



Я.А. Крайденков, Л.В. Свиридова

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Рассматривается различие между поколениями и их общие качества для формирования успешной команды. Правильно выстроенная командная работа приносит гораздо больший результат, чем отдельная работа такого же числа людей за счет синергии. Это аксиома бизнеса, успех которого зависит от правильной организации работы команды.

Основным «движителем» либо «стоп-краном» преобразований, как ни странно, является человек.

В 1991 г. известный экономист и специалист в области демографии Н. Хоув и историк В. Штраус независимо друг от друга создали «теорию поколений». В 2017 г. в The INSEAD Emerging Markets Institute провели масштабное исследование текущего состояния поколений с количеством опрошенных более 18 тыс. чел. (студентов и специалистов из 19 стран).

В 2016 г. российские ученые провели свое социологическое исследование в регионах Поволжья с охватом более 1350 человек. В исследовании приняли участие респонденты в возрасте от 18 до 34 лет, 35–54 лет и свыше 55 лет.

В статье проводится сравнение полученных результатов в разрезе командообразования с описанием выводов и рекомендаций.

Ключевые слова: *теория поколений, поколения X, Y, Z, построение команды, синергия, ценности, развитие команды, научные исследования, сравнение поколений.*

При выборе пути современной конкуренции и командной работы необходимо изменить ментальность каждого отдельного человека (от исполнителя до менеджеров) и всей компании в целом. Культурная и социальная атмосфера, позволяющая реализовать преимущества современной командной работы, приносит гораздо больший результат, чем отдельная работа такого же числа людей за счет синергии [1, 2]. Высокая результативность командной работы основывается на двух факторах:

1. Готовность к изменениям. Открытость к инновациям, постоянный профессиональный рост (данное понятие необходимо отличать от карьерного роста), приверженность к изменениям [3].

2. Свободное социальное взаимодействие на всех уровнях. Оно обеспечивается демократическим стилем руководства, возможностью открыто высказывать свои мнения и активным участием в эволюционном процессе [4].

© Крайденков Я.А., Свиридова Л.В., 2019

Крайденков Ярослав Александрович – Главный инженер проекта, Управление реализации проектов АО «Куйбышевский НПЗ», выпускник НИУ Нижегородского филиала ФГБОУ НИУ «Высшая школа экономики», e-mail: kraydenkov@gmail.com.

Свиридова Людмила Васильевна – канд. психол. наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Нижегородского филиала ФГБОУ НИУ «Высшая школа экономики», e-mail: sviridova@sinn.ru.

В 1991 г. известный экономист и специалист в области демографии Н. Хоув и историк В. Штраус независимо друг от друга создали «теорию поколений». В 2017 г. в The INSEAD Emerging Markets Institute провели масштабное исследование текущего состояния поколений с количеством опрошенных более 18 тыс. чел. (студентов и специалистов из 19 стран) [5, 6]. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Исследование текущего состояния поколений

Пункт исследования	Поколение X. Рожденные в 1963–1986 гг.	Поколение Y. Рожденные в 1986–2003 гг.
Лидерские амбиции	57% респондентов проявили лидерские желания	61% респондентов проявили лидерские желания. Однако 47% характерно для Европы и 77% для нового света и развивающихся стран
Чем привлекает лидерство?	Наставничество, коучинг и сложность задач	Ответственность и свобода действий
Гендерное соотношение (М/Ж)	63% / 52%	63% / 61%
Основная трудность на пути к лидерству	Трудность установления баланса между работой и личной жизнью	Основной трудностью на пути к лидерству для поколения является стресс
Предпочитаемое обучение: очное / тренинги, курсы / онлайн-занятия	57% / 17% / 26%	37% / 29% / 34%

В 2016 г. российские ученые провели свое социологическое исследование в регионах Поволжья с охватом более 1350 чел. В исследовании приняли участие молодежь в возрасте от 18 до 34 лет, респонденты 35–54 лет и свыше 55 лет. В рамках нашей темы исследования остановимся на двух первых работоспособных группах (как раз поколение Y и X). Результаты представлены в табл. 2 [7–9].

Исходя из исследований, дадим краткую характеристику поколений, уделяя больше внимания поколению Y, так как в скором будущем доля представителей данного поколения в командах будет только увеличиваться [10].

Поколение X.

Ценности: стабильность, саморазвитие, профессионализм, техническая грамотность.

