

Левицкая А. Н.

Проблемы межпоколенного взаимодействия в коммерческих организациях и пути их решения

Levitskaya A. N. Problems of Intergeneration Interaction in Commercial Organizations and Ways of Their Solution

Одной из ключевых проблем функционирования любой коммерческой организации, независимо от ее размера, рода ее деятельности и численности персонала, является проблема взаимодействия различных социальных групп. Данная проблема может возникать во взаимопонимании между руководителями и подчиненными, между сотрудниками различных подразделений компаний, в виде конкуренции между сотрудниками одного отдела. Но наиболее остро она проявляется во взаимодействии сотрудников, относящихся к разным поколениям. При этом, как показывает опыт исследований, проблема межпоколенного взаимодействия сегодня носит характер столкновения мировоззрений — цифрового и постиндустриального. В настоящей статье будут рассмотрены особенности представителей различных поколений, осуществляющих совместную трудовую деятельность в рамках коммерческой организации, и предложены методы разрешения противоречий, возникающих в процессе этой деятельности, сформулированные посредством исследования взглядов представителей нескольких поколений. В заключение автор предлагает свои суждения о таких современных трендах управления человеческим ресурсом, как саморазвивающаяся организация и проведение ассессментов.

Ключевые слова: рынок труда, коммерческая организация, классификация поколений, человеческий ресурс, взаимодействие, методы сотрудничества, саморазвивающаяся организация, ассессмент-центр.

One of the key problems in the functioning of any commercial organization, regardless of its size, its type of activity and the number of personnel, is the problem of interaction between various social groups. This problem can arise in mutual understanding between managers and subordinates, between employees of various divisions of companies, in the form of competition between employees of one department, but this problem is most clearly manifested in the interaction of employees belonging to different generations. Moreover, as the research experience shows, the problem of intergenerational interaction now has the character of a clash of world-views — digital and postindustrial. This article will consider the features of representatives of different generations who work together in a commercial organization and propose methods for resolving contradictions that arise in the process of this activity, formulated through the study of the views of representatives of several generations. In conclusion, the author will offer to the audience his judgments about such modern trends in human resource management as a self-developing organization and assessments.

Keywords: labor market, commercial organization, classification of generations, human resource, interaction, methods of cooperation, self-developing organization, assessment center.

Левицкая Александра Николаевна — аспирант кафедры экономики и управления социально-экономическим системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики.

© Левицкая А. Н., 2021

Сегодня на рынок труда выходят молодые специалисты, которых условно принято относить к поколению *Z*. Представители этого поколения обладают целым набором индивидуальных характеристик, которые отличают их от предыдущих поколений, что, безусловно, осложняет межпоколенное взаимодействие. В настоящей статье автор выдвигает *гипотезу* о том, что мировоззренческие установки представителей молодого поколения (поколения *Z*) настолько отличаются от предыдущих поколений (поколений *X* и *Y*), что стандартизированные методы управления персоналом в организации не смогут, во-первых, разрешить проблемы, возникающие в процессе совместной трудовой деятельности между представителями различных поколений [1, с. 7], во-вторых, использовать способности представителей молодого поколения в качестве максимально эффективного ресурса. Иными словами, наступил период, когда рынок труда нуждается в обновлении системы методов управления персоналом [2, с. 11].

Цель нашего исследования — разработать методические рекомендации по эффективному взаимодействию представителей различных поколений, ведущих совместную трудовую деятельность в рамках одной коммерческой организации. В качестве объекта исследования выступают взгляды представителей трех поколений (поколений *X*, *Y* и *Z*) на межличностное взаимодействие в трудовом коллективе. В качестве эмпирического объекта в исследовании приняли участие студенты старших курсов обучения в вузе (старших курсов бакалаврского уровня и магистерских программ), управляющий и руководящий персонал различных коммерческих организаций Санкт-Петербурга.

В качестве предмета исследования нами рассмотрены методы взаимодействия представителей различных поколений внутри организации.

Задачи исследования:

1. изучить ключевые характеристики представителей поколений *X*, *Y* и *Z*;
2. изучить наиболее популярные способы взаимодействия между сотрудниками в организации;
3. исследовать, какие способы наиболее эффективного взаимодействия внутри организации видят представители различных поколений;
4. исследовать, какие выгоды от сотрудничества получают представители различных поколений в частности и организация как структура в целом;
5. на основании данных исследования разработать рекомендации по наиболее эффективным методам взаимодействия представителей различных поколений в организации.

Методика исследования

В целях настоящего исследования автором проведен ряд мероприятий по сбору информации: во-первых, анкетирование и фокус-группы со студентами последних курсов бакалавриата и магистратуры, которые параллельно с учебой ведут трудовую деятельность в коммерческих организациях различных сфер (в статье эта группа респондентов названа «поколение *Z*», «молодые специалисты», «начинающие сотрудники»). Во-вторых, организован ряд интервью с представителями коммерческих организаций Санкт-Петербурга и Ленинградской области, занимающими управляющие и руководящие должности (в статье эта группа названа «поколения *X* и *Y*», «руководители», «работодатели»).

