

**Управление многопоколенной структурой организации: вызовы и решения**

**Парфенова Екатерина Андреевна**

*Аспирант*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет  
государственного управления, Москва, Россия

*E-mail: kateparfenova.ru@gmail.com*

Сегодня, будучи свидетелями глобальной стремительной трансформации всех ключевых сфер жизни общества, мы можем наблюдать, что мировая экономика особенно нуждается в системной консолидации сил, аккумуляции знаний и трансмиссии опыта предшествующих и в настоящее время живущих поколений, совместными усилиями способных смело отвечать на вызовы времени, достигая особого синергетического эффекта. Так, являясь движущей силой развития общества, российские и зарубежные организации, согласно исследованию «Kelly's Hiring Manager Survey» [3], проведенному международной компанией «Kelly Services» в 2015 году, в целом приветствуют идею пополнения кадрового резерва за счет сотрудников разных поколений и прогнозируют такого рода изменения (52% опрошенных в мире). Однако парадокс заключается в том, что около 56% из них в ближайшем будущем вовсе не собираются адаптировать программы привлечения и развития сотрудников для того или иного поколения, а 48% - вовсе не разделяют кандидатов по возрастному и социокультурному принципу. Поэтому согласно исследованию другой авторитетной международной организации «PricewaterhouseCoopers» (PwC, Прайсуотерхаускоперс) [4] всего 41% международных и 22% российских организаций-респондентов используют дифференцированный подход, предполагающий разработку уникального ценностного предложения, учитывающего ценностные ориентации и потребности сотрудников разных поколений.

Наряду с представленной тенденцией во многих организациях на сегодняшний день, если и берется во внимание разница в социокультурных и возрастных характеристиках, то формируется установка на развитие конкурентоспособности именно молодого поколения, которая соседствует с наличием и распространением негативных стереотипов старости, отрицательно воздействуя как на деятельность представителей пожилого поколения, так и на систему организационных отношений, порождая «профессиональный эйджизм» (негативное отношение более молодых поколений к старшему поколению профессионалов, основанное на убеждении первых в неизбежности профессионального старения вторых) [1]. Так, согласно ранее упомянутому исследованию международной организации «Kelly Services» [3], доля специалистов российских организаций, поддержавших общемировой тренд по привлечению молодых представителей поколения Y (Поколение Миллениум, Сети, Next), родившихся в период с 1984 по 2000 г., составила 44% менеджеров по персоналу, а 24% респондентов планируют сделать ставку на работу с данным перспективным поколением в ближайшее время. В соответствии же с исследованием «ВЦИОМ» [6], проведенным по заказу Департамента труда и занятости г. Москвы, на начало декабря 2015 года 86% работодателей готовы охотно трудоустроить молодых специалистов-представителей поколения Y, способных оперативно адаптироваться под изменяющиеся потребности и условия рынка.

Наряду с возросшим интересом организаций к молодым представителям поколения Y, преимущества сотрудников зрелого возраста остаются незамеченными: только 26% респондентов признаются, что будут принимать на работу кандидатов старше 55 лет в ближайшие 5 лет [3]. И если в Германии или в Швейцарии привлечением кандидатов данной возрастной категории собираются заняться более 30% респондентов, то в России на

данной группе кандидатов готовы сфокусироваться лишь 13% опрошенных, а 44% менеджеров по персоналу и вовсе ожидают увидеть сокращение количества сотрудников в возрасте старше 55 лет в будущей перспективе. Результаты исследования свидетельствуют о присутствии в ряде стран предвзятого отношения к представителям поколения беби-бумеров (1946-1964 г. р.), раньше времени списывая со счетов его трудовой потенциал. А ведь по мнению самих же респондентов данное поколение обладает рядом весомых преимуществ таких как стабильность (77%), профессиональный опыт (76%), лояльность (69%), способность выступать в роли наставника (68%). Игнорируя возможности опытных представителей поколения беби-бумеров, организации теряют немало возможностей: так, например, в сети ресторанов компании «McDonald's», где работают сотрудники старше 60 лет, наблюдается повышение производительности на 20%. Привлечение и развитие сотрудников старше 55 лет может компенсировать глобальную нехватку специалистов на рынке, а они в свою очередь получают важную для них возможность как можно дольше оставаться полезными, реализуя свой профессиональный потенциал во благо будущих поколений, транслируя им свои сакральные знания и опыт. Ведь как показало исследование международной организации «Deloitte» [5], около 48% беби-бумеров не собираются уходить на пенсию и после 65 лет, а 13% - хотели бы работать после достижения семидесятилетнего возраста.

Опираясь на представленные факты, стоит отметить, что каждое поколение обладает уникальными преимуществами, свойственными только ему, поэтому лишь задействование возможностей всех поколений способно привести организации к качественному скачку в сторону развития и процветания на мировом рынке, все более требовательном и неопределенном. Достижению же подобного синергизма отношений между поколениями (состояния, при котором профессиональные усилия сотрудника - представителя одного поколения умножаются на усилия других, получая на выходе сплоченную команду, способную решать задачи, непосильные для однородной рабочей группы специалистов), эффективной трансмиссии знаний и опыта от одного поколения другому (как от старшего к младшему, характеризуя по М. Миду постфигуративный тип культуры, так и обратный процесс, свойственный для префигуративной культуры) способствует удовлетворение особых потребностей и учет социокультурных особенностей каждого поколения путем конструирования ценностного предложения, а на его основе - дифференцированных программ, содержащих уникальные решения по привлечению, удержанию и вовлечению сотрудников разных поколений.

### Источники и литература

- 1) Исмагилова Ф. С. , Миролюбова Г. С. Теоретические исследования проблемы взаимоотношений профессионалов разных поколений // Известия Уральского федерального университета. Сер. 1, Проблемы образования, науки и культуры. — 2013. — № 2 (113). — С. 203-216.
- 2) Ronald J. Burke. The Multi-generational and Aging Workforce: Challenges and Opportunities // Edward Elgar Publishing, 31 July 2015
- 3) Исследование международной организации Kelly Services «Kelly's Hiring Manager Survey 2015» URL:[http://www.kellyservices.ru/uploadedFiles/1-Images/MISC\\_Images/RU\\_Docs/The%202020%20Workplace%20V6\\_RU\\_.pdf](http://www.kellyservices.ru/uploadedFiles/1-Images/MISC_Images/RU_Docs/The%202020%20Workplace%20V6_RU_.pdf)
- 4) Исследование международной организации PwC «Управление талантами и ценностным предложением для сотрудника - 2013» URL: <http://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/publications/millennials.jhtml>

- 5) Исследование международной организации Deloitte «Тенденции в области управления персоналом - 2013» URL: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ru\\_resetting\\_horizons\\_global\\_human\\_capital\\_trends\\_2013\\_rus\\_new.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ru_resetting_horizons_global_human_capital_trends_2013_rus_new.pdf)
- 6) Социологическое исследование ВЦИОМ: «Молодежь на рынке труда Москвы: спрос и предложение» URL: <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115589>