УДК: 316.354:351/354 DOI: 10.22394/2071–2367–2018–13–4–48–65

НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЛИДЕРОВ

Парфёнова Е. А. [1]

Цель статьи – исследование лидерских ориентаций молодых поколений, с определением ключевых социокультурных характеристик и потребностей представителей «поколения Y» («Предприниматели», 1983–2000 гг. рождения) и «поколения Z» («Изобретатели», с 2000 по настоящее время) как будущих организационных лидеров. Предмет исследования – оценка новой эры лидерства, в которой по-другому решаются вопросы власти и подчинения. Характеризуются такие инструменты привлечения, удержания и развития молодых талантливых лидеров, как распределенное лидерство, внутреннее предпринимательство, корпоративные инновационные лаборатории и социальное предпринимательство, обратное наставничество и др.

Рассматриваются успешные практики российских и зарубежных организаций в области построения системы лидерства и обучения. Также затрагивается тема предварительной комплексной настройки бренда работодателя и ценностного предложения, на базе которых формируется стратегия продвижения и развития лидерства в организации среди молодых поколений. Результаты исследования: – выявлены социокультурные особенности молодых поколений, и под их запросы сформулированы рекомендации по развитию и укреплению лидерских компетенций.

Ключевые слова: поколение, организационное лидерство, ценностное предложение, дифференцированный подход, бренд работодателя, многопоколенная организация, ценности, социокультурные характеристики, распределенное лидерство, внутреннее предпринимательство, обратное наставничество, персонализация программ обучения и развития, инновационные лаборатории, социальное предпринимательство.

Парфёнова Екатерина Андреевна – аспирант, факультет государственного управления, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, адрес: 119991, Москва, ГСП-1, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, e-mail: ParfyonovaEA@spa.msu.ru

THE NEW GENERATION OF ORGANIZATIONAL LEADERS

PARFENOVA E.A. – Postgraduate student, Faculty of Public Administration, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation), e-mail: ParfyonovaEA@spa.msu.ru

The purpose of the article is to study the leadership orientations of young generations, identifying key socio-cultural characteristics and needs of representatives of the "generation Y" ("Entrepreneurs", 1983-2000) and "generation Z" ("Inventors", 2000 to present) as future organizational leaders. The subject of the study is the evaluation of a new era of leadership, in which issues of power and subordination are treated differently. Some tools are characterized, such as attracting, retaining and developing young talented leaders such as distributed leadership, internal entrepreneurship, corporate innovation laboratories and social entrepreneurship, reverse mentoring, etc.

Successful practices of Russian and foreign organizations in the field of building a leadership and training system are considered. The topic of preliminary complex adjustment of the employer brand and the value proposition is also touched upon, on the basis of which the strategy of promotion and development of leadership in the organization among young generations is formed. The results of the study - revealing the socio-cultural characteristics of young generations and their recommendations for the development and strengthening of leadership competencies – are formulated.

Keywords: generation, organizational leadership, value proposition, differentiated approach, employer brand, multi-generational organization, values, sociocultural characteristics, distributed leadership, internal entrepreneurship, reverse mentoring, personalization of training and development programs, innovative laboratories, social entrepreneurship.

Введение

Сегодня на рынке труда топ-менеджеров можно наблюдать поступательное движение в сторону смены поколений собственников российских организаций. Так, на смену поколению рисковых людей – представителей «поколения X» («Достигатели», 1963–1984 гг. рождения), сумевших построить бизнес-империи в 1990-е годы, начинают приходить их «сыновья» – представители «поколения

Y» («Предприниматели», рожденные с 1986 по 2000 г.), которые жаждут перемен и обновления руководящей команды. «Динамика, предпринимательство и работа на результат, а также относительно молодой возраст — вот те компоненты, которые интересны молодым наследникам компаний»[1]. Подрастает и «поколение Z» («Изобретатели», рожденные в 2000-е годы), которое также начинает диктовать свои ценности и правила организации рабочих процессов. Однако готовы ли молодые наследники и будущие управленцы к занятию лидерских позиций в организации? Если мы обратимся к результатам опроса, проведенного в 2017 году организацией «Универсум» («Universum»)[2], лидером в области конструирования бренда работодателя, то обнаружим, что 60% представителей поколений Y («Предприниматели») и Z («Изобретатели») по всему миру заинтересованы в занятии управленческих позиций, но есть ряд ограничений, которые снижают привлекательность получения высокого статуса. Так, больше всего молодых сотрудников и студентов пугают высокий уровень стресса (58% представителей поколения «Изобретателей»), невозможность соблюдать баланс между работой и личной жизнью (36% представителей поколения «Предпринимателей»), а также боязнь потерять свою лидерскую позицию или не преуспеть в ней (34% и 33% представителей поколения «Изобретателей»), что свидетельствует об их невысоком уровне уверенности в своих силах как потенциальных руководителей или слабой готовности к полномочиям руководителя. Перечисленные факторы не стоит рассматривать как препятствие к привлечению молодых людей к управлению и лишению их доли ответственности, которую предполагает статус организационного лидера. Напротив, текущему руководству следует обратить особое внимание на их потребности и ценности, на создание комфортной для проявления лидерского потенциала молодого поколения среды.