Исследование мнений студентов проводилось с сентября 2019 г. по апрель 2021 г. Всего в исследовании приняли участие 617 респондентов из этой группы, что отвечает требуемому размеру репрезентативной выборки (384 человека), с учетом 95 % доверительной вероятности и доверительным интервалом 5 %.

Генеральная совокупность этой группы составила 800 000 человек. Исследование мнений респондентов группы «руководители» проводилось с июня 2020 г. и продолжается в настоящее время. Всего в исследовании приняли участие 384 респондентов, являющихся сотрудниками различных организаций Санкт-Петербурга и занимающих линейные и руководящие позиции, что также соответствует требуемому размеру репрезентативной выборки.

В качестве источников в исследовании используются дневники наблюдений, результаты интервью с участниками рынка, материалы СМИ, интернет-контент, материалы периодических научных изданий. С целью сбора информации в исследовании применялись методы анализа вторичных данных, анкетирования, интервью, экспертной оценки. Методический инструментальный настоящего исследования разработан автором.

Исследование проблемы взаимодействия представителей различных поколений не представляется возможным без изучения ключевых особенностей, присущих каждому поколению и характеризующих его как социальную группу. В целях подготовки настоящей статьи автором рассмотрены три поколения — X, Y и Z ввиду того, что представители именно этих поколений составляют в настоящее время основу человеческого капитала и ведут наиболее активную трудовую деятельность в коммерческих организациях. Концепция поколений, разработанная У. Штраусом и Н. Хоувом, позволила вывести ряд закономерностей в вопросе сменяемости поколений и архетипов, формирующихся в том или ином поколении на фоне эпохи [3, р. 107]. Несмотря на то, что данная концепция основана не только на личных исследованиях ее авторов, но и включает в себя научный базис, сформулированный ранее другими учеными, изучавшими вопросы межпоколенного взаимодействия, в том числе такими как К. Мангейм, О. Конт, Т. Парсонс, Х. Ортега-и-Гассет, М. Мид, Д. С. Милль, Ж. Дромель, в большей степени она отражает смену поколений в западноевропейском и американском обществах.

Российское общество развивалось в рамках своей исторической парадигмы, и это также следует учитывать при исследовании особенностей различных поколений. Модель концепции поколений в том виде, в котором она сформулирована западными учеными, нашла применение и в отечественной науке. Родоначальниками российской концепции поколений принято считать Т. Шанина и Ю. А. Леваду [4, с. 312]. В основу системы периодизации поколений Ю. А. Левада вложил эпохи «массовой» жизни, определив их такими феноменами, как война, голод, коллективизация, паспортная система, переселение в города, введение и отмена распределения товаров по карточкам, массовое жилищное строительство, автомобилизация, развитие потребления в бездефицитных условиях, дефолт 1998 г. [5, с. 8–9].

В начале 2000-х гг. российские ученые Е. Шамис, А. Антипов и Е. Никонов, используя модель поколенной концепции У. Штрауса и Н. Хоува и объединив ее с более ранними поколенными концепциями российских социологов, разрабатывают интегрированную модель поколенной концепции, представленную в таблице 1. В этой модели названия поколений соответствуют западным аналогам, совпадают временные периоды, что, безусловно, можно считать преимуществом данной модели. Однако в научном сообществе существует критическое мнение, основанное на том, что события, происходящие в российской истории, искусственно подогнаны под временные интервалы с целью соответствия модели Штрауса/Хоува [6, с. 44]. В этот же период интерес к поколенной концепции начинают проявлять маркетологи, специалисты по рекламе и связям с общественностью, HR-менеджеры [7, с. 110].

Таблица 1

Классификация поколений Е. Шамис и А. Антипова

№	Название поколения	Период рождения	Основные мировые события, повлиявшие на формирование ценностей
1	Поколение GI («поколение Победителей», «герои»)	1900–1923	Первая мировая война, Вторая мировая война, революции 1905 и 1917 гг., электрификация
2	Молчаливое поколение («книжные дети»)	1924–1943	Вторая мировая война, индустриализация, коллективизация, культ личности И. В. Сталина, сталинские репрессии, послевоенный восстановительный процесс, холодная война, открытия в области техники и технологий
3	Беби-бумеры («бумеры»)	1944–1963	СССР — супердержава, «оттепель», покорение космоса, холодная война, достижения в медицине, стандартизация образования
4	Поколение X («неизвестное поколение»)	1964–1983	Холодная война, война в Афганистане, появление СПИДа, бум распространения наркотиков, перестройка
5	Поколение Y («поколение Сети», «поколение Миллениум»)	1984–1999	Распад СССР, «лихие 90-е», безработица, террористические акты, военные конфликты, атипичная пневмония, развитие цифровых технологий (мобильные телефоны и интернет, появление брендов)
6	Поколение Z («цифровое поколение»)	2000–2020	Век доступности информации, гаджетов, wi-fi, геймификация, экономический кризис

Источник: URL: <https://psycho.ru/library/2581> (дата обращения: 21.05.2021).

