Грошева Н. Б., Гндлян К. К.

г. Иркутск

**Конфликт поколений: социальные и экономические аспекты**

В данной статьерассмотрена проблема конфликтности поколений на предприятиях. Приведены методы по стабилизации и регулировке данных конфликтов. На примере промышленных предприятий Иркутской области рассмотрены основные ситуации, порождающие конфликт.

**Ключевые слова:** конфликт, стабилизация, факторы, причины, методы.

В любое время конфликт поколений будет являться одной из самых актуальных проблем человечества. Под конфликтом поколений мы предлагаем понимать отсутствие сотрудничества между людьми разного возраста. Для компаний этот конфликт, как правило, порождает экономический ущерб, так как вместо конструктивного решения проблем мы отмечаем соперничество, отсутствие доверия, низкий уровень обмена знаниями. Основная проблема, порождающая конфликт, состоит в том, что на любом предприятии есть службы, создающие продукт и формирующие ценность для клиента, и обслуживающие сервисы (менеджмент, финансы и бухгалтерский учет, маркетинг). Если в сфере менеджмента и маркетинга приток свежих кадров возможен, поскольку существует значительный пласт образовательных программ, то в «производственных» сферах средний возраст специалистов постоянно растет. Таким образом, возникает конфликт между основными и обслуживающими сервисами, и конфликт поколении, который несет не только негативный социальный эффект (отсутствие командной работы), и экономические потери. Перекосы рынка образовательных услуг привели к тому, что на многих заводах (фабриках, предприятиях, и т. д.) рабочими, технологами и людьми других схожих профессий являются работники более старшего возраста. В то же время менеджерами, руководителями, управляющими данных заводов нанимаются сотрудники более младшего возраста. В результате совместной деятельности возникает организационный конфликт, который не позволяет сотрудникам «забыть» о своем возрасте, и заботиться только о будущем процветании компании.

На сегодняшний день данная проблема с возрастающей частотой начинает проявляться в самых разных организациях – от органов государственной власти до коммерческих компаний, учреждений социальной сферы. На сегодняшний день существуют несколько основных причин, позволяющих в большей или меньшей степени объяснить конфликт, то есть попробовать ответить на вопрос «почему возникло то или иное противоречие между сотрудниками?».

Рассмотрим данную ситуацию на примере промышленного предприятия в Иркутской области. Предприятие входит в вертикально-интегрированный холдинг, собственники находятся в центральной части страны, и ориентированы на повышение эффективности бизнеса. В прошлом году была произведена замена генерального директора на молодого специалиста, внешнего для предприятия. Он так же произвел несколько кадровых перестановок в менеджменте компании, частично использовав возможности местного рынка труда, частично воспользовавшись кадровым резервом холдинга. Таким образом, средний возраст топ-менеджмента и управленческого звена составил 36 лет. В то же время работники непосредственно производства – заслуженные специалисты со стажем работы более 15 лет. Их замена была не целесообразна, а главное – не возможна, поскольку специфика образования в регионе не ориентирована на подготовку квалифицированных кадров именно для производства.

Новые менеджеры начали изменять принципы работы, вводить современные инструменты управления и контроля, что вызвало противодействие остального персонала. Это противодействие и даже противостояние продолжалось более 6 месяцев, и привело не только к саботированию новых методов управления, но и к снижению результативности производства. После проведения стратегических сессий и анкетирования работников выявилось, что в компании высокий уровень страха, низкий уровень доверия, и взаимная недооценка работников другой возрастной категории.

Основные причины, повлиявшие на это, достаточно универсальны.

1. Любой сотрудник более старшего возраста, замечая приход более молодого и энергичного работника, начинает задумываться о причинах найма последнего. Вследствие различных мыслей и предположений («скоро заставят уйти на пенсию» и т.д.) возникает неприятие новых кадров, то есть отрицательное и враждебное отношение ко всем нанятым молодым сотрудникам компании. Очевидно, что подобного рода отношения рано или поздно приведут в конфликтам, которые негативно скажутся на ход работы компании в целом.
2. Вследствие долгих лет работы люди более старшего поколения приобретают бесценную награду – опыт, становятся более ответственными, дисциплинированными и понимающими. Сотрудники более младшего поколения приходят на работу, имея за плечами университет и огромный багаж теоретических знаний, не подкреплённых практически. В то же время они осведомлены о современных инструментах управления, которые готовы использовать.  В процессе взаимодействия данных поколений проблема квалификации становится неизбежной: работники более старшего возраста будут считать себя более квалифицированными, а молодежь скептично будет рассматривать архаичные управленческие методики.
3. Сотрудник, который в течение долгих лет усердно работал в компании, особенно если он работает на производстве и создавал ценность для потребителя безусловно считает себя главной и значимой личностью в организации. Однако, руководитель или управляющий, которого недавно наняли на работу, тоже уверен в том, что главенство находится в его (и только его!) руках. В итоге, не понимая целостности коллектива (важности и значимости любого человека в компании), оба сотрудника сами того не осознавая рано или поздно начнут спорить насчет того, чья позиция в организации является более престижной и незаменимой.

