



## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Характеристика и анализ процессов взаимодействия разновозрастного персонала в системе УП.....	5
1.1 Инновационные подходы в управлении персоналом организаций.....	5
1.2 Психологические характеристики возрастных групп работников.....	12
1.3 Опыт управления разновозрастным персоналом организаций различных форм собственности.....	16
1.4 Направления управляющего воздействия на персонал.....	19
Глава 2. Совершенствование коммуникаций в разновозрастной профессиональной среде бюджетной организации.....	25
2.1 Изучение мнений персонала организации о проблемах взаимодействия работников разных возрастных групп.....	25
2.2 Ключевые методики эффективной работы с разновозрастным персоналом.....	40
2.3 Рекомендации по совершенствованию взаимодействия разновозрастного персонала в организации.....	44
Заключение.....	47
Список использованных источников.....	49

## **Введение**

Сфера управления персоналом является важной составляющей эффективной и продуктивной работы любой организации. Управление персоналом как деятельность затрагивает различные сферы жизни организации – от экономико-статистического до философско-психологического.

Актуальность работы обусловлена кризисным состоянием экономики как возбудителем острой необходимости регулирования кадровой политики в любой сфере деятельности предприятия. В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Система управления человеческими ресурсами обеспечивает постоянное совершенствование методов работы с персоналом и использование достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта. Сущность управления персоналом, в том числе работниками, работодателями и другими собственниками предприятия, заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. Эти отношения основаны на принципах, методах и формах воздействия на интересы, поведение и деятельность работников с целью их наилучшего использования. В системе мер по реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, налаживанию этой работы на прочной научной основе, использованию накопленного за многие годы отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики является проблема в области работы с кадрами. При всем разнообразии существующих подходов к этой проблеме в различных

промышленно развитых странах наиболее важными общими тенденциями являются следующие методы:

1. формализация методов и процедур отбора персонала;
2. продвижение молодых и перспективных сотрудников.

Эти общие тенденции должны быть учтены в отечественной практике управления производством в условиях развития рыночной экономики. Управление людьми важно для всех организаций — крупных и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных, бюджетных и сервисных компаний.

Основной целью данного исследования является изучение особенностей управления работниками смешанного возраста, и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления. В ходе исследования необходимо рассмотреть следующие важные задачи:

1. изучить инновационные подходы в управлении персоналом организаций;
2. рассмотреть психологические характеристики возрастных групп работников;
3. провести анализ мнений персонала организации о проблемах взаимодействия работников разных возрастных групп;
4. разработать рекомендации по совершенствованию взаимодействия разновозрастного персонала в организации.

Объект исследования – система управления персоналом.

Предмет исследования – особенности управления разновозрастным персоналом.

Информационная база курсового проекта – теоритический материал от известных социологов и аналитиков методов управления персоналом, таких как А.Г. Дементьева, М.Ю. Горбунова, В.Р. Веснина.

Курсовая работа на 50 листах содержит 6 рисунков и 2 таблицы.

# **Глава 1. Характеристика и анализ процессов взаимодействия разновозрастного персонала в системе УП.**

## **1.1 Инновационные подходы в управлении персоналом организаций**

В условиях, когда конкуренция между организациями и компаниями постоянно смещается в сторону управления знаниями и человеческим капиталом, инновации в управлении человеческими ресурсами становятся важнейшим фактором успеха. Инновации в управлении человеческими ресурсами тесно связаны с инновациями в экономике. В целях стабильного положения компании на рынке труда, каждая организация или компания должна ориентироваться на обновление деятельности под современные тенденции и быть инновационной. В то же время сотрудники, обладающие собственными знаниями, умениями, идеями и подходами к различным ситуациям определяют основу для разработки инновационных идей и их успешной реализации в инновационной экономике.

Инновации в управлении персоналом являются важным фактором продуктивной инновации управления в организации. На сегодняшний день, развитие персонала требует больших инвестиций, чем производственная мощность и материал. Необходимость человеческого (интеллектуального) потенциала возрастает с увеличением скорости технического прогресса, с развитием информационных технологий, ростом конкуренции и другими условиями [8, с. 48].

Каждая организация стремится максимально раскрыть потенциал своих сотрудников и рационально использовать их умственные способности. Учитывая инновационную активность в управлении человеческими ресурсами, отметим, что она имеет особенности, присущие общей концепции инноваций:

1. во-первых, изменения в управлении человеческими ресурсами направлены на решение конкретных задач в соответствии со стратегией развития компании;

2. во-вторых, невозможно заранее определить точный результат, к которому они могут привести;

3. в-третьих, изменения в управлении человеческими ресурсами могут спровоцировать конфликтные ситуации, в которых сотрудники сопротивляются и отвергают инновации;

4. в-четвертых, изменения в управлении человеческими ресурсами имеют мультипликативный эффект, то есть они провоцируют встречные изменения в других подсистемах компании, поскольку они касаются ключевого компонента организации- непосредственно сотрудников.

Формирование инновационной экономики неизбежно приводит к трансформации структуры и качества рабочей силы и повышает требования к уровню профессиональной квалификации работников. Современные наукоемкие и информационные технологии проникают во все сферы экономики. В результате возникает сочетание опыта, появляются родственники и пограничные профессии. Инновационная экономика нуждается прежде всего в творческих интеллектуальных работниках. Следовательно, должны быть разработаны подходы к управлению изменениями «новой рабочей силы» и технологии инновационного управления персоналом [4, с. 94].

Инновационные технологии-это совокупность методов, инструментов и мер, направленных на развитие существующих или принципиально новых видов производственной деятельности.

Существуют различные типы инновационных технологий:

1. внедрение-реализация заключительного этапа научно-производственного цикла разработки нового продукта;

2. тренинг-деловое общение, вид социально-психологических упражнений, направленный на развитие установок, необходимых для

успешного общения в условиях профессиональной деятельности и используемый для обучения персонала;

3. консалтинг-Консультирование производителей, продавцов и потребителей по экономическим, хозяйственным и правовым вопросам;

4. свободное от передачи развертывание технологии от одного человека к другому;

5. Аудит финансов и документации независимыми экспертами или организациями;

6. предоставление на платной основе инжиниринговых и консалтинговых предложений (проектирование, предоставление лицензий и ноу-хау) для создания промышленных предприятий, инфраструктуры и т.д.

Инновации в управлении персоналом обычно иницируются менеджером по персоналу, который видит необходимость внедрения инноваций в работу компании. В то же время инновационное управление человеческими ресурсами основано на следующих основных допущениях:

1. необходимость тесной взаимосвязи между стратегией развития компании и кадровым планированием.

2. оценка влияния затрат на персонал на экономическую эффективность производства;

3. формирование необходимого количества навыков, профессиональных умений для эффективной работы на рынке труда.

Каждая организация нуждается только в таких инновациях в управлении человеческими ресурсами, необходимость которых ясна и понятна всем сотрудникам и которые объединены управленческими и экономическими потребностями конкретной компании. Для этого необходимо сначала определить ряд ключевых проблем, требующих такого решения, затем проанализировать варианты решения одной из выявленных проблем, а затем выбрать соответствующий вариант. И если эта реализация будет успешной, инновация будет реализована. В будущем инновации в области управления людскими ресурсами будут анализироваться и при

необходимости адаптироваться. Можно выделить ряд обстоятельств, обосновывающих потребность организаций в инновационных кадровых технологиях, и определить основные направления их развития:

1. повышение уровня образованности персонала - разнообразно образованные сотрудники требуют большей свободы и самостоятельности на рабочем месте;

2. технологизация управления и производства: возникновение новых, прежде всего информационных, технологий предполагает обязательную переподготовку как работников, так и менеджеров;

3. изменение состава рабочей силы: планирование трудовых ресурсов любой организации обязывает учитывать увеличение доли женщин, пожилых людей и др. групп населения, что приведет к изменению ценностей организации и кадровых технологий;

4. возрастание роли технологий охраны здоровья и безопасности профессиональной деятельности: данная тенденция предполагает внедрение новых способов отбора и обучения персонала;

5. изменение роли топ-менеджмента организации, которые в перспективе становятся все более активными участниками процесса развития персонала;

6. формирование новой трудовой этики: в связи с развитием проектных и командных форм работы все больше внимания будет уделяться личности работника;

7. изменение роли служб управления персоналом в стратегическом планировании: понимание персонала как источника прибыли изменит сущность работы кадровых служб;

8. развитие процедур оценки достижений сотрудников: организации будут обязаны делиться доходами с работниками на основании более объективных и ориентированных на результат систем оценки персонального вклада;



9. новая кадровая политика: традиционное формальное иерархическое управление уступит место профессиональному управлению с большей ориентацией на человеческое достоинство [1, с.101].

Для реализации основных задач компании необходимы структурные изменения в системе управления персоналом на основе новых технологий управления. Внедрение инноваций в систему управления персоналом должно осуществляться на основе проведенного исследования существующей системы управления персоналом, выявления ее возможностей и выявления ее недостатков, а также учета требований последних тенденций в области управления персоналом и особенностей развития бизнеса.