Характерными особенностями представителей поколения X принято считать готовность к изменениям, способность работать над собой, восприимчивость к критике, информированность, свободу выбора, стремление к саморазвитию в профессиональном плане, стремление к карьерному росту и продвижению, достижению высокого уровня жизни, индивидуализм, прагматизм, надежду на свои силы, высокую работоспособность, производительность, ответственное отношение к делу [8].

Поколение Y во многом схоже в ценностном плане с поколением X. Но в качестве отличительных особенностей следует отметить, что данное поколение стало первым в новейшей истории России «цифровым» поколением, то есть его представители уже в юном возрасте владеют новыми технологиями и являются приверженцами внедрения их в повседневную жизнь. Это поколение более инфантильно, менее амбициозно, менее нацелено на семейные ценности. Однако оно имеет более высокий уровень способностей к накоплению и инвестированию [9, с. 102].

Говоря о характерных особенностях и ценностях поколения Z, следует начать с главного. Это — поколение цифровой реальности, которая полностью формирует его мировоззрение. Для представителей поколения Z технологии являются базовым условием повседневной жизни, они задают и характерные особенности представителей поколения: умение работать в режиме многозадачности, раннюю

материальную независимость, склонность к самообразованию и саморазвитию [10, с. 110–111], неприятие авторитета взрослого, склонность к гедонизму как философии комфортной жизни во всех аспектах, включая выбор профессии и продвижение в ней [11, с. 97], клиповое мышление [12, с. 68] и фрагментарность сознания [13, с. 94].

В западном мире широкую популярность набирает гуманистический подход внутриорганизационного взаимодействия, подразумевающий развитие организации через развитие ее социальной структуры. В рамках данной модели сотрудники компании рассматриваются как ядро организации, вокруг которого выстраивается система взаимодействия, а не как элемент организационной структуры [14, с. 286]. Такой подход позволяет соотносить мотивы и возможности сотрудников с потребностями организации, эффективнее использовать человеческий потенциал. Применима ли данная модель к российским реалиям? Безусловно, применима. Западные компании, имеющие представительства на территории Российской Федерации (РФ), например, компания *Google* [15, с. 52], работают именно в рамках гуманистической концепции взаимодействия. Вместе с тем следует учитывать патриархальность российского общества во всех областях и невысокую скорость принятия мировых тенденций.

Для отечественных компаний более популярным является подход к управлению персоналом, в рамках которого сотрудники организации рассматриваются как средство достижения целей, ими необходимо правильно управлять и следует без особого сожаления использовать их для получения материальных благ [16, с. 61–62]. Этот подход к управлению персоналом не подразумевает централизации на социальной составляющей [17, с. 109] и минимально рассматривает потенциал человека [18, с. 21].

Изучая формы взаимодействия сотрудников внутри российских компаний, можно выделить три основные группы форм ведения совместной деятельности внутри организации:

- совместно-индивидуальную деятельность — данная модель характеризует деятельность, которой свойственно общее задание для группы, но каждый сотрудник выполняет свою часть работы;
- совместно-последовательную деятельность — модель предполагает последовательное выполнение участниками группы работы, направленной на решение общей задачи;
- совместно-взаимодействующую деятельность, которая предполагает решение общей задачи в ходе непосредственного (одновременного) взаимодействия каждого члена группы со всеми остальными [19, с. 34].

Чтобы определить, какие возможности наиболее эффективного взаимодействия видят представители различных поколений, в ходе исследования респондентам группы «поколения X и Y» в процессе интервью был задан вопрос: «Какие способы взаимодействия с молодыми сотрудниками, не обладающими достаточным опытом работы, Вы считаете наиболее эффективными?». Вопрос подразумевал несколько вариантов ответов, в том числе возможность дать собственный вариант ответа. Ответы распределились следующим образом:

- наставничество как форма обучения нового сотрудника в процессе трудовой деятельности (47,6 %);
- постановка задач в рамках тайминг-плана [20, с. 849] с текущим точечным контролем выполнения (39,7 %);
- создание на базе предприятия программ обучения и адаптации новых сотрудников с последующей сдачей экзамена для занятия должности (4,1 %);
- свой вариант (8,6 %).