Обзор исследований

Прежде чем перейти к рассмотрению инструментов и факторов, мотивирующих молодое поколение к занятию лидерских позиций, необходимо коротко остановиться на его уникальных чертах, которые мы будем обозначать как социокультурные характеристики, отдельно обращаясь к ценностям поколений «Предпринимателей» (1986–2000 гг. рождения) и «Изобретателей»

[1] Борисов К. Перспективная пятерка: в компаниях каких секторов стоит искать работу / Журнал «Forbes». — 2017. — URL: http://www.forbes.ru/kompanii-photogallery/338233-perspektivnaya-pyaterka-v-kompaniyah-kakih-sektorov-stoit-iskat-rabotu?photo=5 (дата обращения: 10.04.2018)

[2] Building Leaders for the Next Decade // Universum website. — 2017. — URL: https://universumglobal.com/building-leaders-next-decade/ (дата обращения: 10.05.2018)

(рожденные в 2000-е гг.). Обобщая опыт таких отечественных исследователей, как Ястребова И.И.[1], Попова Н.Г.[2] , Головчин М.А. и Леонидова Г.В.[3], Ежкова Н. С. и Чуканова И. С.[4] , Бакун Т.В. и Куропаткина А.В.[5] и др., под социокультурными характеристиками мы будем понимать преобладающие жизненные ценности, установки, традиции, обусловленные культурным опытом и менталитетом человека как активного субъекта социальных отношений. Рассмотрение характеристик сотрудников в рамках социокультурного подхода[6] позволит взглянуть на особенности сотрудников с самых разных сторон и впоследствии удовлетворить наиболее полно как их трудовые, так и личностно-смысловые потребности, при этом опираясь на их межпоколенные сходства и различия.

Обращаясь к ценностям и потребностям представителей поколения «Предпринимателей» 1984–2000 гг. рождения (в бизнес-среде привыкли их идентифицировать как «Поколение Y»), стоит отметить, что они не зря удостоились такого звания, ведь их готовность действовать в режиме «здесь и сейчас», а также любовь к риску наделили их статусом самого предприимчивого поколения, привыкшего мечтать глобально и «жить на широкую ногу», далеко не заглядывая в будущее. Связано это прежде всего с тем, что данное поколение стало «свидетелем распада СССР, смены экономической и политической модели развития России. На их глазах происходило стремительное развитие Интернета, мобильной связи, цифровых технологий. Пережив столько изменений, данная категория граждан абсолютно не верит в долгосрочные перспективы и не строит далеких планов»[7]. В психологическом портрете представителя данного поколения можно наблюдать «отсутствие самостоятельности, уверенность в собственной

[1]Ястребова И.И. Социокультурные характеристики современного российского общества // Журнал «Власть». — 2015. — С.147.

[2] Попова Н.Г. Типология социокультурных характеристик универсальной языковой личности в межлингвистическом взаимодействии // Вестник Челябинского государственного университета. — 2008. — С.43.

[3] Головчин М.А., Леонидова Г.В. Социокультурные характеристики современной молодёжи: некоторые результаты пилотного исследования// Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. —2014. — Выпуск 5 (35). — С.113—126.

[4] Ежкова Н.С., Чуканова И.С. Социокультурные ценности и проблема приобщения к ним детей // Молодой ученый. — 2016. — №13.2. — С. 32—34.

[5] Бакун Т.В., Куропаткина А.В. Социально-культурные ценности поколения Y // Семнадцатая региональная студенческая научная конференция Нижневартовского государственного университета: Статьи докладов (г. Нижневартовск, 2—3 апреля 2015 года) /Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. ун-та, 2015. — С. 521.

[6] Ионин Л.Г. Социология культуры: Учеб. пособие. –М., 1996. – С. 16.

[7] Shklyar T.L. Features of training of students of different generations // Eastern European Scientific Journal. — 2016. — №4. — P. 30—33.

ценности». Они очень любознательны, поэтому охотно совмещают учебу с другими занятиями: например, спортом, и прежде всего экстремальными его видами, музыкой и т.д. Однако, если им что-то не по душе или для достижения результатов приходится прикладывать слишком много усилий, они сразу же оставляют данную деятельность. А в связи с тем, что «Предприниматели» не видели сложностей (в магазинах всё есть, любой вуз на выбор, а также есть возможности в любой момент поехать за границу), это приводит к тому, что они завышают свои ожидания от жизни[1]. Алиференко Е. В. отмечает, что, в отличие от других поколений, «Предприниматели» ощущают себя свободными, а их «мышление не сковано никакими ограничениями». Соответственно у них нет представления о чём-то невозможном, неосуществимом: ведь если посмотреть на развитие современных технологий, «сегодня этого нет, а завтра это изобретут, вырастят, построят». Также для них «разнообразие эмоционального опыта важнее, чем материальные ценности и власть». В их представлениях присутствует мысль о хрупкости мира, о краткости жизни, т.к. они стали свидетелями многочисленных террористических актов. Однако им удалось сохранить оптимизм, устремив свои взгляды и силы на преобразование общества вокруг себя, страны, мира. А в качестве инструмента для возможных изменений они выбрали семью как ячейку общества и принятые в ней модели воспитания[2]. Воспитание детей в атмосфере того, что нет ничего невозможного, и стало фундаментом для формирования инновационного потенциала у следующего поколения, о котором мы поговорим позже.

Вопросами выявления особенностей поколения «Предпринимателей» занималось немало ученых. Так, в контексте российской действительности подобные исследования реализовали/проводили Шиндряева И.В[3], Черников Б.В.[4], Артюхина Л.В., Долженко Р.А.[5], Воронцова Ю.А.[6], Пантелеев А.Ф.[7], Сотскова Е. А.

---

[1] Пономарев А., Белоусова Д. X+Y< Z? Люди разных поколений – о том, в чём их отличия // Областная газета. — 2017. — № 132 (8187). — С. 3—6.