Кроме того, при разработке и внедрении инноваций в системе управления персоналом необходимо оценить их своевременность, возможность и эффективность, то есть сделать все возможное, чтобы сопротивление персонала было как можно меньше, а эффективность инноваций-как можно больше.

Для эффективной работы система управления персоналом должна содержать лучшие методы и технологии, которые соответствуют принципам, лежащим в ее основе. В то же время инновационные технологии в управлении персоналом могут быть как:

1.новые методы управления персоналом, повышающие эффективность организации (на самом деле инновационные технологии управления персоналом). К ним относятся новые (ноу-хау) способы воздействия на персонал. Например, появление новых путей связи (телефон, Интернет и т. Д.) Привело к резкому повышению эффективности организаций за счет увеличения скорости передачи информации в пространстве и времени);

2.традиционные технологии внедрения инноваций в работе с персоналом организации (традиционные управленческие технологии внедрения инноваций) - предполагает использование нового элемента управления в рамках старой процедуры. Например, традиционный метод отбора сотрудников в резерве руководства может быть дополнен

инновационным методом выявления генетических маркеров лидерства (если таковые имеются).

Инновации в системе управления персоналом могут быть реализованы в следующих формах:

1. с постепенным улучшением индивидуальных качеств персонала (в настоящее время);
2. в виде конструктивного, постепенного совершенствования всей системы управления персоналом в целом (прорыв).

В то же время прогрессирующее совершенствование не связано с резкими изменениями результатов работы персонала организации, оно обычно не влияет на структурные изменения. В самом общем виде его можно представить как долгосрочное постоянное совершенствование с включением максимального количества сотрудников. Новаторское совершенствование системы управления персоналом, как правило, затрагивает не только улучшенные аспекты деятельности сотрудников, но и всю систему управления персоналом в целом.

Текущий центр инноваций в управлении персоналом относится к следующим основным задачам:

1. повышение производительности компании;
2. эффективное обучение и развитие персонала;
3. улучшение трудовых отношений и создание творческой среды;
4. улучшение качества жизни;
5. стимулирующие конструктивные идеи;
6. лучшее использование навыков и навыков людей;
7. увеличение восприимчивости и адаптивности персонала к инновациям.

Существует несколько основных инновационных направлений в управлении персоналом:

1. Инновации и управление образованием - инновации в подготовке специалистов в университетах, институтах, колледжах и других учебных заведениях.

2. Инновации и маркетинг персонала-формирование новой и эффективной потенциала Персонала.

3. Инновационно-технологическое управление персоналом-современные способы работы с персоналом на этапе освоения видов нового оборудования и технологий в их профессиональной деятельности, сертификация, новое распределение функций и полномочий в существующей структуре персонала, инновации в формах и методах переподготовки и повышения квалификации персонала, способы продвижения и перемещения сотрудников, улучшение работы с элитным персоналом.

Наиболее распространенными в настоящее время являются инновационные HR-технологии, основанные на HR-процессах, использование которых возможно в области управления персоналом:

1. технологии формирования персонала (HR-маркетинг, интервью с делами, тестирование, интервью с компетенциями, E-Recruitment и т. Д.);

2. дифференцированная система компенсации (многоуровневая система компенсации), включая систему общественного признания заслуг и достижений;

3. оценка индивидуального вклада на основе оценки профессионально значимых организационных критериев для профессиональной оценки-моделей компетенций;

4. технология планирования карьеры и индивидуальных планов развития (потенциальная реализация), основанная на оценке компетенций сотрудников на всех уровнях по системе 360;

5. технологии оценки и сертификации персонала (Центр оценки, 360-градусов методический коучинг и т. д.);

6. технологии обмена персоналом (лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг и т. Д.);

7. технологии текущей работы с персоналом (классификация персонала, управление стрессами, управление конфликтами и т. Д.);

8. технологии обучения и развития персонала (коучинг, тимбилдинг, ролевые и бизнес-игры - это, прежде всего все то, что сопряжено с психологией, так как можно подготовить техническое задание и запрограммировать что угодно, но не взаимоотношения [7, с.88].

## **1.2 Психологические характеристики возрастных групп работников**

Каждая фаза жизни имеет свое специфическое содержание и влияет на последующие события.

Признавая, что пределы возрастной локализации работников являются гибкими и зависят от многих индивидуальных и социальных факторов, целесообразно выделить по крайней мере четыре жизненных цикла человека, которые обычно влияют на состояние и изменение его трудового потенциала:

1. Молодежь от начала трудоспособного возраста до 21-22 лет.

За это время человек еще не способен работать самостоятельно и только готовится к выходу на общественное производство. Человек принимает одно из самых важных жизненных решений:

а. кем я должен быть? (какие навыки и средства следует развивать, чтобы вы могли обеспечить будущий профессионализм);

б. Сколько времени посвятить учебе?

в. к какой социальной группе принадлежать (определение будущего социального статуса и в соответствии с ним - выбор места приобретения специальности или уровня образовательного учреждения-высшего или среднего профессионального учебного заведения, курсов и т.д.).

В это время начинается процесс преобразования трудового потенциала работника в его профессиональную форму, происходит создание индивидуальных условий для его реализации. В этой фазе трудовой потенциал человека еще очень ограничен, находится на уровне информации-

абстрактной и, другими словами, - в фазе возможностей. Будут сформированы навыки и потребности личности, мотивация работы, ориентация и устремления, цели и предпочтения для их реализации, т. е. образ профессионального пути.

Все это происходит во взаимодействии с определенной социальной средой. Влияние внешней среды на образование работника многообразно:

а. через систему социальных институтов общества (семья, образовательное учреждение, культура и искусство и т.д.) среда учит молодых людей сотрудничать, определяет альтернативы и конкретные пути реализации их трудового и жизненного пути.

б. в форме групп, выступающих медиум одобряет или не одобряет действия молодого человека по мере того, как он формирует свое рабочее отношение.

в. создает условия для конфликта между мечтой, молодостью и реальностью.

г. формирует ценностные ориентации, зависящие от тех социально-профессиональных групп, в которые вовлечен молодой человек. Ценностная ориентация в дальнейшем реализуется в его конкретной работе.

Зависимость от системы внешнего воздействия, стремление молодого человека слиться с обществом, соответствовать его требованиям и ценностям, с одной стороны, и необходимость преодолеть сопротивление окружающей среды, сделать успешную карьеру - с другой стороны, часто создают нереализуемые желания молодого человека. В результате социологические опросы показывают, что молодые люди сегодня хотят стать:

- а. Предприниматель - 51%
- б. Финансист-41%
- в. ученый - юрист -32%
- г. Экономист, маркетолог-27%.

Заниматься массовыми и когда - то достаточно престижными профессиями работников сферы услуг желают только 10%, получить профессиональную специальность - 3%, стать инженером - 2%, заниматься научной работой- 1%.

2. Возрастная группа от 21-22 до 30 лет (после профессионального обучения).

На этом этапе происходят значительные изменения в жизни личности:

а. человек в общественном производстве;

б. частично (как работник) он отказывается от своих собственных интересов и подчиняется интересам производственных и социальных групп, к которым относится;

в. Завершает процесс первичной адаптации к системе общественного производства, к своей профессии;

г. Это устойчивый трудовой потенциал.

Многие молодые люди все еще находятся на этапе выборов. Не случайно профессиональная и профессиональная мобильность особенно возрастает в этот возрастной период - со сменой профессии или без нее: люди берут планирование своей жизни в обществе в свои руки. (Социологические исследования показывают, что это самая мобильная, с точки зрения колебаний, социальная группа людей. В то же время такое планирование можно охарактеризовать только как одностороннее: согласно собственным планам, общество живет за счет конкуренции, в которой эта категория молодежи еще не побеждает. Поэтому молодежь является наиболее уязвимой группой людей.

Постепенно, к 30 годам, формируются трудовые и профессиональные установки, которые закрепляются как в структуре индивидуального сознания, так и в возможностях организации социального поведения личности. Это выражается:

а. в осознанном выборе профессии и специализации (вида занятости), конкретного места применения своих навыков;

б. Подчинение стандартам и требованиям организации, и трудовой дисциплине;

в) в достаточно четком представлении о возможностях и альтернативах, которые могут быть реализованы при определенных условиях производственной среды [5, с. 74].

Профессиональная индивидуальность постепенно отождествляется с профессией, с социальными ролями, в которые человек вступает в связи со своей деятельностью. Если человек в возрасте 30 лет не выбрал профессию, это может иметь трагические последствия для его судьбы не только в профессиональном, профессиональном, но и в личном и семейном плане.

3. Возрастная группа от 30 до 50 лет. Особенности этого периода заключаются в следующем:

а. максимальная интеграция в общественное производство, социальная и профессиональная стабильность;

б. Зрелость трудового потенциала;

в. Формирование социальных связей, которые дополнительно обеспечивают эффективную работу;

г. Профессионализм, позволяющий трезво оценивать свои навыки;

д. Получение стабильной самооценки.