Вариант ответа о создании на базе предприятия обучающих комплексов для адаптации новых сотрудников с последующим подтверждением готовности к работе посредством экзамена выбирали представители крупных компаний (*UNION Двери*, 220 Вольт, Пепси и др.). Вместе с тем представители малого и среднего бизнеса говорили о том, что их организация не может себе этого позволить. Среди 8,6 % респондентов, которые выбрали свой вариант ответа, наиболее популярным вариантом стала дифференцированная система мотивации, в рамках которой молодому сотруднику предлагается повышать свой уровень заработной платы посредством выполнения определенных задач. Вторым по популярности среди руководителей стал ответ о работе в рамках тайминг-планов с точечным контролем выполнения задач. Несмотря на то, что многие респонденты подтвердили именно такой метод взаимодействия с молодыми сотрудниками, более 50 % из них обозначили наличие сложностей в механизме контроля. Главная сложность заключается в том, что молодые сотрудники в ситуации, когда они не успевают выполнить поставленную задачу в срок, не считают необходимым информировать работодателя об этом, что приводит к сбою в работе бизнес-процесса в целом, составной частью которого была невыполненная своевременно задача.

Помимо этого, 1/3 опрошенных представителей работодателей указали, что молодые сотрудники менее склонны к работе в команде. Если существует необходимость попросить совет по выполнению того или иного задания у более опытных коллег, чаще они обращаются за помощью к цифровому пространству, пытаясь найти ответы в интернете.

Респондентам группы «поколение Z» в ходе анкетирования задан вопрос «На Вашем новом месте работы сотрудники компании, которые старше Вас по возрасту и давно работают в организации, понимают, что Вы молодой специалист и стараются дать Вам рекомендации по работе. Как Вы к этому отнесетесь?». Ответы распределились следующим образом:

- приму рекомендации к сведению, так как жизненный и профессиональный опыт этих сотрудников больше моего (31,4 %);
- уточню, на чем основаны эти рекомендации; если на личном опыте сотрудника, то приму к сведению (26,1 %);
- попрошу аргументировать рекомендации (31,9 %);
- сделаю вид, что выслушал рекомендации, но применять в работу их не буду — привык жить своим умом (4,8 %);
- эти люди слишком консервативны, я не готов работать по их методам, готов вводить свои (5,9 %).

В ответах, полученных на этот вопрос, интересен тот факт, что практически равное количество респондентов выразили готовность прислушаться к рекомендациям старших коллег и заявили о необходимости аргументации этих рекомендаций.

В процессе анализа ответов двух групп респондентов на вопросы о способах наиболее эффективного межпоколенного взаимодействия в организации удалось выявить следующие закономерности.

1. 47,6 % респондентов группы «поколения X и Y» выбрали в качестве наиболее эффективного способа взаимодействия с молодыми начинающими сотрудниками наставничество; в свою очередь, 31,4 % респондентов из группы «поколение Z» готовы безусловно воспринимать такую систему взаимодействия и 26,1 % респондентов готовы воспринимать советы наставника, если они основаны на личном профессиональном опыте. Из этого можно сделать вывод о том, что наставничество как система взаимодействия между опытными и неопытными

сотрудниками не утратила актуальности, независимо от особенностей рассматриваемых поколений.

2. Широко используемый многими компаниями метод дробления одной глобальной задачи на много мелких подзадач с выставлением тайминга на их выполнение, с одной стороны, признан 39,7 % респондентов из группы работодателей эффективным, с другой — сопровождается проблемами в той части управленческого процесса, которая относится к контролю.

3. Выявлена проблема, в рамках которой 1/3 группы респондентов «поколения X и Y» указывают, что представители молодого поколения не готовы обратиться за помощью или рекомендациями в работе к более опытным коллегам, а 1/3 респондентов группы «поколение Z» говорит о готовности пользоваться рекомендациями старших коллег только в том случае, если эти рекомендации будут аргументированы. Лишь 10,7 % респондентов указали на отсутствие готовности использовать рекомендации опытных коллег.

Характеризуя коммерческую организацию как систему, преследующую в качестве основной своей цели получение прибыли [21], и обращаясь к задачам настоящего исследования, следует определить, какие выгоды от сотрудничества получают представители различных поколений в частности и организация в целом. В рамках этой задачи респондентам из группы «поколения X и Y» задан такой вопрос: «С какой целью Вы принимаете на работу молодых сотрудников без опыта либо с минимальным опытом?». Ответы респондентов разделились следующим образом:

- сотруднику без опыта можно поручить рутинный функционал, не требующий специализированных знаний, и платить ему за это меньше, чем опытному специалисту (31,9 %);
- сотрудника без опыта можно полностью интегрировать в сформированную структуру организации, тогда как опытный специалист всегда приносит часть «своего устава в чужой монастырь» (41,1 %);
- наша организация придерживается мнения о том, что молодой специалист способен привнести свежий взгляд на решение рабочих вопросов, даже если у него очень мало опыта (2,3 %);
- в организации высокая текучесть кадров, поэтому существует необходимость постоянного пополнения кадрового резерва и подготовки новых специалистов (24,7 %).