[2]Алиференко Е.В. Психологические особенности формирования системы ценностей через призму смены ценностей поколений // Социофера. — 2014.— № 1. — С. 157—158.

[3] Шиндряева И.В. Профессиональные ценностные ориентации молодежи в контексте поколенческой теории // Вестник Поволжского института управления. — 2015. — № 6 (51). — С. 144—148.

[4] Черников Б.В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // Вестник Томского государственного университета. —2014. — № 385. — С. 153–158.

[5] Долженко Р.А. Трансформация системы управления персоналом в условиях роста доли работников, представителей «Поколения Y» (на материалах ОАО «Сбербанк России») // Tudasmenedzsment. — 2015. — № XVI. — С. 25—34.

[6] Воронцова Ю.А. Теоретическая основа теории поколений // Ученые записки Орловского государственного университета. — 2016. — №3 (72). — С. 268 — 273.

[7]Пантелеев А.Ф. Психологическое различие поколений как фактор отношения к работе //Известия

и Сотсков А. Н.[1], Карташевич Е.В. и Агишева А. В.[2] и др. На базе изученных нами материалов можно сформулировать следующие наиболее важные особенности «Предпринимателей», которые выделяют их среди других поколений, делая их уникальными и незаменимыми для любой высокоэффективной организации:

Познакомившись с ведущими социокультурными характеристиками поколения «Предпринимателей», пришло время обратиться к самому юному поколению «Изобретателей» (с 2000 г. по настоящее время). Сегодня им совсем немного лет: кто-то еще учится, а кто-то через год-два уже отправится на поиски работы, которую можно сочетать с учебой в университете, однако все они являются потенциальными кандидатами как для организаций, мыслящих стратегически, так и для страны в целом. И как сегодня отмечают многие исследователи, не так просто однозначно идентифицировать их характеристики и выделить особенности, которые будут влиять на их потребности в целом и организационное поведение в частности, однако это возможно. Если мы обратимся к исследованию[3] Шамис Е., то, по ее заключению, ценности поколений полностью формируются к 11–12 годам и «начинают влиять на все проявления личности: привычки, отношения с людьми, работу и деньги, стиль потребления». Соответственно мы считаем целесообразным считать данное поколение в определенной мере состоявшимся с позиции осознания им своих базовых ценностей и потребностей. Становление данного поколения пришлось на эпоху перманентной нестабильности и тревожности «VUCA»[4] мира (Volatility – Изменчивость; Uncertainty – Неопределенность; Complexity — Сложность; Ambiguity – Неясность). Кто-то считает их «реалистами с иммунитетом к тем идеальным конструктам, которые доминируют у их предшественников (поколения «Предпринимателей»)[5], а кто-то, напротив, утверждает, что они вырастут

Саратовского ун-та Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. — 2015. — Т. 15, вып. 2. –С. 40– 44.

[1]Сотскова Е. А., Сотсков А. Н. Проблема мотивации персонала организации с учетом ценностей поколений // Вестник Ивановского государственного университета. – 2015. – Вып. 2 (24). – С. 34 – 38.

[2] Карташевич Е.В., Агишева А.В. Диагностика мотивационного профиля молодого специалиста на основе «Теории поколений» // Молодежь в науке: новые аргументы: Сборник научных работ II Международного конкурса Часть IV. — Липецк, 2015. —С. 11– 15.

[3] Шамис Е., Никонов Е. Самое дорогое. Что стоит знать о ценностях поколений // Журнал «Наследники project» (издание M2M Private Bank). — 2016. – URL: https://rugenerations.su/2016/09/12/-1184 (дата обращения: 20.05.2018)

[4] Чухно Ю. Управление изменениями в VUCA-мире: как вовлечь людей и помочь им стать лидерами новых решений // Business Excellence. – 2016, – № 8. – URL: http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca (дата обращения: 21.05.2018)

[5] Обзор основных исследовательских выводов и гипотез об особенностях, ценностях и жизненных стратегиях молодежи // Сайт фонда Петербургская политика. — 2017. — URL: https://fpp.spb.ru/fpp-

идеалистами, «полноценными свободными личностями они становятся лишь в виртуальном пространстве, доступ в который для них прост и естественен. Это поколение творцов, художников и музыкантов в электронном пространстве. Их мир – это мир, созданный ими лично для себя в компьютерной сети»[1]. Кому верить, а кому нет — нельзя ответить на этот вопрос однозначно, ведь все они правы по-своему. Именно в этом противоречии, разнообразии состояний и настроений и кроется в том числе сила данного поколения. Бережная Н.Ю. в своей работе[2] отметила, что поколение «Изобретателей» обладает способностью «ориентироваться и функционировать в электронном мире в условиях многозадачности: они могут одновременно следить за обновлением информации в разных социальных сетях, блогах и чатиться с несколькими людьми». Второе важное их качество, по мнению автора работы, – «контактность»: в их мире «нет четких границ, все слилось в один поток информации». Также для данного поколения воплощение мечтаний и получение задуманного являются естественным процессом, они не ведают ограничений, и для них нет ничего невозможного, что является третьей особенностью. При этом престижная работа и высокая должность для них не являются мечтой. Они предпочтут развиваться качественно, по горизонтали, культивируя свою экспертность в том или ином деле, хобби, нежели расти вверх по карьерной лестнице, что можно выделить в качестве четвертой их важной характеристики. Для них нет ничего невозможного, ведь каждый день с самого детства они наблюдают, как быстро меняется мир, появляются новые технологии и тренды, а в их виртуальном мире полно вдохновляющих примеров обыкновенных людей, которые с нуля достигают недосягаемых высот. Они очень ценят время и не хотят терять ни минуты, ведь жизнь полна всего интересного, однако и быстротечна. Они ориентированы на результат и привыкли надеяться только на себя. Можно привести еще ряд интересных заключений по данному поколению, полученных в рамках других исследований, однако представленных характеристик достаточно, чтобы иметь общее представление о нем. Так, обобщая исследовательские изыскания, можно выделить следующие ключевые характеристики поколения «Изобретателей»:

- многозадачность;

pokolenie-xyz (дата обращения: 21.05.2018)

[1] Shklyar T.L. Features of training of students of different generations // Eastern European Scientific Journal, –№4. –2016. –P. 30-33.