На основе знания и принятия «правил игры», системы оценок и самооценок, социальных ожиданий, жизненного и профессионального опыта выстраивается специфическое личностное поведение. Производственный опыт можно охарактеризовать как фактор обратной связи, обеспечивающий сотруднику высокий уровень надежности и эффективности деятельности в настоящем и будущем. Обратная связь, обеспечиваемая жизненным и трудовым опытом, дает человеку в этом возрасте ряд функций:

1. способность измерять цели деятельности и ее результаты;

2. оцените себя на основе самоанализа, сравнения с другими;

3. настройте свое собственное поведение.

Физическое здоровье в сочетании с высоким профессионализмом, знанием жизни и «правил игры» социальных институтов, в которые он интегрирован в этом возрасте, позволяют человеку переносить сильные стрессы и напряжения, брать на себя максимальную ответственность. Конечно, речь идет об усредненном варианте без учета разнообразия направленности, энергии, мотивации, особенностей людей и т.д.

Существует довольно большая группа работников в этом возрасте, которые находятся в так называемом «кризисе нереализуемости» (осознание собственной профессиональной неосуществимости при высоком уровне развития возможностей) или отвращении к выбранному делу жизни, а также кризисе отсутствия перспектив (если человек имеет достижения, активен, обладает ценными личностными характеристиками, но трудно выстраивает новые жизненные программы, не видит в себе никаких путей реальной реализации и совершенствования).

#### 4. Возрастная группа старше 50 лет.

В последние годы в российском обществе сформировался культ «успеха», молодости и богатства, мобильности и независимости. Это создает серьезные проблемы для четвертой возрастной группы, которую мы рассматриваем, - сотрудников старше 50 лет. Направление воздействия явления, которое в социологии называется «эгеризмом», дискриминации, осуществляемой одной или несколькими возрастными группами по отношению к другим возрастным группам, изменилось. Если раньше, во времена правления «клики старых мастеров» (как называли руководство СССР на Западе), в нашей экономической и социальной жизни дискриминировались молодежь и люди среднего возраста, то теперь-группа старшего возраста [2, с.66].



### **1.3 Опыт управления разновозрастным персоналом организаций различных форм собственности**

Управление человеческими ресурсами в современной организации является одним из ведущих направлений ее развития. Сейчас менеджеры предпочитают вкладывать основные силы в производство или стимулирование материальной базы, но в человеческую составляющую. Сотрудники являются ведущим источником финансирования. Наем, обучение и обслуживание ваших операций сопряжены со значительными затратами. При оценке современных компаний одним из критериев было поддержание высокого уровня корпоративной культуры. По сравнению с прошлым, забота о людях, которые приносят доход своим трудом, становится основной сферой. Менеджеры создают прямую связь между заботой о ваших сотрудниках и повышением их производительности. Одним из главных условий такого отношения к персоналу является подготовка четкой и регламентированной кадровой политики.

Кадровая политика является основой для всего управления персоналом в организации. Менеджеры начинают с этого и принимают конкретные решения в отношении сотрудника. На основе кадровой политики принято рассматривать различные аспекты управления персоналом.

Аспекты делятся на:

1. технико-технологический (основными элементами являются расширение конкретного производства, характеристики технологии и оборудования, производственная ситуация);
2. организационно-экономические (состав и численность работников, методы стимулирования, рабочее время и т.д. будут приняты во внимание.);
3. правовая (сторона соблюдения трудового законодательства в системе работодатель-работник);
4. социально-психологический (проведение различных социально-психологических тренингов в процессе непосредственной работы);

## 5. образовательный (повышение квалификации персонала).

Управленческий бизнес имеет свои законы и законы управления человеческими ресурсами, которые лежат в основе работы. Их необходимо исследовать, поскольку они интерпретируются как основа для требований к менеджерам по персоналу:

1. Элементы управления человеческими ресурсами должны соответствовать задачам, характеристикам и расширению организации;
2. Система управления человеческими ресурсами - важно учитывать все взаимосвязи системы управления человеческими ресурсами;
3. Централизация и децентрализация должны оптимально сочетаться;
4. Пропорциональное сравнение элементов системы УП и комплекса подсистем. Невозможно улучшить только одну подсистему, тогда возникнет дисбаланс во второй, который необходимо устранить. Для улучшения и расширения необходим комплексный подход;
5. Разнообразие системы управления персоналом (комплексное производство-комплексное управление);
6. Изменение функций управления. С расширением производства роль одних функций возрастает, а важность других уменьшается.

Чтобы описать процесс управления персоналом на предприятии, рассмотрим схему менеджмента. Соблюдение этой схемы дает понимание процессов. Она определяет уровни управления персоналом (рисунок 1):



## Рисунок 1. Схема кадрового планирования

Самый высокий уровень - управленческий отдел компании. На этом уровне выделяются приоритеты в работе с сотрудниками и тактика управления, их принципы. Здесь утверждаются программы, правила и инструкции для отдела кадров.

Средний уровень функционален. Это прямые специалисты по управлению персоналом. Их функциональность сводится к составлению кадровых процедур и методической работе с персоналом.

Нижний уровень - непосредственные руководители структурных подразделений, непосредственно работающие с подчиненными.

Эффективное управление сотрудниками организации достигается только путем непрерывного взаимодействия всех элементов этой схемы.

В рыночной среде конкуренция растет, и требования к рынку труда становятся более строгими. Менеджер должен очень быстро реагировать на все окружающие изменения. Управление персоналом организации не однообразно. Становится все труднее поощрять и мотивировать сотрудников, особенно путем включения в краткосрочную работу. Эти и другие особенности управления персоналом требуют, чтобы менеджер был высококвалифицированным и мобильным, чтобы иметь возможность учитывать все возможные факторы, влияющие на управление персоналом [11, с. 50].

### **1.4 Направления управляющего воздействия на персонал**

Управление персоналом как единая система производственных процессов включает в себя три основные группы методов влияния:

1. Организационные или административные;

2. Экономические;
3. Социально-психологический.

Помимо основных методов в компаниях часто используются конкретные методы воздействия, в том числе основанные на традициях и успешной корпоративной практике. В большинстве случаев методы используются в компаниях вместе. При таком подходе повышается степень воздействия, повышается эффективность управления.

#### 1. Организационные методы управления персоналом

Административные методы характеризуются прямым воздействием на кадровый состав компании. К этой группе методов относятся прямые указания дирекции и руководящих отделов, контроль трудовой дисциплины и выполнение плана работы. Распоряжения, необходимые для выполнения, закреплены в местных правилах.

При этом управление персоналом на предприятии основано на научном подходе.

Для систематизации таких норм часто обращаются к официальной базе приказов и федеральных законов (Трудовой кодекс Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации). Для организационных методов характерна реклама. Правила внутреннего трудового распорядка могут быть оспорены самими работниками и скорректированы при внешнем осмотре. По этой причине прямое воздействие остается весомым инструментом, используемым в управлении персоналом компании.

#### 2. Экономические методы управления персоналом

Для данной группы методов корректировки поведения сотрудников характерна материальная стимуляция.

При умелом внедрении экономических методов управления персоналом предприятие развивается по прогрессивному сценарию.

При разработке системы мотивации следует обратить внимание на классификацию методов:

К первой группе экономических методов относится общественное регулирование. Это федеральные и региональные нормативные акты, в которых закреплены основные принципы содержания производственного персонала, уровень фискальной нагрузки, правила трудоустройства, увольнения, расчета среднего заработка.

Вторая группа включает в себя методы управления производительностью персонала, используемые исключительно в корпоративной практике. Это специальные коммерческие надбавки, участие капитала, зависимость от прибыли компании и другие виды стимулов.

### 3. Социально-психологические методы управления персоналом

Руководители современных предприятий все чаще обращают внимание на взаимоотношения внутри трудовых коллективов. Социально-психологический климат оказывает непосредственное влияние на командную работу, ответственность каждого отдельного сотрудника. Есть много примеров важности этой группы методов.

Например, если один сотрудник считает необходимым отложить время выполнения задания, второй начинает следовать его примеру.

Такие ситуации довольно распространены в коллективах, обостряются, когда общий результат работы начинает затягиваться из-за халатности отдельных сотрудников.

Через призму социально-психологических методов должно происходить формирование современных коллективов следует учитывать следующие черты личности:

1. Каждый отдельный сотрудник, как правило, имеет индивидуальное отношение к работе. Есть интроверты и экстраверты;

2. В условиях, когда сотрудник точно знает миссию организации, требования, предъявляемые к его веб-сайту, генерируются эффектом ориентации;

3. Личный пример руководителя всегда рассматривается как эффективный мотиватор для выполнения трудовых обязанностей. Не

ответственный и часто отсутствующий менеджер на своем месте, вряд ли способный возглавить команду, а тем более организовать ее;

4.Участие в управлении, корпоративных вечеринках и других развлекательных мероприятиях оказывает прямое влияние на личность. В этой атмосфере сотрудник осознает особый подход к персоналу и чаще всего долго остается на порученной ему работе.