Между тем 3 % респондентов указали, что их организации не приветствуют наем на работу сотрудников без опыта и делают это в редких случаях, если поиск опытного специалиста затягивается и превращается в проблему для функционирования организации.

Респондентам группы «поколение Z» в рамках анкетирования задан вопрос «Какие из факторов, перечисленных в таблице, являются для Вас мотивирующими на данном этапе трудовой деятельности?». В итоге получены следующие ответы:

- размер заработной платы (39,3 %);
- возможность приобрести новые знания, умения, навыки (22,5 %);
- возможность поработать в престижной компании (9 %);
- перспективы карьерного роста (14,8 %);
- возможность понять, нравится ли Вам работать в той сфере, которую Вы выбрали (14,3 %).

В процессе анализа полученных ответов выявлено, что 1/3 респондентов из группы работодателей, представляющих сторону организации в контексте настоящего исследования, считают своей выгодой возможность платить более низкую заработную

плату молодому специалисту, нежели специалисту с опытом, тем самым сокращая затраты. 1/3 респондентов из группы начинающих специалистов, в свою очередь, сообщили о размере заработной платы как ключевом факторе мотивации к труду [22, с. 67]. В рамках настоящего исследования можно признать это в качестве противоречия лишь косвенно, так как исследование не подразумевало опроса респондентов обеих групп о размере заработной платы в абсолютных цифрах. Вместе с тем наблюдается очевидный тренд на совпадение выгод работодателя и начинающего специалиста. 41,1 % опрошенных работодателей высказали мнение о том, что начинающий специалист, не имеющий опыта работы, представляет интерес для работодателя в долгосрочной перспективе, поскольку из него можно «вырастить» и воспитать сотрудника, ценности, приоритеты и стратегии которого будут соответствовать ценностям, приоритетам и стратегиям его работодателя. Опытный специалист привнесет с собой в компанию, помимо опыта, еще и свои сформированные другими работодателями взгляды на рабочий процесс. Эта выгода работодателя находит отражение в ответах респондентов из группы начинающих специалистов. Так, 22,5 % рассматривают на начальном этапе сотрудничество с организацией как возможность приобретения новых знаний, умений и навыков, а 14,8 % заинтересованы в перспективах карьерного роста.

В вопросе совпадения выгод представителей различных поколений в организации существует негативный аспект. 31,9 % респондентов группы работодателей указали, что начинающему сотруднику можно поручить рутинный функционал. 24,7 % из этой группы респондентов признали факт наличия высокой текучести кадров в своих организациях, что заставляет постоянно привлекать новых сотрудников и интегрировать их в работу. Под текучестью кадров в данном исследовании будем понимать показатель отношения количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников [23, с. 49]. При этом лишь 14,3 % из группы респондентов начинающих сотрудников в качестве мотивирующих к работе факторов видят возможность попробовать себя в выбранной сфере деятельности, чтобы понять, подходит ли она им. Аналогичное количество респондентов (14,8 %) нацелены на карьерный рост и рассматривают организацию как площадку для построения карьеры [24, с. 121], что вряд ли возможно в условиях компаний с высокой текучестью кадров.

По результатам изучения различных способов межпоколенного взаимодействия в коммерческих организациях и анализа взглядов представителей различных поколений на такое взаимодействие автором исследования поставлена дополнительная цель — разработать ряд методических рекомендаций по эффективному взаимодействию представителей различных поколений в организации. Анализ данных исследования показал, что такая управленческая технология, широко применяемая еще во времена СССР, как наставничество, не только не утратила актуальности, но и по-прежнему рассматривается руководителями компаний и молодыми начинающими сотрудниками в качестве нормального способа взаимодействия внутри организации. Министерство труда и социальной защиты РФ определяет наставничество как кадровую технологию, обеспечивающую передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника менее опытному [25].

Наставник должен обладать ярко выраженным комплексом необходимых качеств: знать практику управления организацией, вызывать доверие, быть доступным, коммуникабельным, креативным, ориентироваться на развитие. Чтобы установить конструктивные и полезные отношения с обучаемым, наставник должен вызывать доверие как в личном, так и в профессиональном плане, быть доступным для него: выделять время, чтобы отвечать на возникающие вопросы,

поддерживать разумный баланс между руководством и помощью, выступать доверенным лицом, помогать советом, если необходимо [26, с. 25].

Участники исследования из группы респондентов «поколения X и Y» в ходе проведенных интервью и фокус-групп сформулировали ряд методических рекомендаций, основанных на личном опыте использования методов работы с молодыми начинающими сотрудниками. Наиболее популярные из этих рекомендаций отражены в таблице 2.