Вышеописанные причины являются факторами, которые подвигают людей на конфликт и мешают сотрудничеству. Сотрудники более старшего возраста не хотят признавать себя поколением, «на пятки» которым наступают более молодые, наполненные силой, азартом и энергией работники. В то же время, «всезнающее» молодое поколение не собирается признаваться в том, что в процессе работы им порой не хватает знаний и (самое главное) опыта во многих и многих отраслях.

Во время конфликта (кроме конфликтующих) всегда существует и третье лицо – это организация, в которой данные сотрудники работают. Как ни странно, именно организация всегда становится «жертвой» конфликта, которая полностью разрушает установившейся в ней режим, дисциплину и прочее. Другими словами, организация перестает быть цельным и единым работающим организмом, она начинает «болеть».

Ниже приведены основные проблемы, возникающие вследствие различных конфликтных ситуаций между сотрудниками на рабочем месте:

* уменьшение объёма производства и снижение прочих важнейших показателей;
* резкий спад уровня лояльности персонала;
* увеличение тацитных знаний организации (нежелание сотрудников обмениваться знаниями, опытом и т. д.);
* нежелание сотрудников выходить на работу, частое использование «больничных» дней;
* увеличение текучести кадров и т.д.

Несомненно, вопрос предотвращения конфликтных ситуации должен стоять на первом месте у любой организации, желающей сохранить целостность своего персонала и продолжить конкурировать на рынке труда. Однако стоит заменить, что не всегда методы предотвращения могут привести к желаемому эффекту, поскольку конфликт на рабочем месте может вспыхнуть в самый неожиданный момент и в самой непредсказуемой ситуации.

В любом случае, знание правильных методов управления конфликтами по крайней мере уменьшит риск возникновения противоречивых ситуаций на предприятии.

**Опишем несколько инструментов урегулирования конфликтов.** Известно, что одним из главных аспектов, вызывающих конфликт, является недоверие. Чтобы позволить сотрудникам почувствовать доброжелательную атмосферу со стороны нового работника и выслушать его позицию, организация может ввести так называемую «систему наставничества», которая приведет к достаточно положительным результатам. «Система наставничества» подразумевает временную работу нового сотрудника под наставлением опытного, давно работающего в организации, работника. Данный метод позволит вызвать уважение со стороны персонала, укрепит позиции нового сотрудника и, что самое главное, приведет к взаимному доверию обеих сторон. Альтернативным механизмом являются мастер-классы, когда каждый из специалистов проводит «погружение» в свое рабочее место. Кроме создания дружественной атмосферы данный механизм позволит лучше понять взаимосвязи между подразделениями предприятия и специфику их работы, что, в свою очередь, покажет важность каждого работника и значимость его работы.

Не менее эффективным методом регулирования конфликтов может стать проведение различных психологических тестов, позволяющих выявить личные качества сотрудников и степень «предрасположенности» к конфликтам. Например, недавно нанятый сотрудник может быть протестирован с целью выявления личностных характеристик (таких как стрессоустойчивость, вежливость, отношение к конфликтам и т.д.). Опять же опытные сотрудники, работающие на предприятии многие годы, также могут быть протестированы с целью определения наиболее и наименее конфликтующих среди них.  Кроме индивидуальных тестирований, психологические тесты также могут проводиться и в групповом формате. Одним из примеров может служить головоломка «Танграм» (состоит из семи плоских фигур, которые могут складываться различными способами для получения иной, более сложной фигуры), которая демонстрирует поведение сотрудников и их отношение между собой. С помощью данной головоломки можно провести наблюдение за персоналом и выявить наиболее конфликтные ситуации, которые впоследствии несложно избежать, а совместное решение задач послужит так же и тим-билдингом.

Коллективные методы принятия решений так же помогут снизить уровень конфликта в коллективе. Такие инструменты, как мозговой штурм, бассейн идей и другие инструменты креативного мышления позволят выслушать всех участников мероприятия, оценить их точку зрения, что поможет показать разные точки зрения представителей более молодого и более взрослого поколения, оценить их значимость, и так же снять определенные конфликтные аспекты.