

Чукашина Ю.В.

Использование прикладных аспектов теории поколений при формировании команды МАУ «ДГКБ № 11»

МАУ «Детская городская клиническая больница №11» г. Екатеринбург

Chukashina J.V.

The use of applied aspects of the theory of generations in the formation of team MAU DGKB № 11

Резюме

Персонал является одним из важнейших факторов в организации, так как от работы каждого сотрудника зависит эффективность результатов деятельности всей организации, её репутация на рынке и стратегия дальнейшего развития. В условиях быстро меняющегося общества и высоко конкурентного бизнес-ландшафта руководители и HR-специалисты столкнулись с дополнительной трудностью: формирование команды из сотрудников, принадлежащих к разным поколениям, имеющих разные ожидания и методы работы. Это значительно усложняет формирование команды, выбор программ обучения и мотивации для сотрудников. С целью планирования и прогнозирования кадровых изменений в МАУ ДГКБ № 11 и создания работоспособной команды с учётом особенности разных поколений проведен анализ социальной структуры персонала больницы, а именно классификация по полу и возрасту, за основу взята «Теория Поколений».

Ключевые слова: классификация персонала, формирование команды, мотивация персонала, Теория Поколений

Summary

Staff is one of the most important factors in the organization, because the work of each employee depends on the effectiveness of the results of the entire organization, its reputation in the market and the strategy for further development. In a rapidly changing society and highly competitive business landscape, managers and HR professionals face an additional challenge: they have to form teams of employees belonging to different generations, with different expectations and working methods. This greatly complicates the formation of the team, the choice of training programs and motivation for employees. With the purpose of planning and forecasting of personnel changes in MAU "DGKB № 11" and the creation of operational teams, taking into account the characteristics of different generations the analysis of the social structure of the hospital staff, namely classification by age and sex, the basis is the "Theory of Generations".

Key words: personnel classification, team building, personnel motivation, Theory of Generations



Чукашина Юлия Владимировна, руководитель службы персонала МАУ «ДГКБ № 11»

*«Каждое поколение считает себя более умным, чем предыдущее, и более мудрым, чем последующее»
Д. Оруэлл, писатель*

*«Собраться вместе – это начало. Остаться вместе – это прогресс. Работать вместе – это успех»
Генри Форд, предприниматель*

Персонал является одним из важнейших факторов в организации. От работы каждого сотрудника зависит эффективность результатов деятельности всей организации, её репутация на рынке и стратегия дальнейшего развития. В условиях быстро меняющегося общества и высоко конкурентного бизнес-ландшафта руководители и HR-специалисты столкнулись с дополнительной трудностью: им приходится формировать команды из сотрудников, принадлежащих к разным поколениям, имеющих разные ожидания и методы работы. Это значительно усложняет формирование команды, выбор программ обучения и мотивации для сотрудников. Почему все это так важно? Все поколения сталкиваются между собой: цен-

Категории персонала МАУ «ДГКБ № 11»



Рис. 1 Категории персонала МАУ ДГКБ №11

вестями, ожиданиями, амбициями. Конкурентные преимущества любой организации связаны не только с тем, какие услуги организация оказывает, что продает или производит, но и с тем, какой персонал в ней работает. Принимать на работу и мотивировать людей разных возрастных категорий, с большим потенциалом, становится критическим фактором успеха.

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. Так, персонал больницы принято подразделять на следующие категории: врачи; средний медицинский персонал; младший медицинский персонал; прочий «немедицинский» персонал (рис. 1).

В общей численности персонала больницы наибольший удельный вес занимают средние медицинские работники, их доля составляет 44,94%. Врачебный состав представлен в количестве 304 человек, что составляет 26,74% от всех категорий работников. Не медицинские работники: бухгалтеры, экономисты, специалисты по кадрам, администраторы, операторы, работники общехозяйственных служб и прочие занимают 28,14% от общего количества работников.

Если анализировать общую картину по указанным категориям персонала, то можно увидеть, что в больнице преобладает средний медицинский персонал достаточно молодого возраста (наибольшая доля принадлежит лицам от 35 до 40 лет), что говорит о резерве квалифицированных кадров.

В узком смысле такая группировка персонала медицинских учреждений применяется для организации учета труда, составления отчетности и контроля за фондом заработной платы и выплатами социального характера.