[2]Бережная Н.Ю. Поколение NEXT: психологические особенности // Культура и образование. – 04.2015. – № 4. – URL: http://vestnik-rzi.ru/2015/04/3270 (дата обращения: 21.05.2018)

- ориентация на поиск себя, своего предназначения;
- важность свободы самореализации, самовыражения, творчества;
- креативность/изобретательность;
- цифровая грамотность, компетентность;
- ориентация на комфорт.

Резюмируя вышеприведённые характеристики поколения «Изобретателей», следует отметить, что данное поколение является привлекательным потенциальным ресурсом для организации, способным вывести ее на новый уровень, однако работодатель должен быть готов к их завышенным требованиям и ожиданиям, с чем можно работать, стоит лишь подобрать подходящие инструменты.

Инструменты развития лидерства среди представителей молодого поколения

Познакомившись с социокультурными особенностями молодых поколений, стоит подробнее остановиться на том, что же их привлекает в занятии лидерских позиций и какой стиль лидерства они предпочитают, чтобы под их запросы подобрать наиболее подходящие инструменты. Так, согласно исследованию организации «Универсум» («Universum»), к которому мы обращались ранее, около 38% представителей поколения «Предпринимателей» заинтересованы в занятии топ-позиций в организации в связи с возможностью выступать в качестве наставника, эксперта, транслирующего свои знания и навыки, что в очередной раз подтверждает их открытость, социальную ориентацию, также их привлекает трудная работа с нетривиальными задачами, вызовами (32%). Поколение «Изобретателей» больше привлекает высокий уровень ответственности, вытекающий из статуса руководителя (35%), а также больше свободы действий (30%). Если же мы обратимся к стилям лидерства, то поколение «Предпринимателей» в первую очередь ценит, как мы отмечали ранее, открытый диалог и своевременную обратную связь (42%), четкие цели (38%), позитивное отношение (35%). У поколения «Изобретателей» в приоритете позитивная поддерживающая среда (42%), четкие цели (37%), открытые коммуникации (33%), а также мотивационное поведение (30%). Во многом позиции представителей молодых поколений по стилю лидерства сходятся. Соответственно, опираясь на полученные данные и особенности поколений, можно выработать ряд полезных рекомендаций по созданию среды, культивирующей ценности эффективного лидерства и здоровой конкуренции.

Как же создать такую среду, в которой представители молодого поколения захотели бы развиваться и расти вертикально, оказывая качественное

воздействие на бизнес-процессы в организации? Прежде чем обратиться к инструментам, способным создать такую среду, хотелось бы отметить работу[1] Ника Петри, в которой он отмечает, что последние 50 лет развития лидерства были историей одного человека: все началось с обнаружения того, каким должен быть истинный лидер, и продолжилось разработкой техник, которые помогли целому поколению приблизиться к этому идеалу. В контексте рабочего места вознаграждались те сотрудники, которые были способны проанализировать ситуацию и направлять других в выполнении тщательно продуманных процедур. Это не означает, что лидерство было простым, но сам процесс был относительно понятен. Однако за последние 15 лет эта модель утратила былую эффективность, а связано это прежде всего с тем, что вызовы среды и способность отдельных сотрудников героически справляться с ними стали расходиться. Явления, порождаемые сложностью новых условий среды, Рональд Хейфец назвал «адаптационными вызовами»[2], в условиях которых отдельно взятый сотрудник не может решить сложные, комплексные организационные вопросы. Именно поэтому на авансцену выходит концепция распределённого лидерства, где не важно, кто является лидером, важна система и ее запросы, которые можно реализовать только в гибкой компетентной команде, что особенно важно для молодых поколений. Соответственно организациям, заинтересованным в развитии лидерства среди молодых сотрудников, важно уделять особое внимание навыкам сотрудничества и влияния. Чтобы создать среду, поощряющую такую модель лидерства, по мнению Т. Ю. Базарова, необходимо учесть следующие пять условий[3]:

1. равновесие власти (не может быть так, что кто-то имеет власть, а кто-то нет);
2. разделенная цель (члены команды могут использовать разные тактики, но встраивают их в один контекст);
3. разделение ответственности (каждый член команды ответствен за работу команды, каждый член команды принимает активное участие в общем деле и ответствен за свой индивидуальный вклад);

[1] Petrie N. Future Trends in Leadership Development // Greensborough, North Carolina: Center for Creative Leadership. — 2014. — P. 1—36.

[2] Heifetz R.A. Leadership without easy answers. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1994.

[3] Базаров Т. Ю., Базарова К. Т. Возможно ли распределенное лидерство? // Национальный психологический журнал. — 2007. — № 1 (2). — С. 123–127.