Социально-психологические методы довольно трудно закрепить нормативно. Это всегда особый подход, который усугубляется бюрократическим подходом (например, публикацией местного кодекса поведения). В качестве негативной мотивации на предприятии может использоваться система штрафов за различные отказы в работе.

В результате такого подхода происходит значительное снижение заработной платы. Среди положительных инструментов-повышение безопасности работников за счет формирования социальных пакетов. Это установление практики оплаты поездок, питания, спортивных мероприятий, путевок и других видов стимулов.

Методы социального воздействия особенно критичны в компаниях, не отличающихся высоким доходом сотрудников.

При этом необходимо учитывать, что, как и любая система, руководство кадровой структуры требует постоянного контроля за ситуацией. Для того чтобы первые результаты внедрения проявились через несколько месяцев или в строго определенное время, необходимо не только сохранить работоспособность текущих административных процессов, но и прибегнуть к их постоянной корректировке. Вот некоторые из современных подходов к управлению персоналом:

1. Мозговой штурм – коллективное обсуждение проблемы. Сотрудники всех уровней участвуют в поиске решения, проверяются мыслительные способности. При этом критика не используется для отказа от выдвинутых идей;

2. Inversive Метод. Представляет собой задачу с предлагаемым, но не соответствующим решением. В процессе проработки вопроса сотрудники используют нестандартный подход, находят эффективный (выгодный) способ для компании закрыть сделку. Имеет много общего с методом провокаций;

3. Технология вызова, в которой работникам предоставляется право применять инструменты для выполнения «нерешенной» задачи;

4. Метод «альтер эго» - это ориентация трудового коллектива на решение, которое ранее использовалось известными людьми. Вывод авторитета на лидирующие позиции часто позволяет отказаться от консервативного подхода.

Поиск и внедрение нестандартных подходов обеспечивает компаниям восстановление конкурентов, развитие собственных и даже патентных технологий [17, с. 71].

Каждый руководитель компании заинтересован в том, чтобы конфликт был преодолен (исчерпан, подавлен или прекращен) как можно скорее, так как его последствия могут нанести значительный моральный или материальный ущерб.

Выявление причин конфликтов определяет выбор методов, способов их предотвращения и конструктивного разрешения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно эффективно влиять и регулировать их.

Причиной конфликта являются явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

Основные причины конфликтов:

1. Интересы члены организации отличаются или совпадают.
2. Различие в ценностных ориентациях.
3. Различные формы экономического и социального неравенства.
4. Недовольство отношениями между отдельными структурными подразделениями организации

5. Неясно поставленные задачи и критерии оценки работы.

6. ограниченные ресурсы

Чтобы разрешить конфликт, необходимо:

1. Признать существование конфликта, то есть признайте наличие противоположных целей, методов у противников, определите этих участников самостоятельно.

2. Определить возможность переговоров. Признав существование конфликта и невозможность разрешить его «с ходу», целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, какие именно переговоры: с посредником или без него, и кто может быть посредником, одинаково удовлетворяющим обе стороны.

3. Процедуры переговоров договориться. Определить, где, когда и как начинаются переговоры, то есть договориться о времени, месте, порядке переговоров, времени начала совместной деятельности.

4. Определите ряд вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема заключается в определении в общих терминах того, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе разрабатываются общие подходы к проблеме, определяются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Решение возможности развиваться. Стороны при сотрудничестве предлагают несколько вариантов решения с расчетом затрат на каждый из них с учетом возможных последствий. [9, с.80].



## **Глава 2. Совершенствование коммуникаций в разновозрастной профессиональной среде бюджетной организации**

### **1.1 Изучение мнений персонала организации о проблемах взаимодействия работников разных возрастных групп**

В исследовании общее количество респондентов составило 60 человек. Выборку составили сотрудники бюджетной организации в возрасте от 18-53 лет, а именно руководители среднего и нижнего звена.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методики: «Q-сортировка» В. Стефансона, «ВИКТИ», шкала межпоколенной толерантности Г.Л. Бадриер, Методика «Субъективная оценка межличностных отношений» С.В. Духновского.

Методика «Субъективная оценка межличностных отношений» С.В. Духновского была использована для определения характеристик межличностных отношений сотрудников младших возрастов (18-32 года) и среднего возраста (33-52 года) при взаимодействии с коллегами возрастной категории 45+. Методика позволяет оценить характеристики дисгармонии межличностных отношений с помощью самооценок обследуемого, показатели которой позволяют изучить степень напряженности, отчужденности, конфликтности и агрессивности в отношениях между людьми.

Методика состоит из 40 суждений, испытуемые должны выразить степень своего согласия с утверждениями по 7-бальной шкале. Шкалы методики - напряженность, отчужденность, конфликтность и агрессивность в отношениях между людьми.

Гармония межличностных отношений представляет собой равенство субъектов отношений, их позиций, зависимость субъектов отношений как обусловленность их друг другом, предполагающая наличие обоюдной потребности, желания и т.п.

Гармоничные отношения - стабильные отношения, которые предполагают длительное сохранение взаимодействия в паре, вызывающие положительные чувства у обоих партнеров.

Дисгармония межличностных отношений представляет собой ослабление взаимосвязи между субъектами отношений, отсутствие единства, согласия между ними, ослабление позитивных эмоциональных связей между субъектами отношений, преобладание удаляющих чувств над сближающими чувствами, повышение напряженности, отчужденности, конфликтности и выраженная созависимость в отношениях, приводящая к переживанию субъективного неблагополучия и неудовлетворенности отношениями.

На основе описанных выше теоретических положений была разработана методика «СОМО» - субъективная оценка межличностных отношений. Методика может проводиться как в групповом, так и в индивидуальном вариантах [19, с.56].

Методика «Q -сортировка» Опросник Стефансона.

Данная методика используется для изучения представлений о себе. Преимуществом методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, реальное «я», а не «соответствие - несоответствие» статистическим нормам и результатам других людей. Опросник состоит из 60 суждений и вопросов. Испытуемому предлагается ознакомиться с утверждением и ответить «да», если оно соответствует его представлению о себе, или «нет», если оно противоречит его представлению, а также, предлагается оценить насколько перечисленные признаки соответствует представлению о коллегах.

Методика позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и избегание «борьбы».

В исследовании методика использована для определения актуального «Я» (какой я в разных ситуациях); значимых других (каким я вижу своего партнера).

Каждая из тенденций имеет внутреннюю и внешнюю характеристику, т.е. зависимость, общительность и «борьба» могут быть истинными, внутренне присущими личности, а могут быть внешними, своеобразной «маской», скрывающей истинное лицо человека.

Зависимость - внутреннее и внешнее стремление индивида к принятию групповых стандартов и ценностей: социальных, морально-этических. Для таких личностей характерно: подчиненность лидерам в группе, нерешительность в общении, покорность чужой воле, безропотность при выполнении приказов. В целом окружающие характеризуют эту личность как слабохарактерную и безответную.

Независимость - внутреннее и внешнее стремление личности не принимать групповые стандарты как социальные, так и морально-этические.

Личность с бойцовскими качествами, непокорный воле лидера, независимый в своих поступках, уверенный в том, что он ведет себя верно. В поведении проявляется самостоятельность, решительность, упорство в отстаивании своих взглядов.

Общительность - стремление личности образовывать эмоциональные связи как в своей группе, так и за ее пределами. Жизнерадостный в общении, живой и компанейский. Окружающие характеризуют его как сангвиника по типу темперамента. Личность не унывает в любых ситуациях.

Необщительность – стремление личности образовывать эмоциональные связи как в своей группе, так и за ее пределами. Личность производит впечатление понурости, безразличия к делам группы, вялости в общении, молчаливости и безучастности к проблемам группы. нелюдимость, пассивность и инертность.

Принятие «борьбы» - активное стремление личности участвовать в групповой жизни, стремление к достижению более высокого статуса в группе. Стремление к борьбе, упорство в достижении своей цели, настойчивость в отстаивании своих взглядов. Требовательность к

окружающим и несгибаемость воли. Принципиальность в оценках. Работоспособность и целеустремленность.

Избегание «борьбы» - личность стремится уйти от взаимодействия, старается сохранить «нейтралитет» в групповых спорах и конфликтах, склонность к компромиссным решениям. проявляется зависимость, нерешительность и подчиненность чужой воле, безынициативность [13, с.94].

Амбивалентность:

1. Зависимость – независимость - внутренний конфликт личности между стремлением к принятию групповых стандартов и ценностей и одновременно - отрицание их. В поведении проявляются противоречивые черты, нерешительность в общении с проявлением самостоятельности в некоторых случаях.

2. Общительность – необщительность- внутренний конфликт личности между стремлением личности образовывать эмоциональные связи как внутри группы, так и за ее пределами, и порой безразличия к делам группы, вялости в общении и безучастности к проблемам группы.