Таблица 2

Методы взаимодействия с молодыми специалистами

№	Название метода работы	Описание метода работы
1	Составление еженедельного/ежедневного расписания	Выставление задач в еженедельном и ежедневном формате позволяет стабилизировать механизм контроля их выполнения. График выполнения работ должен составляться сотрудником отдельно в формате недели и отдельно в формате дня. Далее график утверждается у наставника, и работы производятся четко в рамках этого графика. По окончании рабочей недели важно произвести контроль выполнения графика по дням и за неделю, определить точки, где задачи не были выполнены и где было перевыполнение
2	Техника «Deadline»	Буквальный перевод «dead line», что означает «мертвая линия», «черта», «линия смерти». В управлении эта техника подразумевает установление четкого срока сдачи готового задания [27, с. 2]
3	Контроль отказа от «похитителей времени» [28, с. 549]	Фрагментарность сознания и клиповое мышление представителей поколения Z составляют базу для того, чтобы молодой сотрудник часто отвлекался от работы на внешние дела, например, на переписку в мессенджерах, или общение в социальных сетях. Важно установить контроль за такими «похитителями времени» и объяснить сотруднику, в какие периоды рабочего дня он может отвлечься, а в какие это недопустимо. Следует обозначить элементы контроля, например, фиксацию входов на непрофильные сайты с рабочего компьютера, наличие в офисе камер видеонаблюдения и т. п.
4	Метод «съесть лягушку» [29, с. 141]	Любая работа подразумевает наличие как приятных, так и неприятных задач, которые связаны в сознании работника с максимальным дискомфортом. Метод «съесть лягушку» подразумевает следующее: поставить неприятную задачу на первое место в списке задач на день и начать рабочий день с ее выполнения. Функция наставника в данном случае сводится не только к контролю за выполнением задачи, но и к помощи молодому сотруднику в определении задач-«лягушек»
5	Метод «съесть слона» [30, с. 54–55]	В данном случае «слон» — это стратегическая задача, поставленная перед сотрудником. С учетом небольшого опыта начинающий сотрудник может сомневаться в возможности выполнения задачи или не понимать, с чего начинать. В этом случае следует обратиться к правилу: «Слона едят по частям». Иными словами, разбить одну глобальную задачу на ряд последовательных более мелких. Далее, руководствуясь методом «съесть лягушку» из настоящей таблицы, составить график их выполнения

Анализ предложенных респондентами из группы руководителей рекомендаций по методам работы с молодыми сотрудниками подтвердил выводы, сделанные ранее по результатам интервью с представителями этой группы респондентов, где они обозначали наставничество (47,6 %) и использование тайминг-плана с точечным контролем выполнения задач (39,7 %) в качестве эффективных форм взаимодействия. Однако, если рассматривать проблему в более широком смысле, то наставничество окажется, скорее, оболочкой межпоколенного взаимодействия внутри организации, а тайм-менеджмент — системой кадровых технологий.

Несмотря на то, что в рамках исследования лишь 4,1% респондентов группы руководителей указали, что в организациях, где они ведут трудовую деятельность, используются программы обучения и адаптации новых сотрудников с последующей сдачей экзаменов для занятия должности, предлагаем рассматривать проблему взаимодействия внутри организации в укрупненном масштабе, то есть не только в межпоколенной канве, но и в канве развития организации в целом.

Переход от постиндустриального общества к информационному обусловил необходимость прогресса во всех сферах общественной жизни, в том числе и в коммерческой деятельности. Быстро изменяющаяся внешняя среда современного бизнеса, развитие технологий и методов работы, стремительный рост объема информации обуславливают необходимость создания гибкой и адаптивной системы развития организации и ее персонала, способного изучать, адаптировать и применять передовые методики деятельности и ведения бизнеса. В данной ситуации способность постоянно совершенствоваться, развиваться становится все более важным критерием эффективности деятельности сотрудников компании [31, с. 86]. Ввиду этого в теории и практике управленческих наук набирает популярность понятие самообучающейся организации.

Данное понятие ввел в 1990 г. директор Центра организационного обучения в Школе менеджмента Массачусетского технологического университета Питер Сенге, автор книги «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» [32, с. 91]. П. Сенге предложил пять ключевых принципов (дисциплин) самообучающейся организации:

- совершенное понимание личности или личное мастерство, обнаруживающееся в способности работника максимально полно использовать свои потенциальные возможности;
- построение общего видения целей и результатов обучения, что позволяет говорить о возможности соотнесения потребностей работников в обучении с ценностями организации;
- обучение в группе, обладающее синергетическим эффектом и возможностью субъектов обучения обмениваться информацией;
- ментальные модели, отражающие когнитивные представления об окружающей предметной действительности на основании всестороннего анализа фактов и причинно-следственных связей;
- системное мышление, которое представляет собой не просто видение причин и следствий каких-либо событий или решений, а понимание явления в целостности и во взаимосвязи его составляющих элементов [33, с. 154].