4. уважение к каждому члену команды (каждый член команды приносит в нее ценные навыки и знания);

5. создание возможностей друг для друга (члены команды передают друг другу роль лидера в соответствии с требованиями данного момента, каждый готов и солировать, и выступить в роли аккомпанемента по отношению к партнеру.

Базаров Т.Ю. отмечает, что развитие распределенного лидерства предполагает постоянное усилие со стороны членов команды, направленное на включение в лидерское поведение, что ясно отражает ценности и потребности молодого поколения в кооперации, в гибкости, в открытости, в творческом подходе. Подобная система дает возможность зафиксировать баланс интересов всех трех уровней управления: организации в целом, отдельных подразделений, изолированных исполнителей. Такую зону пересечения интересов в своей работе Зайцева Т.В. называет «зоной оптимального управления» (оптимальной точкой приложения управленческих усилий)[1].

Пример реализации данной модели лидерства можно встретить в такой организации, как «Гугл» («Google»), где работа всех сотрудников строится, опираясь на пять ключевых предписаний[2], которые предложил и реализовывал на практике исполнительный директор Эрик Шмидт:

- знание своих сотрудников;
- свобода работать вне иерархии;
- все сотрудники посвящены в ключевые вопросы организации;
- создание новых способов вознаграждения и продвижения высокопроизводительных сотрудников;
- объективная и беспристрастная оценка эффективности работы своих сотрудников.

В такой свободной атмосфере творчества и доверия, где каждый может быть лидером, предлагать свои идеи и курировать собственные проекты, есть все возможности к раскрытию потенциала современной молодежи.

Другим важным условием привлечения и развития талантливых лидеров – представителей молодого поколения является поощрение культуры экспериментирования. Подобная атмосфера успешно транслируется в

[1] Зайцева Т. В. Совмещение интересов организации, коллектива и работников при планировании карьеры // Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал). — 2012. — № 30. — С. 1–18.

[2] Manimala Mathew J., Kishinchand Poornima Wasdani, Kishinchand Poornima Wasdani Distributed leadership at Google: Lessons from the billion-dollar brand // Ivey Business Journal. — 2013. —Vol. 77, Issue 3

американской продовольственной организации «Каргилл» («Cargill»), которая с целью тренировки стратегического мышления сотрудников, их способности адаптироваться под меняющиеся условия рынка создала безопасную среду, где есть «страховка» в случае совершения ошибки («safe to fail»)[1] при решении насущных вопросов организации. Данная программа дает возможность сотрудникам экспериментировать, приводить в действие новые идеи, способные потенциально повлиять на функционирование организации, сделав ее еще успешнее, при этом ничем не рискуя. А зная, что молодых людей пугает высокий уровень стресса, а также вероятность потерять свою лидерскую позицию, не преуспеть в ней, данный инструмент поможет справиться с этими фобиями, обусловленными поколенческими особенностями.

В качестве еще одного инструмента развития лидерского потенциала молодых людей, которые только выходят на рынок труда или же имеют незначительный опыт работы, может выступать внутреннее предпринимательство, суть которого заключается в предоставлении сотрудникам пространства и возможностей для реализации их собственных идей, проектов внутри организации («за счет организации»), тем самым стимулируя инновационный потенциал и интерес к работе. Успешные примеры осуществления данной идеи чаще всего можно встретить в технологических организациях: например, в «3М», «Гортекс» («GORE-TEX»), «ИБМ» («IBM»), «Хьюлетт-Паккард» («Hewlett-Packard»), «Сони» («Sony Computer Entertainment Inc.»), «Адоб» («Adobe»), «Королевский банк Канады» («Royal Bank of Canada»), «Локхид Мартин» («Lockheed Martin») и др. Всех их объединяет предоставление существенной свободы в распоряжении временными и иными корпоративными ресурсами во благо фирмы и своего собственного развития в качестве эксперта, лидера, способного самостоятельно организовывать и контролировать подотчетные ему корпоративные процессы. Данный инструмент так же эффективно встроился в корпоративную культуру организации «САП СНГ» («SAP CIS»)[2], которая по сути сама является продуктом внутреннего предпринимательства (ее создали бывшие сотрудники организации «ИБМ» («IBM»). Так, в организации регулярно предлагаются внутренние инициативы, которые делегируются заинтересованным и компетентным в этом сотрудникам,

[1] Building Leaders for the Next Decade // Universum website. — 2017. — URL: https://universumglobal.com/building-leaders-next-decade/ (дата обращения: 10.05.2018)

[2] Нужно ли компаниям внутреннее предпринимательство? Мнения топ-менеджеров SAP, "Юлмарт", "Сколково" // RUSBASE website. — 2016. — URL: https://rb.ru/article/nujno-li-kompaniyam-vnutrennee-predprinimatelstvo-mneniya-top-menedjerov-sap-yulmart-skolkovo/7586287.html (дата обращения: 11.06.2018).

