

Секция «Актуальные проблемы управления персоналом в России»

**Управление многопоколенными командами как основа стратегического  
развития российских организаций**

**Научный руководитель – Зайцева Татьяна Вячеславовна**

***Парфенова Екатерина Андреевна***

*Аспирант*

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

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

В начале текущего года после длительного затишья на рынке труда российские организации стали постепенно «приходить в себя» после кризисных потрясений 2014 года, когда все внимание было сосредоточено на оптимизации процессов в области управления человеческими ресурсами, на сокращении штата сотрудников. Сейчас же ситуация начинает меняться, причем тенденция наметилась на рынке топ-менеджмента: на смену представителям рискованного поколения («поколения X», рожденного после 1963-1984 гг. рождения), сумевшего построить бизнес-империи в 1990-ые годы, начинают приходиться их «сыновья» (представители «поколения Y», рожденные с 1986 по 2000 гг.), которые жаждут перемен и нуждаются в скорейшем обновлении топ-команды, состоящей из мудрых, однако заскорузлых заместителей отца. И весьма занятным становится тот факт, что количество таких молодых руководителей - представителей «поколения Y» начинает расти и в таких отраслях, которые ранее не поддерживали инициативу по привлечению молодых специалистов на серьезные руководящие посты. Так, например, в сельскохозяйственной отрасли (в отличие от сектора товаров повседневного потребления или банков) в течение 1990-х - начала 2000-х не было системных иностранных инвесторов, приносящих технологии и становившихся школой для российских управленцев, поэтому сейчас мы можем наблюдать сильнейший кадровый голод ввиду отсутствия компетентных российских менеджеров, понимающих и финансы, и технологии. Однако сейчас, благодаря внутренней политике правительственного аппарата России, идет активная модернизация сельскохозяйственных комплексов, которая и побуждает молодых компетентных управленцев с инновационными идеями занимать руководящие посты. Такую же ситуацию мы можем наблюдать и в оборонной промышленности, и в области цифровых технологий, в управлении проблемными активами и даже в экспортной отрасли.

Безусловно, за молодыми руководителями и их креативными командами - будущее нашей страны и тех ключевых отраслей, о которых я упоминала ранее, тем более к 2020 году представители «поколения Y» будут занимать 50% рабочей силы и 75% в 2025-м [1]. Однако необходимо добавить, что однородные команды молодых специалистов хоть и способны внести существенный вклад в развитие как отдельной компании, так и экономики в целом, они все же существенно уступают командам, состоящим из представителей разных поколений (поколение «Бэби-бумеров» «поколение X», «поколение Y», «поколение Z»). Так, в рамках доклада, подготовленного «Фондом Американской ассоциации пенсионеров» («American Association of Retired Persons», «AARP») [3] рассматриваются такие преимущества команд, состоящих из представителей разных поколений, как гибкость, способность учитывать потребности самой широкой разнообразной аудитории конечных потребителей; большая способность к инновациям и творчеству.

Однако тут закономерно могут возникнуть вопросы, связанные с тем, как привлечь и удержать компетентных представителей разных поколений, как обеспечить их вовлеченность, а также активное взаимодействие в рамках одной команды. Универсальных

решений мы здесь дать не можем, однако, опираясь на результаты многочисленных исследований и реальных практик одним из эффективных ответов на представленные выше вызовы может послужить конструирование ценностного предложения на базе бренда работодателя, а также создание дифференцированных программ, содержащих уникальные решения по привлечению, удержанию и вовлечению сотрудников разных поколений. Причем пул конкретных действий здесь может быть крайне широк. Так, в рамках свежего исследования авторитетной организации «Универсум» («Universum»)[4], которая ежегодно фиксирует последние тенденции в области брендинга работодателя, приводится ряд интересных рекомендаций по управлению многопоколенной структурой организации и командами в том числе: например, в связи с активным ростом рынка краткосрочных контрактов или «гигономики» («gig economy») предлагается давать сотрудникам как можно больше свободы и возможностей почувствовать себя предпринимателями, экспертами, привлекаемыми с целью решения конкретных интересных бизнес-задач. Ведь около 30% идей по улучшению бизнеса всегда приходят от сотрудников, что позволяет экономить на услугах консалтинговых компаний[5]. Также особую популярность сегодня начали приобретать «agile» - команды, культивирующие гибкий подход к работе над проектами, отдавая лавры людям, сотрудничеству между ними, а не вещам, процессам[2].

Таких трендов и рекомендаций можно выделить немало, однако суть одна - в ценности взаимодействия и в разнообразии, которые могут дать только многопоколенные команды. Однако возможно это при максимальном удовлетворении потребностей сотрудников разных поколений за счёт четкой проработки уникального ценностного предложения и бренда работодателя. Только так мы можем привлечь и удержать нужных компетентных удовлетворенных сотрудников и совершить существенный скачок в сторону активного роста и развития экономики нашей страны, столь нуждающейся в консолидации сил и синергии.

### Источники и литература

- 1) Балабанюк Ж. HR-футурология. HR модели ближайшего будущего [Электронный журнал] / Электронный журнал «Компетенции», 14.02.2017 - Режим доступа: <http://hr-media.ru/hr-futurologiya-hr-modeli-blizhai-shego-budushhego/>
- 2) Лепилина А. Что такое Agile. Гайд по гибким методологиям, или Как работать с пользой. [Электронный ресурс] // Блог издательства «Манн, Иванов и Фербер», 8.07.2016 - Режим доступа: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/08/chto-takoe-agile-gajd-po-gibkim-metodologiyam-ili-kak-rabotat-s-polzoi-chast-1/>
- 3) Murphy, S. Leading a Multigenerational Workforce. Washington, D.C.: AARP. 2007.
- 4) Исследование международной организации «Universum»: Brave new workplace. A look at how generations X, Y AND Z are reshaping the nature of work, 2016 – Режим доступа: <http://universumglobal.com/insights/brave-new-workplace-look-generations-x-y-z-reshaping-nature-work/>
- 5) Нужно ли компаниям внутреннее предпринимательство? Мнения топ-менеджеров SAP, "Юлмарт", "Сколково" [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Rusbase», 28 января 2016 - Режим доступа: <http://rb.ru/article/nujno-li-kompaniyam-vnutrennee-predprinimatelstvo-mneniya-top-menedjerov-sap-yulmart-skolkovo/7586287.html>