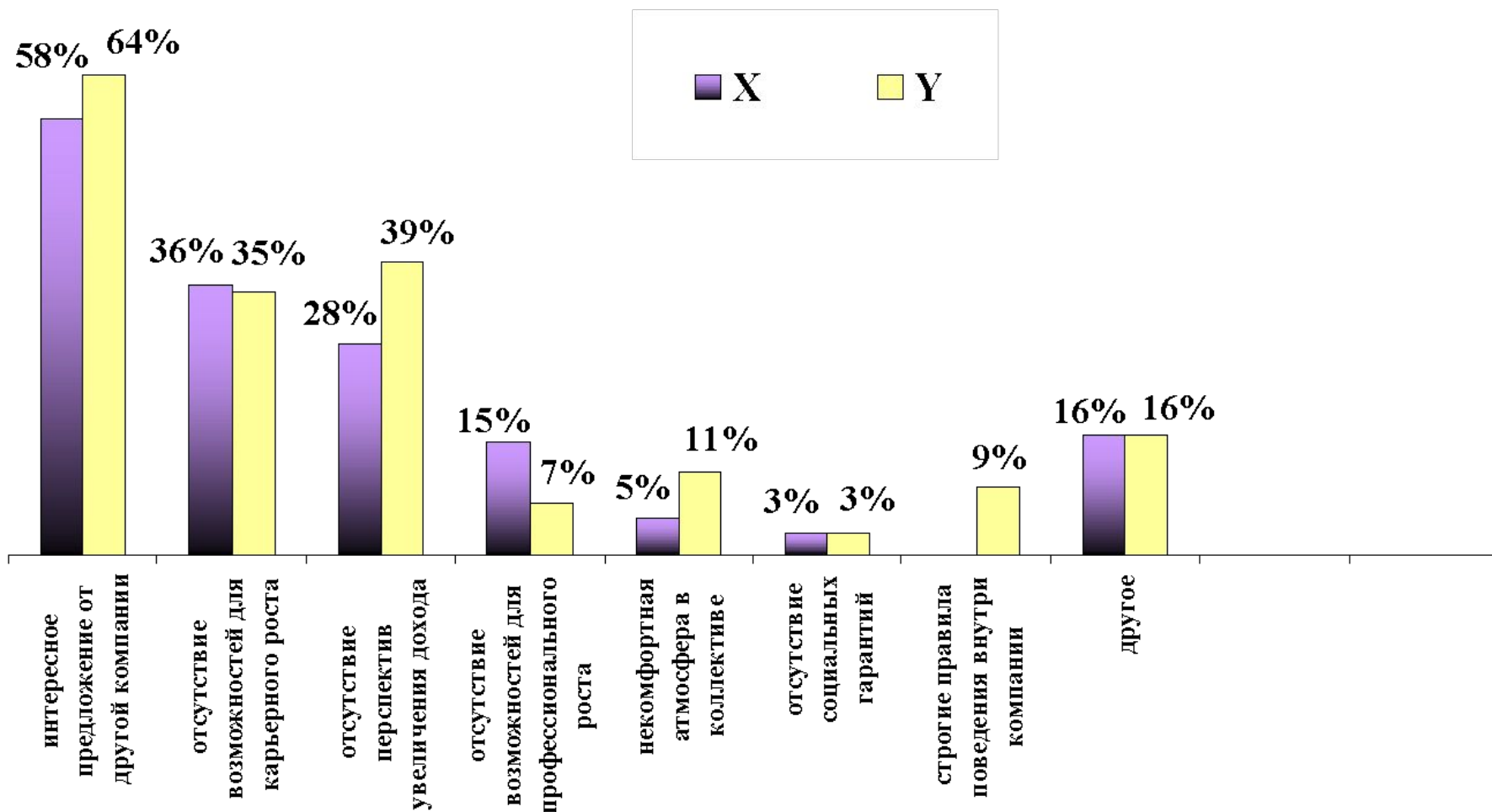
■ затрудняюсь ответить



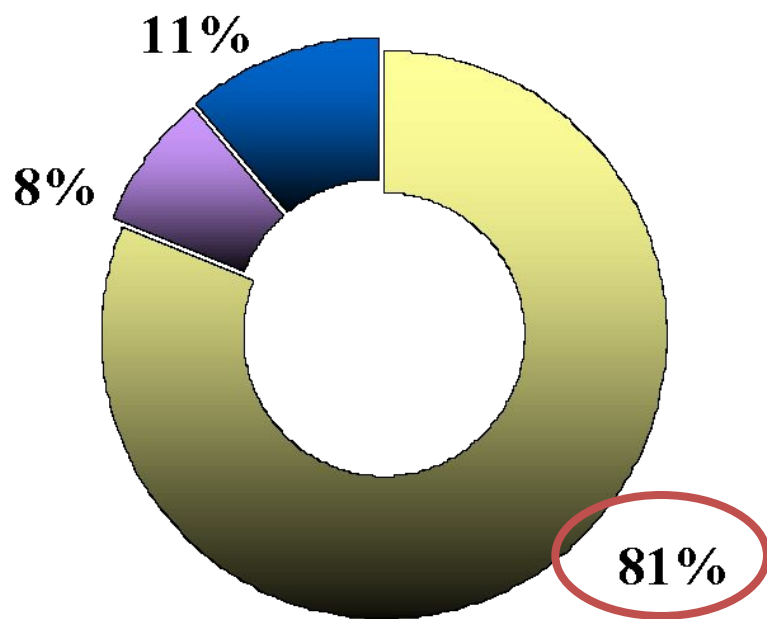
Причины увольнений. «Бэби-бумеры»



Причины увольнений. X и Y



Необходимо ли учитывать характеристики поколений при подборе кадров?



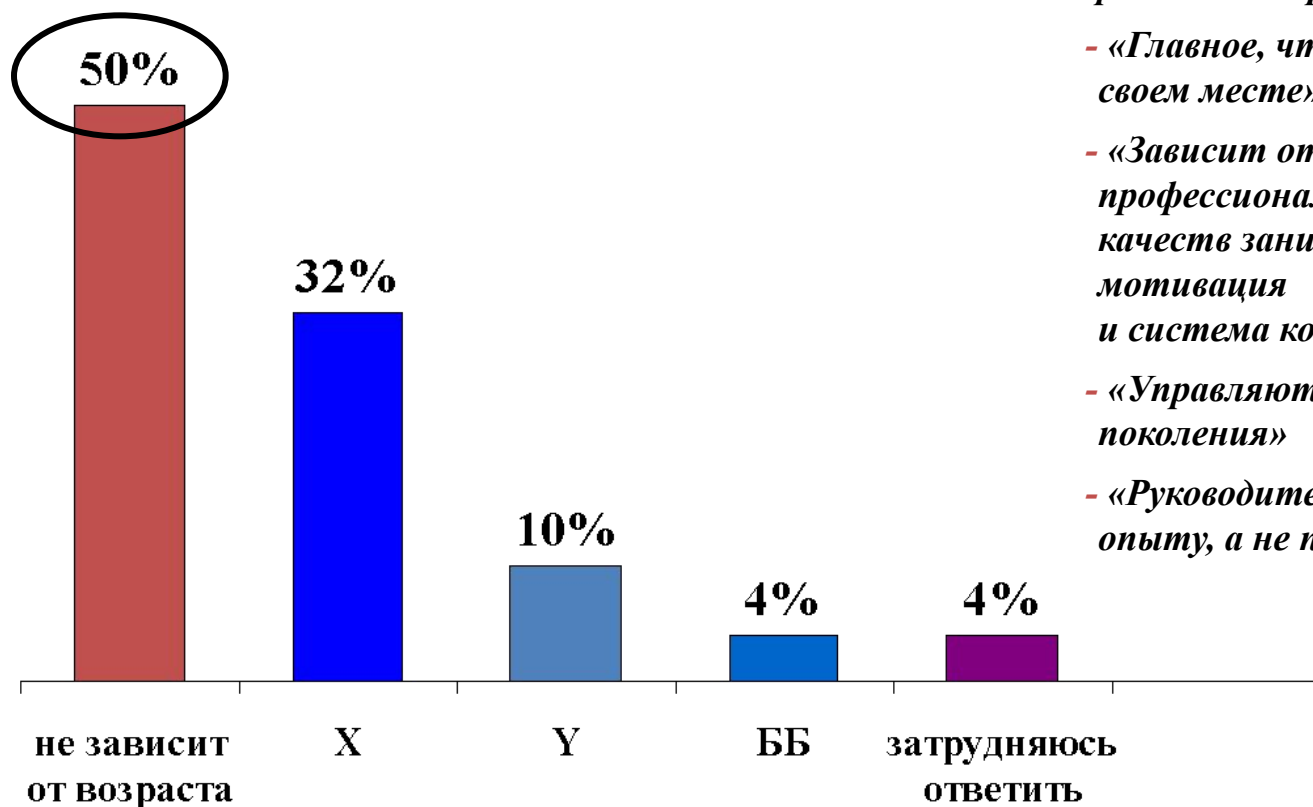
да

нет

затрудняюсь ответить

- «Ценности человека любого возраста необходимо учитывать, они должны соответствовать ценностям компании»
- «У разных поколений свои ценности: у старшего - стабильность, у более младших - развитие, динамичность»
- «Нужно учитывать интересы личности, а не поколений»
- «Ценность у всех одна - деньги»