Алгоритм работы: представители данного поколения фундаментально подходят к делу. Для них профессионализм на первом месте. В некоторой степени они прагматики. Для достижения поставленной цели они будут искать пути ее достижения (через образование, анализ и кропотливую работу). Они очень ценят доверие и самостоятельность. Рассчитывают только на себя, чем

сложнее задача, тем им интереснее над ней работать. Опыт постоянного сбора информации позволяет данному поколению грамотно проводить анализ и строить причинно-следственные связи.

Таблица 2

Сравнительные результаты исследования оценки
ответов поколений X и Y

Пункт исследования	Поколение	
	Поколение X. Рожденные в 1962–1981 гг.	Поколение Y. Рожденные в 1986–2003 гг.
<i>Что значит быть счастливым?</i>		
Пользоваться уважением людей	13 %	7 %
Иметь хорошую, интересную работу	33 %	20 %
Иметь хорошую семью	27 %	33 %
Чувствовать себя свободным человеком	7 %	13 %
Жить обеспеченно, в достатке	20 %	27 %
<i>Что является средством достижения целей?</i>		
Инициативность, предприимчивость, способность выразить себя	17 %	22 %
Уважение к традициям	3 %	3 %
Собственные усилия	6 %	6 %
Взаимопомощь, доверие к людям	11 %	11 %
Семья	19 %	19 %
Профессионализм	22 %	17 %
Материальная обеспеченность	8 %	8 %
Ответственность	14 %	14 %
<i>Условия для достижения успеха?</i>		
Наличие хорошего образования	22 %	22 %
Материальная обеспеченность	19 %	17 %
Наличие полезных связей	11 %	14 %
Удача (случай, стечение обстоятельств)	8 %	8 %
Свобода для реализации своих потребностей и способностей	14 %	19 %
Законность как установленный государством порядок	3 %	6 %
Стабильность в стране	17 %	11 %
Соблюдение нравственных принципов	6 %	3 %

Поколение Y.

Ценности: готовность к изменениям, возможность выбора, индивидуализм, неформальность взглядов, равноправие полов.

Алгоритм работы: представители данного поколения всегда готовы к изменениям, они не концентрируются глубоко на вариантах достижения целей, так как всегда ждут изменения самой цели. Данный факт как минус, так и плюс для командной работы [11]. Представители данного поколения не

переживают о возможных сменах парадигм и догм. Однако их «поверхностность» очень негативно сказывается на мотивации командной работы старшего поколения. Зачастую это обусловлено тем, что с детства представителей данного поколения излишне опекало старшее поколение ввиду происходивших в обществе перемен. У них сформировался так называемый «критический идеализм». Представители данного поколения идеализируют себя и критически относятся ко всему окружающему, они убеждены в том, что нет ничего невозможного [12]. В связи с этим им свойственна быстрая потеря внимания и концентрации. Однако если большой проект разбить на мелкие задачи, данное поколение может быть очень продуктивно, так как они «жаждут» быстрых результатов. Они предпочитают работу здесь и сейчас, не размениваясь на долгосрочные проекты. Это находит отражение, например в образовании, данное поколение предпочитает пройти курсы для приобретения узких навыков.

Подвывод. При сравнении результатов исследований зарубежных коллег и отечественных специалистов можно провести ряд параллелей, однако отечественные исследователи вносят ясность касательно наших реалий. Ввиду незначительности выборки результаты необходимо рассматривать через призму относительности. Также, исходя из исследований, можно сделать вывод о том, что велико влияние окружающей обстановки на восприятие ценностей. Тем не менее ученые сходятся во мнении, что тренд поколения можно узнать и данные знания необходимо использовать в организации любой деятельности [13].

Командообразование и роли в команде. Правильно выстроенная командная работа приносит гораздо больший результат, чем отдельная работа такого же числа людей за счет синергии. Это аксиома успешного бизнеса. И успех его зависит от правильной организации работы команды. Для этого предлагаем рассмотреть роли, которые обязательно присутствуют в команде (на основе классификации Р.М. Белбина) (табл. 3) [14].

Подвывод. Исходя из классификации ролей и характеристик поколений, процесс создания эффективной команды является неотъемлемой частью повседневной деятельности лидера. Грамотное использование сильных сторон и нивелирование отрицательных путем периодического обновления состава команд – основа эффективной работы. В данном разделе мы рассмотрели роли (их потенциальные возможности и недостатки каждой) в команде, связанные с реализацией развивающих и прорывных идей. Другие специалисты (такие, как Адизес) рассматривают ролевой состав команд под конкретную задачу, однако все они имеют схожие направления. Ниже мы приводим обобщенный вывод о том, как стоит уже сейчас реагировать на появление поколения Y [15].