тем самым реализуя стратегию «win-win»: сотрудники получают возможность руководить рабочим процессом, при этом находясь в зоне контроля. Более того, проявление инициативы поддерживается еще и финансово: например, в виде премии основателя в размере 100 000 евро за важные предложения, идеи. Так, 30% идей по улучшению бизнеса всегда приходят от сотрудников, что позволяет экономить на услугах консалтинговых компаний. Половина партнеров организации «САП СНГ» в России и СНГ основаны ее бывшими сотрудниками, что свидетельствует от том, что организация предоставляет возможности ощущать себя успешным предпринимателем как внутри организации, так и за ее пределами, при этом не теряя связи со своими ценными сотрудниками (делая их своими партнерами). Для только что выпустившихся молодых специалистов некоторые организации реализуют целые проекты, стимулирующие внутреннее предпринимательство: Так, в «Марс» («Mars») успешно реализуют программу развития лидерства («Leadership Development Program»)[1], где каждому выпускнику дают индивидуальный проект, в рамках которого он погружается в организационную среду, тестирует без риска свои идеи, обсуждает вместе с наставником возможные траектории своего развития, что дает возможность без стресса познакомиться с бизнес-средой, применяя на практике свои знания и умения, а также раскрывая свой творческий и лидерский потенциал. Свобода действий, нетривиальные проекты – это то, как мы выяснили ранее, почему представители поколений «Предпринимателей» и «Изобретателей» стремятся занимать лидирующие позиции, соответственно внутреннее предпринимательство полностью отвечает на их запросы.

Также насущным для молодых людей является вопрос соблюдения баланса между работой и личной жизнью. Они готовы отказаться от ведущих позиций и перспективной работы, если они идут вразрез с их персональными ценностями. Чтобы удовлетворить потребность молодых поколений в сбалансированном режиме работы, где есть место полноценной частной жизни, важно сделать фокус на продуктивности работы. Так, даже на уровне правительств отдельных стран начали серьезно задумываться о сотрудниках с позиции эффективного распоряжения ими своим рабочим временем. Например, во Франции организации, в которых численность сотрудников превышает 50 человек, должны гарантировать «право на отключение» («right to disconnect»)[2]: согласно данному

[1] Компания MARS о программе LDP (Leadership Development Program) // Grintern website. — 2018. — URL: http://www.grintern.ru/blog/129-kompaniya-mars-o-programme-ldp-leadership-development-program (дата обращения: 11.06.2018).

[2] French workers get «right to disconnect» from emails out of hours // BBC news website. — 2016. — URL:

закону, организации совместно с сотрудниками должны определить часы, когда те имеют право не отвечать на связанные с работой звонки и сообщения. В Токио государственные служащие должны уходить с работы не позднее восьми часов вечера[1]. В Германии, согласно закону, руководители не могут связываться со своими подчиненными во время отпуска. Так, например, в крупнейшем немецком автомобилестроительном концерне «Даймлер» («Daimler») сотрудники могут выбрать опцию автоматического удаления электронных писем, присылаемых во время отпуска[2]. Некоторые пошли дальше, предоставляя сотрудникам возможность работать по гибкому графику или же удаленно: так, например, в организации «Байэтэб» («Buyatab») многие сотрудники работают из дома как минимум три дня в неделю, они приводят своих питомцев в офис, сами регулируют свой график работы. При этом данные, на первый взгляд попустительские, меры не помешали организации в 2017 году занять второе место в рейтинге 500 быстрорастущих организаций Канады («PROFIT 500» ranking of Canada's Fastest-Growing Companies) с ростом продаж в 18,7%[3]. Исполнительный директор фабрики Фиаско Джелато (Fiasco Gelato) в Калгари (Канада) Джеймс Боеттчер проводит аналогичную политику, давая возможность своим сотрудникам самостоятельно определять свой график. Проводя регулярные собрания, собираясь вместе на ланч, сотрудники абсолютно не ощущают контроля со стороны руководства: они вправе приходить и уходить, когда сочтут это необходимым, распределяют задачи согласно своим предпочтениям и личным стратегиям. Однако в организации есть ключевые показатели эффективности (KPIs), которые и служат лакмусовой бумажкой, демонстрирующей степень их вовлеченности, а также успешность их предприятий. Руководство не интересует, каким образом, с помощью каких инструментов была выполнена работа, оно смотрит исключительно на результат, что и позволяет организации уверенно занимать лидирующие позиции в рейтинге. Акцент на производительности предполагает серьезную степень как свободы

https://www.bbc.com/news/world-europe-38479439 (дата обращения: 18.06.2018).

[1] Koike tells Tokyo gov't employees to finish work by 8 p.m. // Japan today website. — 2016. — URL: https://japantoday.com/category/national/koike-tells-tokyo-govt-employees-to-finish-work-by-8-p-m (дата обращения: 18.06.2018).

[2] Boyle S. No more out-of-office? Staff at German car giant Daimler to have incoming emails automatically deleted during time off to guarantee peaceful holidays // Mail Online website. — 2014. — URL: http://www.dailymail.co.uk/news/article-2725228/No-office-Staff-German-car-giant-Daimler-incoming-emails-automatically-deleted-time-guarantee-peaceful-holidays.html (дата обращения: 18.06.2018).

[3] Aaserud Kara How to get your employees to think more like entrepreneurs // Canadian Business website. — 2017. — URL: https://www.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/profit-500/intrapreneurship/ (дата обращения: 19.06.2018).

(сотрудник сам организует свою деятельность, выбирает подходящий график и режим работы), так и ответственности (в чем заинтересовано более прагматичное поколение «Изобретателей», согласно результатам исследования[1], что мы рассматривали ранее).