3. Принятие «борьбы» - избегание «борьбы» - внутренний конфликт личности между активным стремлением участвовать в групповой жизни, стремлением достичь высокого социального статуса в группе и стремлением уйти от конфликтов, противодействия, склонность к компромиссным решениям.

Методика «Виды и компоненты толерантности – интолерантности» (ВИКТИ). Методика предназначена для диагностики межпоколенной толерантности сотрудников.

Межпоколенная толерантность - проявление толерантности по отношению к представителям другого поколения. Различия понятий «возрастная группа» и «поколение» лежат в степени значимости конкретных социально-исторических событий для определения специфических особенностей соответствующих общностей.

Отличительные особенности поколения коренятся в сходстве жизненного опыта людей, их участии в одних и тех же социальных и исторических событиях, в то время как характеристики возрастных групп складываются столетиями и являются относительно устойчивыми.

Возрастная дискриминация - межвозрастные отношения, характеризующаяся реализацией представления о неравенстве статусов различных возрастных групп в контексте унифицированности образа социальной успешности, обуславливающей превосходство одних возрастных групп над другими.

В возрастнo-толерантных отношениях реализуется принцип равенства возрастных статусов в контексте учета объективно существующих различий между возрастными группами и их представителями. В структуре возрастнo-толерантных отношений можно выделить три компонента:

1. когнитивный, включающий знания об особенностях людей разных возрастов, рефлексии собственных возрастных особенностей и особенностей других людей;
2. аффективный, предполагающий эмоциональную включенность в отношения с представителями различных возрастных групп;
3. поведенческий, заключающийся в реализации стратегий равноправного взаимодействия с людьми с учетом их возрастных особенностей.

Методика разработана в рамках опросника ВИКТИ (виды и компоненты толерантности-интолерантности), разработанного Г.Л. Бадриер, который призван характеризовать феномен, противоположный эйджизму. Как указывает Г.Л. Бардиер, важнейшим признаком толерантных отношений является признание социально-значимых различий и поиск их альтернативных толкований, тогда как интолерантные отношения характеризуются субъективной убежденностью в безальтернативности интерпретаций. Опираясь на этот тезис, возрастнo-игнорирующие отношения могут быть описаны термином «пассивная интолерантность», в

противоположность «активному интолерантному» характеру возрастной дискриминации [20, с.66].

Можно предполагать, что возрастно-игнорирующие отношения могут проявлять себя в межвозрастных отношениях различной обобщенности. В частности, в общественном взаимодействии они проявляются в форме игнорирования особенностей и потребностей отдельных возрастных групп, в межгрупповом взаимодействии в нивелировании значения возраста как основания для социальной категоризации, в межличностном взаимодействии - в виде невнимания к возрастным особенностям партнера по взаимодействию.

В целом, структурно и содержательно возрастно-игнорирующие отношения могут быть выделены в качестве отдельной модели межвозрастных отношений, в которой декларируемое равенство возрастных статусов опирается на нивелирование значимости объективных различий между возрастными группами.

Вопросы сформулированы в соответствии с представлениями о существовании различных компонентов толерантности, соответственно аффективного, когнитивного, конативного, потребностно-мотивационного, деятельностно-стилевого, этико-нормативного, ценностно-ориентационного, личностно-смыслового, идентификационно-группового и идентификационноличностного.

Общий показатель межпоколенной толерантности рассчитывается суммированием значений по всем вопросам. Шкала «Межпоколенная толерантность» включает в себя 10 утверждений, степень согласия с каждым из которых испытуемому предлагается оценить по 7-балльной шкале:

1. Абсолютно не согласен;
2. Не согласен;
3. Скорее не согласен;
4. Затрудняюсь ответить;
5. Скорее согласен;

6. Согласен;
7. Полностью согласен.

Сущность феномена толерантности, по мнению автора, представляет собой намеренное расширение области сходства при гарантированном сохранении, признании или принятии области выявленных различий [17, с.38].

Рассмотрим показатели межпоколенных отношений в служебной деятельности, которые были выявлены с помощью методики «Субъективная оценка межличностных отношений» (С. В. Духновского).

При сравнении молодых сотрудников (1 группа, 18-32 года) и сотрудников средней возрастной категории (2 группа, 33-52 года) достоверные различия обнаружены по показателю напряженности конфликтности и отчужденности (табл.1).

Таблица 1. Данные описательной статистики по описанию межпоколенных отношений в служебной деятельности.

Показатели	1 группа (18-32)		2 группа (33-52)		U	p-value
	Среднее	Стд.откл	Среднее	Стд.откл		
Отчуждённость	39,8	9,8	33,3	11,7	255	0,01
Конфликтность	37,2	9,4	31,8	9,9	281	0,03
Напряжённость	32,8	10,7	28,4	9,0	298	0,05

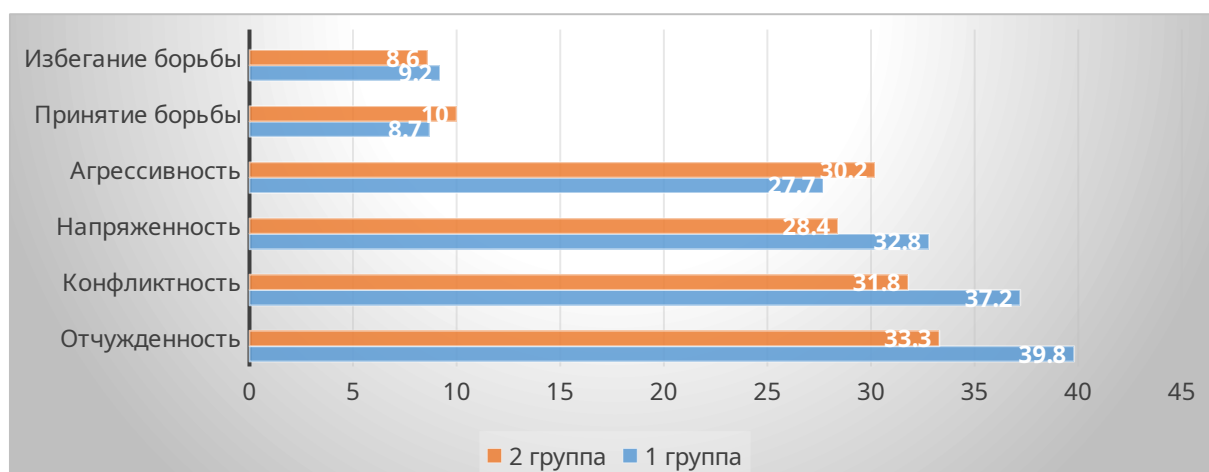


Рисунок 2. Сравнительный анализ межпоколенных отношений в служебной деятельности молодых военнослужащих и военнослужащих средней

## возрастной категории

Из рисунка 1 видно, что в 1 группе (сотрудники возрастной категории 18- 32) показатели отчужденности, конфликтности и напряженности выше, чем во 2-й группе, что говорит о наличии дисгармонии в межличностных отношениях при контакте с сослуживцами возраста 45+: отсутствие единства, согласия с другими» людьми, ослабление позитивных эмоциональных связей, преобладание удаляющих чувств (одиночество, неприязнь, злость, вина, раскаяние, зависть, стыд, обида) над сближающими чувствами.

Высокие значения отчужденности свидетельствуют о стремлении дистанцироваться от старших сослуживцев (45+). В отношениях имеет место отсутствие доверия, понимания, близости. Отношения не вызывают чувство комфорта. Может иметь место проявление осторожности в установлении близких отношений и выборе лиц, с которыми создают более глубокие эмоциональные отношения. При крайних значениях возможно наличие переживания одиночества, изолированности, несмотря на то, что человек находится среди других людей.

Высокие значения показателя конфликтности у обеих групп указывают на наличие противоречий, противостояния, противоборства по отношению к старшим служащим 45+. Чувство, что в отношениях каждый ориентируется на свои интересы, стремится навязать предпочтительное для себя решение, открыто борется за реализацию своих интересов. Возможно наличие установки, что «жизнь — борьба против всех».

Показатель напряженности означает излишнюю сосредоточенность, поглощенность мыслями об отношениях, повышенную озабоченность отношениями, которые являются неустойчивыми, доставляющими беспокойство и дискомфорт. Напряженность в отношениях может сопровождаться чувством смятения, эмоциональной неустойчивостью,



повышенной утомляемостью, гнетущими чувствами, проявлением резкости и грубости.

Из вышесказанного можно сделать заключение о том, что при взаимодействии как молодые, так и сослуживцы средних лет склонны к проявлению излишней напряженности, отчужденности и конфликтности по отношению к старшему поколению 45+, причем молодые служащие в большей степени.

Рассмотрим показатели представлений о себе и о других сослуживцах в процессе выполнения служебных обязанностей, которые были получены на основе методики «Q -сортировка» В. Стефансона, которая используется для изучения представлений о себе и о других людях. При сравнении возрастных представлений о себе достоверные различия обнаружены по показателям зависимости-независимости, общительности-необщительности, принятие борьбы-избегание борьбы.