Д. Гервин в своих работах представляет самообучающуюся организацию как такую систему обучения, которая способна не только приобретать новые знания, но и производить и распространять их в массовой практике [34].

В настоящее время понятие «самообучающаяся организация» в социологии управления обозначает:

- одну из моделей организаций, ориентированных на организационное развитие посредством постоянного обучения и самообучения персонала;

— реально существующий тип современных организаций на Западе, характеризующийся тем, что они непрерывно трансформируются и развиваются путем постоянного обучения и переобучения персонала [35, с. 115].

Эксперты рынка труда, в частности А. В. Шкерин, считают, что одним из принципов самообучающейся организации является гармоничное развитие личности ее сотрудников, то есть система позволяет раскрывать потенциал сотрудников, предоставляя им возможность постоянно развивать компетенции и сохранять баланс работы и личной жизни, тем самым повышая эффективность работы персонала, его лояльность и вовлеченность [36, с. 111]. По нашему мнению, выстраивание межпоколенного взаимодействия в самообучающихся организациях будет происходить быстрее и продуктивнее, чем в организациях консервативных моделей. Это обусловлено, в первую очередь, постоянным пополнением и совершенствованием знаний всех участников рабочего процесса, что позволит старшим поколениям (*X* и *Y*) полнее понять и раскрыть потенциал нового поколения *Z*. В свою очередь, представители поколения *Z* получают в рамках трудовой деятельности не только набор профессиональных навыков, но и закроют одну из своих ключевых потребностей — потребность в саморазвитии и самообразовании.

Понимая, что такой формат, как «саморазвивающаяся организация», для российского бизнеса сегодня может рассматриваться только с позиции будущего времени, тем не менее многие компании могут позволить себе вводить некоторые ее элементы в управление человеческим ресурсом. В частности, одной из эффективных кадровых технологий настоящего времени можно считать проведение ассессмент-центров.

Ассессмент-центр представляет собой технологию комплексной оценки персонала, основанную на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессиональных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей сотрудников [37, с. 34]. Специфика ассессмент-центра состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, понаблюдать за кандидатом на ту или иную вакансию и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение [38, с. 21].

Использование ассессмент-центра как технологии контроля и развития следует внедрять в работу с молодыми специалистами как на стадии собеседования и начала трудовой деятельности, так и для диагностики сформированных у них профессиональных знаний, умений и навыков на протяжении работы в организации. Это даст возможность выявить точки роста начинающего специалиста, упростит взаимодействие между ним и наставником, поможет эффективнее применять способности молодого специалиста в качестве человеческого ресурса с целью получения коммерческих выгод организации в целом.

Литература

1. Авакова Э. Б., Покровская Н. Н., Шелепова М. В. Социологическое исследование подходов к социализации и трудовой интеграции молодых квалифицированных сотрудников // Актуальные проблемы социологии и управления: межвузовский сборник науч. тр. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2017. С. 5–13.
2. Абабкова М. Ю., Покровская Н. Н. Цифровая экономика знаний и будущее рынка труда как факторы эволюции когнитивной модели университета 4.0 // Архитектура университетского образования: современные университеты в условиях единого инфор-