Оснований для классификации персонала в организации можно выделить значительно больше, но не стоит забывать, что основная причина деления персонала на

категории – это необходимость принятия обоснованных стратегических решений по развитию, совершенствованию системы управления персоналом и системы оплаты труда.

С целью планирования и прогнозирования кадровых изменений в МАУ ДГКБ № 11 был проведен анализ социальной структуры персонала больницы, а именно классификация по полу и возрасту, за основу взята «Теория Поколений» [1]. Применяя Теорию поколений, мы ставим перед собой задачу по созданию работоспособной команды, проводя более грамотный подбор людей в команду и построение отношений с сотрудниками, определяя векторные направления в системе адаптации и обучения новых сотрудников, и формирования корпоративной культуры МАУ «ДГКБ № 11» с учётом особенности разных поколений.

"Теория поколений" – это удобный, понятный и легкий в применении инструмент в работе (не только HR-менеджеров), общении, жизни. Теорию не нужно досконально изучать – она просто обобщает имеющиеся у людей знания и опыт, которые каждый получает в течение жизни, а также выделяет основные ценности, свойственные людям, рожденным в определенный временной промежуток.

Теория поколений была создана в 90-х годах XX века американскими учеными – историками и социологами Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом [1, 2, 3, 4, 5]. Они ушли от традиционной интерпретации различий только на основе возраста и охарактеризовали поколения, исходя из глубинных ценностей. Ученые предположили, что люди, рожденные в разных эпохах, отличаются друг от друга существеннее и глубже, чем стандартная проблема непонимания «отцов и детей». Именно термин «ценности» и стал основой теории поколений. Людей одного поколения объединяет не только экономический или социальный контекст. У них сформирована своя система приоритетов и личных взглядов на жизнь, выработанная под влиянием воздействия множества окружающих факторов эпохи, причем изменение этих ценностей периодически повторяется.

Кто работает в МАУ «ДГКБ № 11»?



Рис. 2 Трудовые ресурсы МАУ ДГКБ №11.

В результате появилась следующая классификация XX-го, а позднее XXI века:

1. «Поколение победителей» или «Великое поколение» (1900-1923 г.р.)
2. «Молчаливое поколение» (1923-1943 г.р.)
3. «Поколение Беби-Бумеров» (1943-1963 г.р.)
4. «Поколение X» (1963-1983 г.р.)
5. Поколение Y» или «Поколение Миллениум» (1984-2000)
6. «Поколение Z» (2000-2010)
7. «Поколением альфа» (с 2010 года).

Теория Хоува и Штрауса была создана в США, но заинтересовавшись, ученые, практики бизнеса начали проверять адекватность гипотезы для других стран – в ЮАР, Европе, Азии – и обнаружили, что теория работает! С определенными модификациями на самых разных континентах поколения и их ценности схожи. Хотя, иногда наблюдается запаздывание в появлении одного и того же поколения (например, в России).

Как следует из рисунка 2 трудовые ресурсы МАУ ДГКБ № 11 состоят из пяти поколений, причем четыре из них имеют практически равное процентное соотношение (около 23%).

Удельный вес лиц в возрасте от 25 и до 35 лет - 23,6%, так же большое количество работников больницы в возрасте от 36 до 45 лет - 21,8%, доля лиц в возрасте от 46 до 55 лет - 21,9%, старше 56 лет – 23,15. Причем поколение X (от 36 до 56 лет) является абсолютным лидером среди сотрудников больницы, что говорит о том, что в больнице преобладают тенденции к работе в среднем возрасте. Молодых специалистов не так уж много - 9,5%. Несмотря на всеобщую урбанизацию и высокую адаптацию молодежи к новым разнообразным технологиям в повседневной жизни, все же в медицинской сфере этот процесс протекает не так интенсивно.

На основании имеющихся факторов можно следующим образом прогнозировать динамику поколенного состава персонала в МАУ «ДГКБ № 11» в десятилетнем

периоде:

- поколение Беби-бумеров – это поколение победителей, дети отцов и матерей, победивших в Отечественной войне 1941-1945 годов, поднявших страну после колоссальной разрухи и имевших крупные политические, духовные и научно-производственные достижения. Они характеризуется такими ценностями оптимизм, вера в успех, ориентация на команду, стремление быть лучшими, уважение к закону, порядку, статусу, стабильность и общительность. Это поколение уже практически перешло в пенсионный возраст, и, хотя, эти сотрудники сохраняют трудовую активность, в ближайшее время эта группа перестанет учитываться в трудоспособной категории.