Таблица 2. Данные описательной статистики представлений о себе

Показатели представления о себе	1 группа		2 группа		U	P-value
	Среднее	Стд.откл.	Среднее	Стд.откл.		
Зависимость	10,8	3,9	9,3	4,4	339	0,19
Независимость	7,5	4,0	9,2	4,9	341	0,20
Общительность	10,0	3,6	9,6	5,0	409	0,80
Необщительность	7,9	3,9	8,5	4,5	393	0,63
Принятие Борьбы	10,5	3,8	9,4	4,2	363	0,35
Избегание борьбы	8,1	4,1	9,4	4,6	356	0,29

По данным, полученным в результате описательной статистики, можно сказать, что представители 1 возрастной группы (18-32) считают себя зависимыми в большей степени нежели их коллеги из 2 возрастной группы (33-52), тогда как представители среднего возраста (2 группа) считают себя более независимыми при выполнении работы. Возможно, что данная тенденция обусловлена меньшим служебным опытом и должностным положением молодых работников, чьи действия зависимы от вышестоящих коллег. Молодые работники в большей степени склонны к подчинению

руководству в силу особенностей несения службы, тогда как более старшие сотрудники имеют меньший количественный состав руководства и, соответственно, меньшую степень зависимости при выполнении служебных обязанностей. Сотрудники 2 группы менее склонны к принятию стандартов как морально-этических, так и социальных, они более непокорны, решительны, готовы отстаивать свои взгляды и независимы в поступках.

Служащие 1 группы (18-32) считают себя более общительными нежели служащие 2 группы (33-52), но при этом обе группы имеют высокий уровень общительности. Молодые сотрудники могут быть более контактными в связи с различиями в ментальности поколений, они стремятся образовывать как на своей горизонтали должностей, так и за ее пределами. Также, можно сказать, что старшие сотрудники более самостоятельны в принятии служебных решений, что снижает их уровень коммуникаций с коллегами, тогда как молодые служащие должны коммуницировать с большим кругом военнослужащих в силу своего положения в иерархии должностей. Служащие 2 группы (33-52) более молчаливы и принимают меньшую активность в построении коммуникаций т.к. за более продолжительный рабочий период службы они уже имеют наработанный базис необходимых контактов.

При выполнении служебных обязанностей молодые служащие считают себя более склонными к принятию борьбы, конфликтного поведения нежели их старшие коллеги. Данный вывод может иметь причины в желании карьерного развития молодых служащих, что подразумевает конкуренцию с другими сослуживцами, а соответственно и принятие борьбы молодыми служащими. Можно сказать, что 1 группа (18-32) служащих более упорны и настойчивы в достижении целей, а также более работоспособны или в силу необходимости дальнейшего построения карьеры, или в силу возрастных особенностей т.к. молодые люди более импульсивны, имеют меньший жизненный опыт и большее стремление к обеспечению желаемого социального статуса, что подразумевает борьбу между представителями

своей возрастной группы. Тогда как более старшие сослуживцы уже имеют высшие звания и для них нет столь высокой необходимости роста по карьерной лестнице, соответственно они стремятся сохранить свое положение и в большей степени придерживаться нейтралитета в групповых спорах.

Обе возрастные группы (18-32 года, 33-52 года) оценили категорию сослуживцев 45+ примерно в равном соотношении показателей общительности-необщительности, зависимости-независимости, такое положение может говорить о наличии внутреннего конфликта личности, которая находится во власти одинаково выраженных противоположных тенденций.

Так как сотрудники в процессе выполнения служебных обязанностей имеют опыт взаимодействия с весьма широким кругом

сослуживцев 45+ (люди, вышедшие на гражданские должности обучения молодых сотрудников, а также их подготовки к дальнейшей работе, более меньшая категория высших званий, несущих службу в подразделениях), показатели общительности-необщительности, зависимости-независимости имеют низкий уровень различий. Возможно, в силу ментальности служащих и привития им извне чувства уважения к старшим коллегам, оценки степени общительности-необщительности, зависимости-независимости могут спорить с их личными представлениями, из-за чего дать более точную оценку названным качествам является для них затруднительным.

Рассмотрим результаты корреляционного анализа представлений о старших сотрудниках возрастной категории 45+. На основе методики «Q сортировка» была обнаружена положительная корреляционная связь при изучении представления о сотрудниках возрастной категории 45+. При возрастании показателя избегания борьбы, увеличивается показатель общительности  $r = 0,45$  (рис.3).

Сотрудники молодой и средней возрастной категории считают, что сослуживцы 45+ стремятся снизить вероятность возникновения конфликтных

ситуаций за счет повышения уровня коммуникативной активности и наоборот вследствие повышения общительности степень стремления к избеганию борьбы также повышается, что говорит о стремлении служащих 45+ сохранять нейтралитет при взаимодействии с сослуживцами других возрастных групп.

При изучении представления о сотрудниках возрастной категории 45+ на основе методики «Q-сортировка» была обнаружена отрицательная обратная связь общительности и принятия борьбы  $r = -0,50$  (рис.3). При повышении показателей общительности снижается показатель принятия борьбы. Сотрудники молодой и средней возрастной категории считают, что их сослуживцы 45+ при принятии борьбы, менее коммуникабельны, в большей степени агрессивны и конфликтны.

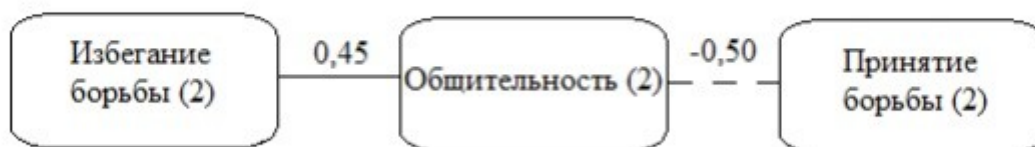


Рисунок 3. Представления о сотрудниках возрастной категории 45+

Рассмотрим результаты корреляционного анализа представлений о себе при взаимодействии с сотрудниками возрастной категории 45+, проведенного на основе методики «Q -сортировка». Обнаружена положительная корреляционная связь показателей зависимости и независимости ( $r=0,35$ ). Данная связь может означать внешнее проявление одного из показателей, тогда как сотрудники внутренне склонны к проявлению противоположной тенденции (рис. 4), возможно наличие внутреннего конфликта личности, которая находится во власти одинаково выраженных противоположных тенденций.

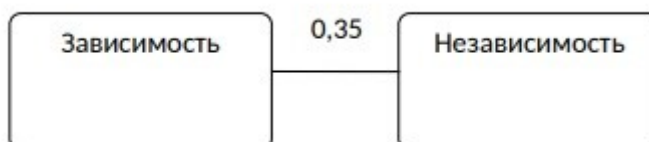


Рисунок 4. Результаты корреляционного анализа представлений о себе при взаимодействии с сотрудниками возрастной категории 45+

На основе методик «Q-сортировка» и «СОМО» рассмотрим степень взаимосвязи показателей избегание борьбы, принятие борьбы, зависимость, отчужденность, агрессивность, конфликтность и толерантности молодых сотрудников (1 группа 18-32 года) по отношению к коллегам возрастной категории 45+ (рис. 5).

Была обнаружена положительная корреляционная связь между показателями избегания борьбы и толерантности,  $r = 0,41$ . Чем выше уровень избегания борьбы, тем выше степень возрастной толерантности, из чего следует, что стремление к безконфликтному взаимодействию со старшими коллегами положительно сказывается на уровне толерантных отношений.

Была выявлена отрицательная взаимосвязь показателей принятия борьбы и толерантности,  $r = -0,39$ . Чем выше уровень принятия борьбы, тем ниже степень толерантности. Сотрудники молодого возраста при принятии борьбы проявляют настойчивость в отстаивании своих взглядов, принципиальность, требовательность к сослуживцам 45+, нежелание сотрудничать со старшими коллегами 45+, что способствует снижению уровня возрастной толерантности.

Наличие прямой корреляционной связи показателя зависимости и толерантности,  $r = 0,37$  говорит о том, что чем выше показатель зависимости, тем выше уровень толерантности. Соответственно, безропотное принятие установленных правил, стандартов группы, ведомость и принятие авторитетов способствует росту толерантности сотрудников молодого возраста по отношению к сослуживцам 45+.

Была выявлена положительная корреляционная связь показателя агрессивности и толерантности,  $r = 0,52$ . Возможно, данная тенденция говорит о том, что при проявлении агрессии по отношению к сослуживцам

45+ сотрудники младшей возрастной категории стремятся обретению контроля, власти над коллегами возрастной категории 45+. Подобное поведение дает им возможность самоутвердиться и, вследствие внутренней удовлетворенности, проявить по отношению к старшим сослуживцам возрастной категории 45+ высокий уровень возрастной толерантности.

Была выявлена обратная отрицательная взаимосвязь показателей конфликтности и толерантности  $r = -0,43$ . При возрастании показателя конфликтности у молодых сотрудников, уровень толерантности снижается. Проявление противостояния, противоборства между сотрудниками негативно сказывается на межпоколенной толерантности.