Лидерский потенциал молодых поколений также можно развивать в рамках корпоративных инновационных лабораторий, в рамках которых они имеют возможность мыслить в разрезе глобальных и локальных проблем, анализируя тренды в своей отрасли, в мире в целом. В качестве примера подобного центра мысли можно привести программу лидерства («UL2020») организации «Юниливер» («Unilever»), которая призвана вовлечь талантливых сотрудников в процесс анализа и конструирования возможного будущего, что становится все сложнее в связи со столь стремительным развитием инноваций и изменением среды. Умение комплексно оценивать текущую ситуацию, стратегически мыслить крайне важно для истинного лидера, соответственно важно эти качества развивать, что и позволяет реализовать данная программа. Также почувствовать себя частью нечто большего можно в рамках программы «Вызовы социального предпринимательства» («Social Intrapreneur Challenges»)[2], реализуемой «Барклайс Банк» («Barclays Bank»), где сотрудники могут предложить свои идеи по созданию того или иного продукта, способного позитивно повлиять на мировой контекст и общество в целом. Возможность внести свой персональный вклад в развитие сообщества, государства является одной из ключевых потребностей и ценностей современной молодежи, особенно для представителей поколения «Предпринимателей», которые чтут гражданский долг и искренне заинтересованы в решении насущных глобальных вопросов, в чем мы ранее убедились: 39% молодых людей хотят, чтобы их работа оказывала влияние на окружающую действительность, соответственно социальное предпринимательство все больше привлекает их внимание, мотивируя работодателей работать над созданием такой среды[3].

Анализируя социокультурные характеристики и потребности молодых поколений «Предпринимателей» и «Изобретателей», стоит отметить, что между ними можно встретить немало пересечений, но еще больше особенностей, которые стоит учитывать при конструировании системы привлечения, удержания и развития

---

[1] Building Leaders for the Next Decade // Universum website. — 2017. — URL: https://universumglobal.com/building-leaders-next-decade/ (дата обращения: 19.06.2018).

[2] Time to rethink your leadership development programme // Insurance Business website. 9.12.2016. — URL: https://www.insurancebusinessmag.com/us/business-strategy/time-to-rethink-your-leadership-development-programme-41665.aspx (дата обращения: 19.06.2018).

[3] Котлова А. Чем дети, родившиеся после 1995-го, лучше вас // Look at me website. — 2014. — URL: http://www.lookatme.ru/mag/live/interweb/205189-generation-z (дата обращения: 19.06.2018).

их в качестве потенциальных лидеров в организации. Однако при подробном изучении актуальных сегодня инструментов обучения и развития мы выбрали те, что учитывают все возможные специфические запросы молодых поколений:

- распределенное лидерство;
- поощрение культуры экспериментирования;
- внутреннее предпринимательство;
- баланс между работой и личной жизнью с фокусом на продуктивности;
- корпоративные инновационные лаборатории и социальное предпринимательство.

Список можно расширять и дополнять, предлагая в качестве инструментов персонализацию программ развития, обратное наставничество, геймификацию, акцент на повышении качества жизни сотрудников на работе и за ее пределами и др. Однако представленные ранее меры уже во многом позволяют закрыть ключевые потребности молодых людей, помогают искоренить их страхи, связанные с занятием лидерских позиций, а также стимулируют их расти профессионально, развивая уверенность в себе, способность открыто предлагать свои идеи, мыслить стратегически и осуществлять руководство в соответствии с корпоративными ценностями и культурой. При грамотной их комбинации и применении текущее руководство крупных организаций, представленное чаще всего представителями более зрелых поколений, может смело передавать бразды правления новому поколению лидеров, воспитанному в духе свободного внутреннего предпринимательства, повсеместного обмена идеями и мыслями, где ключевым ресурсом является собственный потенциал и экспертность, нежели формальная позиция в иерархии. Наступило время гибких команд («agile teams»), способных ловко подстраиваться под вызовы рынка, и лидеров, ориентированных на диалог и инновации, а также на создание синергии внутри разнородного коллектива. При этом стоит учитывать тот факт, что разработку системы развития и продвижения лидерства стоит начинать с комплексной настройки внутреннего и внешнего бренда работодателя, соотнося предлагаемые меры с ценностным предложением, тем самым осуществляя скоординированное единое управление, учитывающее точечные запросы нового поколения организационных лидеров. Так, сформировав бренд работодателя, а точнее – набор общих функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом организации, можно приступать к разработке программы привлечения и развития молодого поколения, т.к. только посредством комбинации системного видения и дифференцированного подхода можно создать базу для раскрытия лидерства в организации.

Библиография/ References:

1. Алиференко Е.В. Психологические особенности формирования системы ценностей через призму смены ценностей поколений // Социофера. – 2014. – № 1. – С. 157 – 158.

2. Базаров Т. Ю., Базарова К. Т. Возможно ли распределенное лидерство? // Национальный психологический журнал. – 2007. – № 1 (2). – С. 123 – 127.

3. Воронцова Ю.А. Теоретическая основа теории поколений // Ученые записки Орловского государственного университета. – 2016. – № 3 (72). – С. 268 – 273.

4. Головчин М.А., Леонидова Г.В. Социокультурные характеристики современной молодёжи: некоторые результаты пилотного исследования // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 5 (35). – С.113 – 126.

5. Зайцева Т. В. Совмещение интересов организации, коллектива и работников при планировании карьеры // Государственное управление. Электронный вестник. – 2012. – № 30. – С. 1 – 18.

6. Обзор основных исследовательских выводов и гипотез об особенностях, ценностях и жизненных стратегиях молодежи // Сайт фонда Петербургская политика. – 2017. – URL: https://fpp.spb.ru/fpp-pokolenie-xyz (дата обращения: 21.05.2018)

7. Пантелеев А.Ф. Психологическое различие поколений как фактор отношения к работе // Известия Саратовского университета Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2015. – Т. 15. – № 2. – С. 40 – 44.