Таблица 3

Роли, обязательно присутствующие в команде

Тип	Черты характера	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Реализатор	Консервативный, исполнительный	Организаторские способности, практичность, энергичность, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям
Координатор	Спокойный, уверенный в себе, управляемый	Способность выслушивать, рассматривать и оценивать достоинства всех предложений. Сильная мотивация на достижение поставленных целей	Обычные с точки зрения интеллекта и творческих способностей
Мотиватор	Очень нервный, отзывчивый, динамичный	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездействием и самообманом	Склонность к недовольству, раздражительности и нетерпению
Генератор идей	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, изобретательность, интеллект и знания	«Витают в облаках», недооценивает практические детали или необходимость протокола
Снабженец	Экстраверт, увлеченный, пытливый, общительный	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое, проявляет стойкость в сложной обстановке	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность

Заключение. В ходе проведенного анализа можно сделать вывод о высоком внимании среди исследователей к теории поколений. Впереди команд ожидает процесс эволюции в условиях непрекращающегося роста развития технологий.

Для любого бизнеса, проекта или иной команды всегда остается актуальным вопрос лидерства, знаний и гибкости мышления. Мы предлагаем следующий общий алгоритм (скелет, схему) формирования команды в условиях индустриализации и повышающейся конкуренции. Для восприятия рассмотрим роли команды и поколения, которые соотносятся с данными ролями на примере двигателя внутреннего сгорания [16].

К поколению X предпочтительно отнести роли реализатора (поршень) и мотиватора (свеча зажигания). Мотиватора мы отнесли именно к поколению X, потому что его «нетерпимость» к поверхностным знаниям Y будет превалировать над восприимчивостью перспектив выдвигаемых идей. Тем самым он будет реализовывать функцию конструктивной критики под руководством лидера команды [17].

Исходя из ценностей, предрасположенности и других характеристик поколения Y, мы определили, что представители данного поколения должны

выполнять роли генератора идей (форсунка) и снабженца (топливо). Поскольку они оперативно ориентируются в информационном пространстве и новых технологиях. Также при отсутствии «глубокого» погружения в проблематику они могут компилировать и рождают симбиоз различных вариантов достижения поставленных целей.

В команде, как и в двигателе, за правильную (эффективную) работу отвечает электроника (ЦПУ) – лидер команды (он же координатор). Основные положительные качества, которыми человек должен обладать в данной роли, это способность без предубеждения выслушивать, рассматривать и оценивать предложения, а также иметь сильную мотивацию на достижение цели [18]. Для выполнения данной роли идеально подходит представитель поколения X, как мы отметили выше, он удовлетворяет данным требованиям. Основное отличие от Y в данной роли в том, что Y не способны долго фокусироваться на поставленной цели и не умеют грамотно устанавливать причинно-следственные связи [19]. В случае необходимости для прорывных проектов данную роль может играть представитель поколения Y, при полной поддержке остальных участников команды (ментальный лидер).

Однако при работе с поколением Y лидеру команды необходимо использовать следующие инструменты:

1. Позволить поколению Y совершить ошибку на первоначальном этапе формирования команды, таким образом, это настроит на рабочий лад и продемонстрирует личный вклад каждого из членов команды. Для того чтобы это имело положительный эффект, необходимо также выяснить, почему была сделана ошибка и какие пути позволят ее не повторить [20].

2. Важно постоянно поддерживать интерес к проекту. По возможности разбивать задачи для Y на перечень более мелких, с конкретными сроками и ответственностью.

3. Визуализировать планы и результаты. Чем нагляднее для Y будет визуализация, тем дольше он будет «гореть» идеями. При этом надо четко определить долю вклада каждого из участников команды.

4. По возможности позволить Y формировать отчет по проделанной работе, это позволит им научиться грамотно анализировать информацию.

5. Важной составляющей профессионального развития и карьерного роста для поколения Y в условиях цифровой экономики становится создание полного цикла управления карьерой с использованием современных цифровых решений. Сюда должны быть включены такие циклы, как подбор, оценка развитие с оцифровкой компетенций и использованием современных методов развития персонала.

6. Необходимо вести поиск талантов в рамках программы управления талантами внутри организации, это предполагает создание карьерного лифта для наиболее успешных сотрудников генерации Y.

7. Сформированная прозрачная система компетенций позволит на основе экспертных оценок сильных и слабых качеств разработать рекомендации по коррекционной работе и зонам развития.