Была выявлена обратная отрицательная взаимосвязь показателей отчужденности и толерантности,  $r = -0,38$ . Чем выше отчужденность молодых, тем ниже показатель толерантности. Отчужденность (проявление замкнутости, понижение контактности, необщительность) также негативно сказывается на возрастной толерантности. Все перечисленные признаки могут быть как следствием друг друга, так и иметь индивидуальное влияние на уровень возрастной толерантности.



Рисунок 5. Связь показателей молодых сотрудников по отношению к сослуживцам возрастной категории 45+

Рассмотрим результаты корреляционного анализа по показателям зависимости, отчужденности, агрессивности на уровень толерантности сотрудников средней возрастной категории 2 группа по отношению к сослуживцам возрастной категории 45+ (рис.6).

Обнаружена отрицательная взаимосвязь показателей зависимости  $r = -0,45$  и отчужденности. При повышении показателя зависимости сотрудников среднего возраста по отношению к сослуживцам возрастной категории 45+ происходит понижение показателя отчужденности. Зависимость может проявляться в принятие групповых стандартов, подчиненности лидерам, безропотности при выполнении приказов, тогда показатель отчужденности понижается, что ведет к демонстрации причастности к действиям, интересам старших сослуживцев возрастной категории 45+.

Выявлена отрицательная взаимосвязь показателей отчужденности и толерантности  $r = -0,45$ . При понижении показателя отчужденности у сотрудников средней возрастной категории возрастает поколенческая толерантность. Снижение уровня отчужденности может свидетельствовать о стремлении быть причастными к деятельности сотрудников категории 45+, комфортности с целью избежать служебной невостребованности. Выявлена отрицательная взаимосвязь показателей агрессивности и толерантности  $r = -0,48$ , у сотрудников средней возрастной категории. При понижении агрессивности происходит принятие сотрудничества, проявление тактичности, снижение резкости и грубости в отношении старших сослуживцев и повышается уровень толерантности к старшим коллегам.

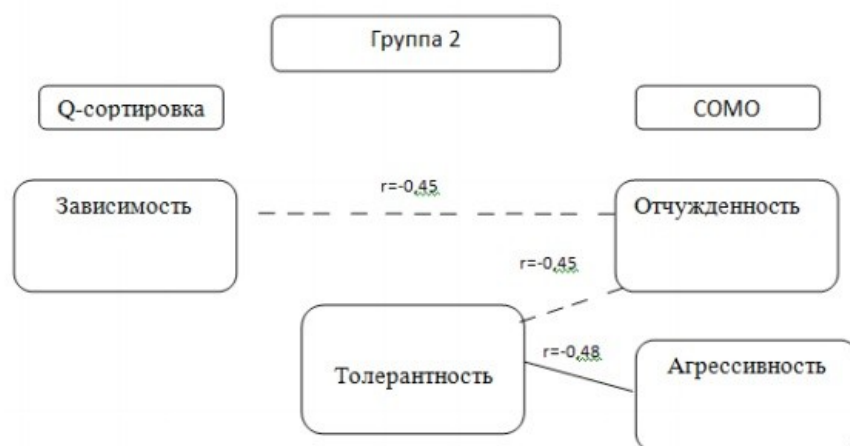


Рисунок 6. «Корреляционные связи показателей зависимости, отчужденности, агрессивности с уровнем толерантности сотрудников средней возрастной категории

При изучении взаимосвязи толерантности с социальными стереотипами у молодых сотрудников (1 группа 18-32 года) была выявлена отрицательная корреляционная связь показателя принятия борьбы и толерантности. Чем больше показатель принятия борьбы, тем меньше уровень толерантности молодых сотрудников по отношению к сослуживцам 45+.

При изучении взаимосвязи толерантности с особенностями межпоколенных отношений у молодых сотрудников (1 группа 18-32 года) была выявлена прямая корреляционная связь между показателем агрессивности и толерантности. Чем выше агрессивности молодых служащих (1 группа 18-32 65 года), тем выше уровень толерантности по отношению к старшим сослуживцам возрастной категории 45+.

При изучении взаимосвязи толерантности с особенностями межпоколенных отношений у молодых сотрудников (1 группа 18-32 года) была выявлена отрицательная корреляционная связь между показателем конфликтности и толерантности. Чем выше показатель конфликтности, тем ниже уровень толерантности по отношению к военнослужащим возрастной категории 45+.

Отличие средней возрастной группы сотрудников (2 группа 33-52 года) от молодых (1 группа 18-32 года) заключается в том, что при изучении взаимосвязи толерантности с социальными стереотипами корреляционных связей не обнаружено, но показатель зависимости имеет отрицательную корреляционную связь с показателем отчужденности. Чем выше показатель зависимости, тем ниже уровень отчужденности.



## **1.2 Ключевые методики эффективной работы с разновозрастным персоналом**

Ниже приведены наиболее распространенные и действенные инструменты работы с разными компонентами корпоративной культуры.

Проблематизация руководителей и сотрудников. Не всякое явление в жизни организации воспринимается ее сотрудниками как проблема. Соответственно, пока явление не осознается как проблема (или, тем более, является нормой жизни коллектива), никто и не думает ее решать. Поэтому первым шагом на пути к изменению отношений между старшими и младшими в компании является проблематизация, то есть подчеркивание проблемности данного явления для компании. Для этого можно использовать разбор некоторых случаев, в которых ярко проявляется вредоносность сложившихся отношений между старшими и младшими, а также развивающие вопросы, подводящие собеседника к осознанию проблемы. Заметим, что работа эта должна начинаться с руководителя, потому что если начать с сотрудников, то легко можно вывести группу в неуправляемое «революционное» состояние и получить себе вместо организационного развития «русский бунт, бессмысленный и беспощадный». Вообще, умение проблематизировать собеседника – это довольно тонкий навык, который необходимо специально развивать. Поэтому если все ваши усилия донести до руководства информацию о том, что сложившиеся в коллективе отношения негативно сказываются на результатах работы, наталкиваются на непонимание или сопротивление, попробуйте обратиться за помощью к консультантам. Для них проблематизация клиента – один из основных профессиональных навыков.

Групповые обсуждения проблем могут использоваться как для проблематизации группы, так и для выработки решений. Кроме того, за счет групповых обсуждений (их можно проводить, например, на семинаре по внутреннему обучению) можно просто вводить новые для компании

ценности. Основной ресурс групповых обсуждений заключается в том, что группа сама приходит к осознанию того, что существующая ситуация мешает работе, сама вырабатывает решения этой проблемы, а значит практически не сопротивляется реализации этих решений (мы пишем почти, потому что всегда остаются лень и некоторая инертность) [22, с.67].

Выступления руководителя – это основной способ донести как можно более доходчиво до максимального количества сотрудников основные управленческие установки, показать, что именно эти ценности являются наиболее важными для этой организации на данном этапе развития. Когда информация ценностного плана идет от первого лица, она воспринимается много лучше и быстрее принимается на веру сотрудниками.

Информационные совещания – в отличие от выступлений руководителя, данный формат предполагает не только мотивирование сотрудников, донесение до них важных организационных ценностей. На информационных совещаниях сотрудники также получают более подробную информацию по планируемым нововведениям и возможность задать руководству вопросы, озвучить свои сомнения, получить на них ответы.

Еще одним способом налаживания взаимодействия между старшими и младшими сотрудниками является формирование рабочих групп из старших и младших сотрудников одновременно с четким определением целей и задач их совместной деятельности, например, для разработки кодекса корпоративного поведения. Во-первых, совместная деятельность служит целям командообразования. Когда старшие и младшие сотрудники работают на общий результат, важный для каждого, у них есть больше шансов понять и принять друг друга. Четкость поставленной задачи помогает сохранять конструктивность, а тема работы провоцирует участников на то, чтобы они поняли и услышали друг друга, выработали правила взаимодействия, приемлемые для всех. Однако вероятность конфликта в такой группе все равно остается, поэтому лучше пригласить ведущего, имеющего навыки фасилитации групповой работы, с тем, чтобы он помог группе работать более

эффективно и не «скатываться» в выяснение отношений. Если такими навыками обладает менеджер по персоналу или внутренний тренер – это очень хорошо. Но иногда привлекать внутренних ведущих к такой работе оказывается не очень удобно, поскольку они, так же как и все остальные, могут быть вовлечены в сложные межвозрастные отношения – тогда можно пригласить для проведения этой работы внешнего специалиста.