- мационного пространства: сб. тр. III Национальной науч.-метод. конф. с междунар. участием / под ред. И. А. Максимцева, В. Г. Шубаевой, Л. А. Миэринь. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. С. 5–12.
3. *Strauss B., Strauss W., Howe N.* Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: Morrow, 1991. 538 p.
 4. *Попов Н. П.* Российские и американские поколения XX века: откуда пришли миллениалы? // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2018. № 4. С. 309–323. DOI: 10.14515/monitoring.2018.4.15
 5. *Левада Ю. А.* Ищем человека // Социологические очерки. 2000–2005. М.: Новое издательство, 2006. 382 с.
 6. *Шамис Е., Антипов А.* Теория поколений // Маркетинг. Менеджмент. 2007. № 6. С. 42–46.
 7. *Асташова Ю. В.* Теория поколений в маркетинге // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2014. Т. 8. № 1. С. 108–114.
 8. Поколение X: почему стоит брать на работу людей старше 40 лет [Электронный ресурс] // Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. 2020. 5 августа. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67742-pokolenie-h-pochemu-stoit-brat-na-rabotu-lyudey-starshe-40-let-20-m8#tab2> (дата обращения: 17.05.2021).
 9. *Левицкая А. Н.* Проблемы межпоколенного взаимодействия в организациях // Гуманитарные и естественно-научные исследования: основные дискуссии: материалы XXVIII Всерос. науч.-практ. конф. Ростов н/Д: Приоритет, 2021. С. 100–106.
 10. *Иванов М. С., Яницкий М. С.* Мобильность как стратегия обеспечения личной безопасности в представлениях молодежи «поколения Z» // Цифровое кочевничество как глобальный и сибирский тренд: сб. материалов III Междунар. трансдисциплинарной науч.-практ. WEB-конференции. Томск: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2017. С. 125–133. DOI: 10.17223/9785946216104/18
 11. *Бурова Н. В., Конопляник Т. М., Покровская Н. Н.* Формы занятости высококвалифицированных специалистов промышленности: влияние прекарнизации на интеллектуальный капитал // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2019. Т. 1. С. 95–98.
 12. *Купчинская М. А., Юдалевич Н. В.* Клиповое мышление как феномен современного общества // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3 (14). С. 66–71.
 13. *Бергсон А.* Два источника морали и религии / пер. с фр., послесловие, примечания А. Б. Гофмана. М.: КДУ, 2010. 288 с.
 14. *Неверов А. В.* Оценка персонала в системе управления социальным развитием организации // Современные исследования социальных проблем. 2012. № 1-2. С. 284–287.
 15. *Шмидт Э., Игл А., Розенберг Д.* Как работает Google. М.: Эксмо, 2015. 384 с.
 16. *Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С.* Управление персоналом. М.: Тетра-Системс, 2012. 288 с.
 17. *Покровская Н. Н.* Нормативная и ценностная регуляция экономического поведения российских работников // Журнал социологии и социальной антропологии. 2008. Т. 11. № 3. С. 100–110.
 18. *Голохвастов Д. В., Покровская Н. Н., Смирнов П. Д.* Системные нормативные регуляторы поведения рыночных агентов в условиях экономики знаний // Социология и право. 2014. № 4 (26). С. 12–23.
 19. *Патутина Н. А.* Организация взаимодействия и мотивации персонала компании // Мотивация и оплата труда. 2011. № 01 (25). С. 28–41.
 20. *Асташов В. В.* Эффективный тайм-менеджмент // Синергия наук. 2019. № 31. С. 847–851.
 21. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультатПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c988b6019d704cdd9d3699/ (дата обращения: 10.05.2021).
 22. *Покровская Н. Н., Бойко С. В., Тамбиев С. Г.* Труд и человеческий капитал // Научная мысль. 2019. Т. 8. № 2 (32). С. 65–71.

23. *Никифорова Л.* Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. 2013. № 2. С. 48–59.
24. *Левицкая А. Н., Покровская Н. Н.* Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда // Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24. № 1. С. 105–137. DOI: 10.31119/jssa.2021.24.1.5
25. Наставничество на государственной гражданской службе [Электронный ресурс] // Министерство труда РФ. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/7> (дата обращения: 11.04.2021).
26. *Субочева О. Н.* Наставничество как фактор эффективности организации // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. № 12. С. 25–27.
27. *Дементьева А. О.* Дедлайн, как способ достижения цели // Student. 2019. Т. 2. № 3. С. 2.
28. *Муравская Е. О., Сосид С. В., Самохвалова С. М.* Тайм-менеджмент и стратегическое управление // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. 2011. № 3. С. 546–551.
29. *Демина Н. В.* К вопросу о функциях и методах управления качеством продукции // Университетские чтения — 2011: материалы научно-методических чтений Пятигорского государственного лингвистического университета / отв. ред. З. А. Заврумов. Пятигорск: Пятигорский государственный лингвистический университет, 2011. С. 140–145.
30. *Трейси Б.* Тайм-менеджмент по Брайану Трейси. Как заставить время работать на вас / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 102 с.
31. *Молодчик А. В.* Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: Уральское отделение РАН, 2001. 248 с.
32. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 417 с.
33. *Ильясов Д. Ф.* Самообучающаяся организация как феномен и стратегия (на примере общеобразовательного учреждения) // Мир науки, культуры, образования. 2013. № 3 (40). С. 153–156.
34. *Гервин Д.* Создание обучающихся организаций // Harvard Business Review. March 93. P. 34.
35. *Идрисова А. Р.* Понятие самообучающейся организации // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2009. № 1-4. С. 115–177.
36. *Шкерин А. В.* Наставничество как инструмент самообучающейся организации // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. Серия «Социальные науки». 2018. № 2 (50). С. 109–114.
37. *Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е.* Экономика и социология труда: учебник. М.: ЮНИТИ, 2000. 407 с.
38. *Геранюшкина Г. П.* Особенности технологии ассесмент-центров // Сибирский психологический журнал. 2005. № 21. С. 16–22.

Контактные данные:

Левицкая А. Н.: 190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., 44а;
e-mail: alexandra_levitskaya@mail.ru.

Contact Details:

Levitskaya A. N.: 44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia;
e-mail: alexandra_levitskaya@mail.ru.