Таким образом, мы определили основные роли для каждого из поколений в командной работе. X – это фундамент, корпус корабля. Без их опыта и знаний корабль не покорит «голубой океан». Y – это ветер и паруса. Они всегда направлены во «внешнюю среду», всегда на «передовой». Без их уверенности в отсутствии невозможного нельзя открыть новые материки и земли. Только сплоченная команда сможет реализовать свой потенциал.

Список литературы

1. Берсенева Т.П. Синергия в культуре: моногр. – Омск: Сиб. гос. ун-т физ. культуры и спорта, 2014. – 436 с.

2. Берсенева Т.П. Синергия: сущностные характеристики и формы проявления // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – Тамбов: Грамота, 2016. – № 2 (64). – С. 48–52.

3. Осипова С.И. Педагогические условия становления успешной личности в системе непрерывного образования / КГАЦМиЗ. – Красноярск, 2000. – 96 с.

4. Петровский В. А. Личность в психологии: парадигмы субъективности. – Ростов н/Д: Феникс, 1996. – 508 с.

5. Building Leaders for the Next Decade: How to Support the Workplace Goals of Gen X, Gen Y and Gen Z. – URL: <https://www.insead.edu/centres/emerging-markets-institute/research> (accessed 25 December 2018).

6. Brave New Workplace: A Look at How Generations X, Y and Z are Reshaping the Nature of Work. – URL: <https://www.insead.edu/centres/emerging-markets-institute/research> (accessed 25 December 2018).

7. Корж Н.В., Щанина Е.В. Сравнительная характеристика ценностных ориентаций разных поколений россиян // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2016. – № 1(37). – С. 143–152.

8. Кошарная Г.Б., Корж Н.В. Ценностные основы консолидации населения России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2015. – № 1 (33). – С. 185–191.

9. Митина О.В. Разработка и адаптация психологических опросников. – М.: Смысл, 2011. – 235 с.

10. RuGenerations, Теория поколений в России: Основы Теории Поколений: online проект. – URL: <http://rugenations.wordpress.com> (дата обращения: 25.12.2018).

11. Выготский Л.С. Педагогическая психология. – М.: Педагогика, 1991. – 479 с.
12. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 456 с.
13. Самойлик Н.А. Типология и психологическая диагностика профессионально-ценностных ориентаций личности // Азимут научных исследований: психология и педагогика. – 2016. – №1 (14). – С. 193–196.
14. Эдмонсон Э. Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний. – М., 2016 – 320. с.
15. Мерсино Э. Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов: практ. рук. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 352 с.
16. Ананьев Б.Г. Личность, субъект деятельности, индивидуальность. – М.: Директ-Медиа, 2008. – 487 с.
17. Брушлинский А. В. Проблемы психологии субъекта. – М.: Педагогика, 1994. – 344 с.
18. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Психология. – М.: Академия, 2002. – 512 с.
19. Божович Л.И. Проблемы формирования личности / под ред. Д.И. Фельдштейна. – 2-е изд. – М.: Институт практической психологии. – Воронеж, 1997. – 352 с.
20. Давыдов В.В. Проблемы развивающего обучения. – М.: Директ-медиа Паблишинг, 2008. – 613 с.

References

1. Berseneva T.P. Sinergiia v kul'ture [Synergy in culture]. Omsk, Siberian State University of Physical Culture and Sport, 2014, 436 p.
2. Berseneva T.P. Sinergiia: sushchnostnye kharakteristiki i formy proiavleniia [Synergy: Essential characteristics and forms of manifestation]. *Istoricheskie, filosofskie, politicheskie i iuridicheskie nauki, kul'turologiia i iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki*, 2016, no. 2(64), pp. 48–52.
3. Osipova S.I. Pedagogicheskie usloviia stanovleniia uspekhnoi lichnosti v sisteme nepreryvnogo obrazovaniia [Pedagogical conditions of developing a successful personality in the system of continuing education]. Krasnoyarsk, 2000, 96 p.
4. Petrovskii V.A. Lichnost' v psikhologii: paradigmny sub"ektivnosti [Personality in psychology: Paradigm of subjectivity]. Rostov-on-Don, Feniks, 1996, p. 338–340.
5. Building leaders for the next decade: How to support the workplace goals of gen X, gen Y and gen Z. Available at: <https://www.insead.edu/centres/emerging-markets-institute/research> (accessed 25 December 2018).
6. Brave new workplace: A look at how generations X, Y and Z are reshaping the nature of work. Available at: <https://www.insead.edu/centres/emerging-markets-institute/research> (accessed 25 December 2018).