Внутренний PR – хороший способ поддержки процесса принятия новых ценностей и правил. Ведь невозможно еженедельно проводить информационные совещания, групповые обсуждения и выступления руководителя. Между тем, процесс «вживления» ценностей длительный и требует постоянного внимания. Размещение публикаций, направленных на принятие новой ценности, в корпоративной газете или на корпоративном сайте, размещение информации на доске объявлений позволяет проводить регулярную «санацию», не давая сотрудникам возможности решить, что разговор о новых ценностях был лишь поветрием. При этом содержание и форма подачи необходимой информации может сильно варьироваться. Это могут быть интервью с первым лицом или топ-менеджерами, репортажи об успехах рабочих групп, составленных из сотрудников разного возраста, интервью с членами таких рабочих групп (об их впечатлениях от работы в подобной проектной команде), статьи об опыте решения подобных задач другими российскими и западными компаниями, наконец, краткие отрывки из художественных произведений, где дается положительный пример продуктивного и взаимоуважительного взаимодействия пожилого и молодого человека.

Конкурсы – могут проводиться конкурсы лучшего наставника и лучшего подопечного. В этом случае необходимо заранее определиться с критериями отбора лучших. Так, например, в качестве критериев отбора «Лучшего наставника» могут выступать: количество подопечных и их достижения.

Корпоративные праздники - это еще один повод показать ценность межвозрастного общения. Для этого праздник должен быть организован так, чтобы обеспечить взаимодействие различных возрастных групп: необходимо продумать варианты времяпрепровождения, интересные как старшим сотрудникам, так и младшим. Это могут быть разнообразные «веселые старты», караоке, викторины.

Очевидно, что перечень этот носит скорее ориентировочный характер. В каждом конкретном случае можно продумать, какие еще инструменты можно применить, и будут ли они эффективными. Все равно суть работы с разновозрастными коллективами не сводится к применению тех или иных методов. Здесь нужны чуткость, терпение, личностная зрелость и большой жизненный опыт. А еще нужно уметь обращаться за помощью – к своим коллегам по работе. Они не меньше чем вы заинтересованы в построении адекватных и конструктивных отношений [24, с.83].

### **1.3 Рекомендации по совершенствованию взаимодействия разновозрастного персонала в организации**

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом могут быть направлены на самые разные области кадровой политики предприятия. Их основная цель – совершенствование управления разновозрастным персоналом организации:

1. Совершенствование процедуры отбора и найма персонала. Сюда относится и изменения правил отбора соискателей, и усовершенствование методов подбора (собеседования, тестирования). Многие предприятия по старой системе до сих пор принимают на работу персонал по знакомству или специалистов исключительно с красным дипломом. Однако отлично учившийся студент может оказаться плохим специалистом, а принятые на должность «свои» работники могут быть еще более худшим вариантом, к

тому же они зачастую не имеют достаточной для эффективной работы мотивации;

2. Введение регулярного обучения, повышение квалификации работников, сюда же относится переподготовка и овладение смежными профессиями рабочего персонала. Обучение не только позволяет сотрудникам успешнее работать на производстве, осваивать новые технологии и внедряемое оборудование. Повышение квалификации в немалой степени способствует всестороннему развитию работников, повышению их самооценки и мотивации к трудовым успехам. Повышение заинтересованности персонала в карьерном росте. Способствуя продвижению сотрудников по иерархической лестнице, руководитель не только обеспечивает штат управленцев, но и улучшает психологический климат в коллективе. Стремление получить высокую должность развивает в людях ответственность, способствует усилению чувства команды. Помимо этого, открытые перспективы окрыляют работников, что позволяет даже в тяжелые кризисные времена и в неблагоприятных условиях с успехом решать сложные производственные задачи;

3. Разработка мероприятий, направленных на снижение текучести кадров. Сюда может относиться внедрение системы премирования за отработанный стаж на данном предприятии;

4. Развитие корпоративной культуры и работающей системы ценностей организации;

5. Создание разветвленной программы мотивации. Важно разработать гибкую систему материального поощрения, когда к основной зарплате начисляются премии, проценты от продаж и бонусы за реальный результат в работе. Не менее важно уделять внимание нематериальным формам стимулирования персонала. Поощрения в виде благодарностей, «доски почета», звания «лучший специалист месяца» зачастую работают весьма эффективно, а затрат практически не требуют.

Важно уделить особое внимание созданию системы эффективной адаптации нанятых работников, возможно, имеет смысл внедрить систему наставничества для новичков.

Проведение любых организационных изменений в компании зачастую требует дополнительных затрат, которые должны быть обоснованы экономической эффективностью. Иначе руководство предприятия понесет убытки, а ситуация с кадрами не улучшится. Поэтому прежде чем приступать к разработке и внедрению организационных проектов совершенствования системы управления персоналом, необходимо провести расчет получаемой в результате экономической эффективности и выявить ее соответствие вкладываемым инвестициям.

Финансовая эффективность проекта определяется как соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих необходимую норму доходности. Финансовая эффективность рассчитывается как поток реальных денег. В рамках деятельности предприятия существует приток  $\Pi_i(t)$  и отток  $O_i(t)$  денежных средств. Разность между ними и составит поток реальных денег:

$$\Phi_i(t). \Phi_i(t) = \Pi_i(t) - O_i(t),$$

, где  $i$  - номер вида деятельности.

Таким образом, общий поток реальных денег находится по следующей формуле:

$$\Phi(t) = (\Pi_1(t) - O_1(t)) + (\Pi_2(t) - O_2(t)) + (\Pi_3(t) - O_3(t)).$$

## Заключение

Несмотря на обычные представления, разница в возрасте сотрудников сама по себе не является проблемой. У разных команд есть много преимуществ, наиболее очевидным из которых является возможность обмениваться опытом и иметь хороший инновационный потенциал. Кроме того, сегодня в нашей стране создание разновозрастных команд в некоторых компаниях (особенно в тех, где преобладают инженеры и рабочие) – это практически единственный способ сохранить и передать технологии. Ведь вузы дают только базовые профессиональные знания, навыки уже формируются в процессе профессиональной деятельности.

Исследование показало, что представители разных возрастных групп склонны судить о себе и о поведении представителей возрастной группы сотрудников в процессе служебной деятельности на основе определенных стереотипов, характерных для определенного возрастного диапазона. Также было установлено, что существуют определенные стереотипы в отношении старых служащих, подтверждающие предположение о том, что отношения влияют на восприятие возрастной группой коллег социальных стереотипов «Отношений, которые могут в некоторой степени влиять на развитие и установление» Отношений в процессе службы.

Также была выявлена взаимосвязь между толерантностью и межпоколенческим взаимодействием сотрудников. Исследование показывает, что, несмотря на высокую терпимость к пожилым сотрудникам, существуют некоторые дискриминационные факторы для восприятия пожилых сотрудников, когда они взаимодействуют с более молодыми коллегами.

Сегодня, несмотря на актуальность, область межпоколенческих отношений и отношений с людьми пожилого возраста практически не изучена, так как нет тщательного изучения и анализа проблемы, поэтому эмпирические данные способствуют изучению этой темы и формируют

основу для дальнейших исследований. На основе проведенного исследования были предложены следующие мероприятия:

1. Совершенствование процедуры отбора и найма персонала;
2. Введение регулярного обучения, повышение квалификации работников;
3. Разработка мероприятий, направленных на снижение текучести кадров;
4. Развитие корпоративной культуры и работающей системы ценностей организации;
5. Создание разветвленной программы мотивации.

Полученные теоретические результаты могут быть основанием для дальнейших теоретико-методологических, эмпирических и прикладных исследований.



## Список использованных источников

1. Анзорова С. П. Организация труда государственных и муниципальных служащих. Учебное пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М, Инфра-М, 2016. - 160 с.
2. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 392 с.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2016. - 224 с.
4. Бедяева Т. В. Управление персоналом на предприятии туризма / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
5. Блинов А. О. Теория организации и организационное поведение (теория и практика). Учебное пособие / А.О. Блинов. - М.: КноРус, 2016. - 284 с.
6. Бухалков М. И. Управление персоналом на предприятии. Учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. - М.: Экзамен, 2019. - 320 с.
7. Бычин В. Б. Регламентация и нормирование труда. Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. убенкова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 192 с.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2019. - 96 с.
9. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Инфра-М, Норма, 2016. - 207 с.
10. Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М.Ю. Горбунова. - М.: Владос, 2018. - 224 с.
11. Дейнека А. В. Управление персоналом организации. Учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 288 с.
12. Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Аспект пресс, 2017. - 352 с.

13. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 384 с.
14. Егоршин А. П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - Москва: Высшая школа, 2018. - 320 с.
15. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 352 с.
16. Зайцев Г.Г. Управление челмягкаявеческими ресурсами: учебник. Зайцев Г.Г. / Г.Г. Зайцев. - Москва: РГГУ, 2016. - 187 с.
17. Зайцева Т. В. Управление персоналом. Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, Инфра-М, 2016. - 336 с.
18. Захаров Н. Л. Управление настроем персонала в организации / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
19. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2019. - 366 с.
20. Зуб А. Т. Психология управления. Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2019. - 384 с.
21. Карпов А.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов. - М.: Проспект, 2017. - 129 с.
22. Кафидов В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Трикта, Академический Проект, 2019. - 144 с.
23. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Кафидов. - М.: Питер, 2018. - 208 с.
24. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 213 с.