Сотрудников поколения победителей можно, без преувеличения, назвать фундаментом, базисом нашего учреждения. И для молодых сотрудников они выступают в роли учителей, наставников, за которыми можно идти или с которыми можно спорить и конкурировать, что немаловажно. Важно при этом сохранить веру сотрудников в поддержку со стороны руководства и сохранение их авторитета. В конце концов, молодежь всегда обратит внимание, как руководство относится к старейшинам, предполагая себя в будущем на их месте. И если отношение наше к таким сотрудникам будет конструктивным и правильным, это выступит мотивационным фактором и для молодых поколений сотрудников.

- поколение X будет постепенное переходить рубеж трудоспособного возраста, в связи с чем, его численный объем будет сокращаться. Это люди активного трудоспособного возраста 35 - 55 лет, большая часть пришедшие в больницу из различных сфер деятельности. Данная категория людей имеет прекрасное образование, направлена на достижение поставленных целей, умеет решать сложные задачи. Это ответственные и добросовестные сотрудники, высоко ценят знания и продолжают последовательно учиться и строить карьеру. Их ценности: выносливость, интенсивная работа, трудоголизм, готовность к изменениям, глобальная информированность,

Кто работает в круглосуточном стационаре?



Рис. 3 Распределение сотрудников МАУ ДГКБ №11 в круглосуточном стационаре по возрасту.

Кто работает в АПС?



Рис. 4 Средний возраст сотрудников амбулаторно-поликлинической службы в МАУ ДГКБ № 11.

ориентация на успех.

Эти люди – хорошие эксперты, прекрасно владеющие системой работы и профессиональной методологией. Именно они являются основной тягловой силой, «золотым кадровым потенциалом», но с этим связаны и многие негативные аспекты такой нагрузки, опасность, что называется «сгореть на работе». Сотрудников «золотой кадровой группы» необходимо специально удерживать. Поскольку они нуждаются в стратегической информации, с ними нужно общаться, разъясняя цели компании в условиях кризиса, их нужно вовлекать в принятие управленческих решений по поводу будущего роста бизнеса.

Количественный и долевой состав поколения Y (возраст 25 – 35 лет) будет в целом стабилен.

Такие сотрудники имеют высокую работоспособность, стремятся к развитию и саморазвитию, ориентированы на профессиональную самореализацию, готовы непрерывно учиться, понимая, что получение новой информации – важнейшее условие успешной карьеры. Они энергичные,

направлены на успех и достижения, легкие на подъем, быстро адаптируются к переменам. Нередко проявляют уверенность в себе и повышенную амбициозность, легкость и позитивность в общении, но испытывают потребность в грамотном руководителе, имеющем родительский стиль управления. Система их жизненных приоритетов выстроена иначе чем у предыдущих поколений – наибольшее значение они видят в получении удовольствия от жизни, а работа рассматривается как средство достижения этого. Поэтому при мотивации сотрудников этого поколения внимания прежде всего требуют условия и содержание труда, гарантия получения немедленного вознаграждения и обеспечение возможности получения постоянной обратной связи.

Доля поколения Z (младше 25 лет) будет расти по мере достижения его представителей способностей к труду и требований к подготовке специалистов.

Такие работники позитивны, благополучны, свободны, раскованы, уверены в себе, энергичны, активны, и, что называется, «легки на подъем». Готовы подчиняться, но проявляют чаще других потребность в свободе и мо-

Кто работает в ШДО?



Рис.5 Кадровый состава школьно – дошкольного отделения МАУ ДГКБ №11.

жет быть, сопротивление жесткой дисциплине. При этом они творцы и создатели, работа для них сродни увлечению и игре – в первую очередь для них важны интересные задачи и привлекающая внимания глобальная цель.

Основные проблемы: отсутствие сформированного профессионального опыта, характерного для нашей отрасли. В подборе таких сотрудников называют «белыми листами», подразумевая тот факт, что их нужно доучивать на рабочем месте, и, следовательно, тратить финансовые ресурсы на обучение. Формируя в настоящее время цели на будущее и принимая молодежь на работу, мы должны внести изменения в корпоративную культуру, поощряя самообразование молодых сотрудников и организовывая такие малобюджетные формы обучения, как наставничество, обучение на рабочем месте, инструктаж, оперативные совещания, участие в перспективных проектах, внутренние стажировки, внутреннее консультирование и обучение в формате Корпоративного университета (обучение своими силами).