8. Сотскова Е. А., Сотсков А. Н. Проблема мотивации персонала организации с учетом ценностей поколений // Вестник Ивановского государственного университета. – 2015. – № 2 (24). – С. 34 – 38.

9. Черников Б.В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // Вестник Томского государственного университета. 2014. – № 385. – С. 153 – 158.

10. Чухно Ю. Управление изменениями в VUCA-мире: как вовлечь людей и помочь им стать лидерами новых решений // Business Excellence. – 2016. – № 8. – URL: http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca (дата обращения: 21.05.2018).

11. Шиндряева И.В. Профессиональные ценностные ориентации молодежи в контексте поколенческой теории // Вестник Поволжского института управления. – 2015. – № 6 (51). – С. 144 – 148.

12. Aaserud Kara How to get your employees to think more like entrepreneurs // Canadian Business website. – 2017. – URL: https://www.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/profit-500/intrapreneurship/ (дата обращения: 19.06.2018)

13. Heifetz R.A. Leadership without easy answers. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1994.

14. Manimala Mathew J., Kishinchand Poornima Wasdani, Kishinchand Poornima Wasdani Distributed leadership at Google: Lessons from the billion-dollar brand // Ivey Business Journal. – 2013. – Vol. 77, Issue 3

15. Petrie N. Future Trends in Leadership Development // Greensborough, North Carolina: Center for Creative Leadership. – 2014. – P. 1 – 36.

16. Shklyar T.L. Features of training of students of different generations // Eastern European Scientific Journal. – 2016. – №4. – P. 30 – 33.

17. Building Leaders for the Next Decade // Universum website. – 2017. – URL: https://universumglobal.com/building-leaders-next-decade/ (дата обращения: 19.06.2018).

18. Time to rethink your leadership development programme // Insurance Business website. – 2016. – URL: https://www.insurancebusinessmag.com/us/business-strategy/time-to-rethink-your-leadership-development-programme-41665.aspx (дата обращения: 19.06.2018).

1. Aliferenko, E. V. (2014) Psikhologicheskie osobennosti formirovaniya sistemy tsennostey cherez prizmu smeny tsennostey pokoleniy [Psychological peculiarities of formation of system of values sychological through the change of values of generations] // Sotsiofera [Sociosphere]. – № 1. – P. 157 – 158. (In Russ.)

2. Bazarov, T. JU., Bazarova, K. T. (2007) Vozmozhno li raspredelennoe liderstvo? [Is distributed leadership possible?] // Nacional'nyj psihologicheskij zhurnal [National psychological journal]. – № 1 (2). – P. 123 – 127.

3. Vorontsova, Yu.A. (2016) Teoreticheskaya osnova teorii pokoleniy [Theory of generation theoretical background] // Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta [Scientific notes of Orel State University]. – №3 (72). – P. 268 – 273. (In Russ.)

4. Golovchin, M.A., Leonidova, G.V. (2014) Sotsiokul'turnye kharakteristiki sovremennoy molodezhi: nekotorye rezul'taty pilotnogo issledovaniya [Socio-cultural characteristics of the modern youth: some results of the pilot study] // Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz [Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast]. – № 5 (35). – P. 113 – 126. (In Russ.)

5. Zaytseva, T. V. (2012) Sovmeshchenie interesov organizatsii, kollektiva i rabotnikov pri planirovanii kar'yery [Combination between interests of organization, collective and employees in career development] // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik. [E-journal. Public Administration]. – № 30. – P. 1 – 18. (In Russ.)

6. Obzor osnovnykh issledovatel'skikh vyvodov i gipotez ob osobennostyakh, tsennostyakh i zhiznennykh strategiyakh molodezhi [Review of the core research findings and hypotheses about pecularitities, values and life strategies of young people] // Sayt Fonda Peterbkrgskaya politika. [Website of the fund St.Petersburg policy]. – URL: https://fpp.spb.ru/fpp-pokolenie-xyz (data obrashhenija: 21.05.2018) (In Russ.)

7. Panteleev, A.F. (2015) Psikhologicheskoe razlichie pokoleniy kak faktor otnosheniya k rabote [Generations Difference as a Factor to the Relations] // Izvestiya Saratovskogo universiteta Novaya seriya. Seriya: Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika [Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogy]. – T. 15. – № 2. – P. 40 – 44. (In Russ.)

8. Sotskova, E. A., Sotskov, A. N. (2015) Problema motivatsii personala organizatsii s uchetom tsennostey pokoleniy [The problem of employee motivation based on generational values] // Vestnik Ivanovskogo gosudarstvennogo universiteta [Vestnik of Ivanovo State University]. – № 2 (24). – P. 34 – 38. (In Russ.)

9. Chernikov, B.V. (2014) Differentsiatsiya trudovykh tsennostey sredi pokoleniy sovremennykh rabotnikov [The differences in work values among generations of modern workers] // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta [Tomsk State University Journal]. – № 385. – P. 153 – 158 (In Russ.)

10. Chukhno, Yu. (2016) Upravlenie izmeneniyami v VUCA-mire: kak vovlech' lyudey i pomoch' im stat' liderami novykh resheniy [Managing changes in VUCA-world: how to attract people and help them to become the leaders of non-trival solutions] // Business Excellence. – № 8. – URL: http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca/ (In Russ.)

11. Shindryaeva, I.V. (2015) Professional'nye tsennostnye orientatsii molodezhi v kontekste pokolencheskoy teorii [Professional Value Orientations of Youth in the Context of Generational Theory] // Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya [Bulletin of Volga region Institute of management]. – № 6 (51). – P. 144 – 148. (In Russ.)