Кто наиболее эффективный сотрудник?



- «Встречаются представители разных поколений, которые работают эффективно»
- «Главное, чтобы сотрудник был на своем месте»
- «Зависит от соответствия профессиональных и личностных качеств занимаемой должности + мотивация и система контроля»
- «Управляют профессионалы, а не поколения»
- «Руководители назначаются по опыту, а не по возрасту»

Выводы

- Большинство респондентов считают, что в их компаниях сотрудники разных поколений сосуществуют гармонично **(86%)**
- Взаимопонимание между работниками разных возрастных групп достигается за счет стремления к достижению общей цели **(77%)**
- Половина респондентов **(50 %)** полагают, что эффективность сотрудника не зависит от возраста. Около трети **(32%)** утверждают, что поколение X – наиболее эффективно
- Большая часть опрошенных уверена, что при подборе кадров и построении эффективной команды необходимо учитывать характеристики разных поколений
- Причины ухода сотрудников из компаний связаны с особенностями поколений
- Единство цели - объединяющий фактор для разных поколений, невзирая на различия в их ценностях

Как разные поколения понимают друг друга

	Бэби-бумеры	Поколение X	Поколение Y
Использование компьютера	Приспосабливаются	Используют	Живут
Способ коммуникации	Телефон	Электронная почта	Социальные сети
Мотивация к работе	Статус	Карьера	Смысл
Отношение к иерархии	Равнодушие	Вежливость	Безразличие

Поколение X и Y

Новые поколения – новые ценности

	Поколение X	Поколение Y
Зачем ты работаешь?	Я не могу без работы. Да и семью кормить надо.	Чтобы удовлетворить потребности и реализовать потенциал
Что для тебя деньги как мотивация?	Они имеют большое значение. Все остальное не важно, но не главное	Зависит. если у меня кредит, то мне нужно работать. Чтобы его отдать. А если мне подкинут деньги родители, то я не вижу смысла много работать.
А как много ты работаешь?	Никогда не считал. Приблизительно 60 часов в неделю. Бывает и больше	40 часов в неделю. И никогда не забываю про выходные и отпуска.
Как ты выбираешь работодателя?	Я выбираю зарплату. Работодатель не так уж и важен	Важна социальная ответственность. Я хочу приносить пользу обществу, а не просто зарабатывать деньги для акционеров. И люди важны. Психологический климат и отношения
Кто мой босс?	Тот, кто сейчас. Я его не выбираю. Он выбирает меня.	Он особенный. У него есть харизма, он мотивирует меня и развивает. Мне есть чему у него учиться.

Поколение X – существующие реалии

- Поколение X - это "дети с ключом на шее". Их родители вкалывали на производстве посменно, от звонка до звонка, поэтому они рано приучались к самостоятельности: сами делали уроки, сами разогревали себе обед, оставленный старшими на плите. В работе – это самостоятельные профессионалы, которые не требуют обучения, но готовы заниматься самообразованием.
- Организационная культура X – это культура, основанная на процедурах, правилах и стандартах.
- Заработная плата для X – это показатель карьерных достижений: чем выше должность, тем выше должна быть заработная плата.

Поколение Y – будущее компаний

- Наиболее привлекательные профессии среди выпускников – дизайнер, фотограф или фотохудожник, тогда как спустя 3-5 лет предпочтение отдается не профессии, а размеру и масштабу компании-работодателя.
- При ранжировании факторов привлекательности работодателя на первом месте – возможности профессионального и личностного развития, на второе-третье место попадают такие неожиданные факторы, как гибкий график работы, отсутствие дресс-кода, возможность в рабочее время пользоваться всеми Интернет-ресурсами.
- На интервью с работодателем все большее число молодых кандидатов задают такие вопросы, как «В каких экологических/ социальных/ благотворительных программах вы участвуете?».