Итак, теория поколений выразительно отражает ценности различных возрастных групп сотрудников больницы, а также вопросы, требующие внимания руководителей в части управления персоналом.

В настоящее время распределение сотрудников по возрасту в разных направлениях деятельности МАУ ДГКБ № 11 строится по разному (рис. 3).

Так, средний возраст сотрудника стационара – 37 лет, т.е., высока доля сотрудников молодого возраста (до 25 лет) – 15%, значима доля сотрудников до 35 лет – 34%.

Средний возраст сотрудника амбулаторно – поликлинической службы выше и составляет 41 год (рис. 4). Заметно увеличение доли сотрудников старше 56 лет – 20%, но и высока доля сотрудников возрастом до 35 лет (Поколения Y).

При анализе кадрового состава школьно – дошкольного отделения (ШДО) больше всего расстраивает низкая популярность данного направления деятельности среди молодежи и значительное преобладание представителей

Поколения Победителей, которым, к сожалению, не кому передавать накопленные знания и опыт (рис. 5).

Применяя Теорию поколений, мы ставим перед собой задачу по созданию работоспособной команды, более грамотный подбор людей в команду и построение отношений с сотрудниками. Определен ряд эффективных решений, которые уже реализованы или планируются к реализации в МАУ ДГКБ № 11, это:

- увеличение возрастного ценза для соискателей (18 лет – 65 лет).

- сочетание традиционных форм обучения (семинары, лекции) и современных форм (тренинги, круглые столы, фокус – группы, дистанционное обучение). В обучении опираемся на реальные ситуации (работа с людьми разного возраста),

- создание собственного Корпоративного университета, одной из целей которого является обучение сотрудников разных возрастных категорий.

- вовлеченность руководства. Менеджеры-наставники и руководители отделов обучаются не только курировать деятельность своих подчиненных, но и давать поддерживающую обратную связь.

Итак, Теория поколений проявляется при выстраивании процесса управления персоналом, формировании команды МАУ ДГКБ № 11. В соответствии с этим можно сделать следующие основные выводы:

1. Возраст – одна из самых драматичных тем в жизни и работе современного человека. Работать с руководителями и коллегами из других поколений трудно, но необходимо и эффективность этой работы зависит от учета системы ценностей каждого поколения сотрудников, работающих в больнице.

2. Невозможно найти одно решение для управления разновозрастными сотрудниками. Необходимо наблюдение, поиск подхода к каждой из возрастных групп сотрудников, потому что, как мы доказали выше, в одном подразделении работают представители разных поколений (правда, в разной доле).

3. Успеха достигают разновозрастные команды, в которых энергия и амбиции молодых сотрудников сочетаются с опытом и осторожностью старшего поколения. И от того, насколько эффективно они взаимодействуют между собой, способны сплотиться и выстоять в усло-

виях кризиса зависит успешность любого проекта. ■

Чукашина Юлия Владимировна, руководитель службы персонала МАУ «ДГКБ № 11», personal@db1.ru, 620131, г. Екатеринбург, ул. Нагорная, 48

Литература:

1. *Материал из Википедии – свободной энциклопедии. Теория Поколений: [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_поколений (Дата обращения: 29.04.2019)*
2. *Шамис Е. Теория поколений: [Электронный ресурс]. 2008. URL: <http://www.hr-director.ru/115> (Дата обращения: 06.05.2019).*
3. *Гурова И.М., Евдокимова С.Ш. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала: [Электронный ресурс]. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/teoriya-pokoleniy-kak-instrument-analiza-formirovaniya-i-razvitiya-trudovogo-potentsiala>. (Дата обращения: 04.05.2019).*
4. *Журавлева Н.А. Дилемма ценностей ориентаций личности в Российском обществе: [Электронный ресурс]. 2010. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/11/09/1214795439/0085.pdf> (Дата обращения: 04.05.2019)*
5. *Самоукина Н. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация: [Электронный ресурс]. 2018. URL: <https://samoukina.com/public/books/teoriya-pokolenij> (Дата обращения: 30.04.2019)*