7. Korzh N.V., Shchanina E.V. Sravnitel'naia kharakteristika tsennostnykh orientatsii raznykh pokolenii rossiian [Comparative characteristics of value orientations of various generations of Russians]. *Izvestiia vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki*, 2016, no. 1(37), pp. 143–152.

8. Kosharnaia G.B., Korzh N.V. Tsennostnye osnovy konsolidatsii naseleniia Rossii [Value bases of consolidation of Russian population]. *Izvestiia vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki*, 2015, no. 1(33), pp. 185–191.

9. Mitina O.V. Razrabotka i adaptatsiia psikhologicheskikh oprosnikov [Development and adaptation of psychological questionnaires]. Moscow, Smysl, 2011, 235 p.

10. RuGenerations. Teoriia pokolenii v Rossii [RuGenerations. Theory of generations in Russia]. Available at: <http://rugenerations.wordpress.com> (accessed 25 December 2018).

11. Vygotskii L.S. Pedagogicheskaiia psikhologiiia [Educational psychology]. Moscow, Pedagogika 1991, 479 p.

12. Petrovskii A.V., Iaroshevskii M.G. Osnovy teoreticheskoi psikhologii [Fundamentals of theoretical psychology]. Moscow, INFRA-M, 1998, 456 p.

13. Samoilik N.A. Tipologiiia i psikhologicheskaiia diagnostika professional'no-tsennostnykh orientatsii lichnosti [Typology and psychological diagnostics of the personality's professional and value orientations]. *Azimut nauchnykh issledovani: psikhologiiia i pedagogika*, 2016, no. 1(14), pp. 193–196.

14. Edmondson Amy S. Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy (Russ.ed.: Edmonson E. Vzaimodeistvie v komande: kak organizatsii uchatsia, sozdaiut innovatsii i konkuriruiut v ekonomike znani. Moscow, 2016, 320 p.).

15. Mersino A. Emotional intelligence for project managers (Russ.ed.: Mersino E. Emotsional'nyi intellekt dlia menedzherov proektov. Prakticheskoe rukovoditvo. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2018, 352 p.).

16. Anan'ev B.G. Lichnost', sub"ekt deiatel'nosti, individual'nost' [Personality, subject of activity, individuality]. Moscow, Direkt-Media, 2008, 487 p.

17. Brushlinskii A.V. Problemy psikhologii sub"ekta [Problems of psychology of the subject.]. Moscow, Pedagogika, 1994, 344 p.

18. Petrovskii A.V., Iaroshevskii M.G. Psikhologiiia [Psychology]. Moscow, Akademiia, 2002, 512 p.

19. Bozhovich L.I. Problemy formirovaniia lichnosti [Problems of forming a personality]. Ed. D.I. Fel'dshtein, 2nd ed. Moscow, Voronezh, 1997, 352 p.

20. Davydov V.V. Problemy razvivaiushchego obucheniia [Problems of developing learning]. Moscow, Direktmedia Publishing, 2008, 613 p.

Оригинальность 80 %

Получено 26.08.2019

Принято 26.09.2019

Опубликовано 15.01.2020

Ya.A. Kraydenkov, L.V. Sviridova

TEAM BUILDING IN THE DIGITAL ECONOMY

This article discusses the difference between generations and their common qualities for the formation of a successful team in the context of the impending revolution 4.0. Due to synergy, a properly structured teamwork brings a much greater result than the same number of people working individually. This is an axiom of successful business. However, the main stumbling block is the correct organization of the team.

In 1991, the famous economist and expert in the field of demography N. Howe and historian W. Strauss independently created the "theory of generations". In 2017, the INSEAD Emerging Markets Institute conducted a large-scale study of the current state of generations with the number of respondents over 18 thousand people (students and specialists from 19 countries).

In 2016, Russian scientists conducted their sociological research in the Volga region with a coverage of more than 1,350 people. The study involved young people aged 18 to 34 years, respondents of 35–54 years and over 55 years.

The article compares the results obtained in the context of team building with the description of conclusions and recommendations.

Keywords: generation theory, generations X, Y, Z, team building, synergy, values, team development, research, generation comparison.

Yaroslav A. Kraydenkov – Chief Project Engineer, JSC Kuybyshevsky Oil Refinery, Department of Project Management, Graduate of Higher School of Economics (Nizhny Novgorod Branch), e-mail: kraydenkov@gmail.com.

Lyudmila V. Sviridova – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of General and Strategic Management, Higher School of Economics (Nizhny Novgorod Branch), e-mail: sviridova@sinn.ru.

Received 26.08.2019

Accepted 26.09.2019

Published 15.01.2020