

УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВАМИ «МИЛЛЕНИАЛОВ» И «ЗУМЕРОВ» В ПРОЦЕССАХ ИССЛЕДОВАНИЙ, РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

MANAGING MILLENNIALS AND ZOOMERS IN RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATION

N. Belousova

Summary. The key condition for the success of research, development and launch of innovations is the implementation of the potential of the creative personnel of innovative companies. Currently, innovative personnel are predominantly represented by generations Y and Z, millennials and zoomers. Possessing high creative potential, representatives of these generations require adaptation of the management system of teams formed by millennials and zoomers to reveal the potential and effectively implement the innovation cycle at the early stages — research, development, launch. This article proposes a conceptual model for building a management system based on the methodology of the balanced scorecard system, which allows using the unique competencies of creative personnel and creating conditions for their implementation in business processes of creating innovations.

Keywords: innovation, human resource management, R&D, generational theory, zoomers, millennials, balanced scorecard, stakeholder theory.

Белоусова Наталья Евгеньевна

Специалист, Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
nataliabel@narod.ru

Аннотация. Ключевым условием успешности процессов исследований, разработки и внедрения инноваций является реализация креативного потенциала творческого персонала инновационных компаний. В настоящее время инновационный персонал превалирующе представлен поколениями Y и Z, миллениалами и зумерами. Обладая высоким творческим потенциалом, представители этих поколений требуют адаптации системы управления коллективами, образованными миллениалами и зумерами, для раскрытия потенциала и эффективной реализации инновационного цикла на ранних стадиях — исследования, разработки, внедрение. В настоящей статье предлагается концептуальная модель построения системы управления на основе методологии системы сбалансированных показателей, позволяющая использовать уникальные компетенции креативного персонала и создать условия для их реализации в бизнес-процессах создания инноваций.

Ключевые слова: инновации, управление персоналом, НИОКР, теория поколений, зумеры, миллениалы, система сбалансированных показателей, теория заинтересованных сторон.

В условиях глобальной цифровизации, обусловленной влиянием на социально-экономическую среду передовыми сквозными технологиями (искусственный интеллект, квантовые вычисления, технологии распределенного реестра и т.д.) происходит устойчивая трансформация потребительских предпочтений, появляются новые сегменты и меняются способы потребления создаваемых ценностей. Поколения миллениалов и зумеров становятся преобладающими как на стороне потребителей, так и на стороне создателей инновационных технологий, концептуальных продуктовых инноваций и бизнес-моделей, обеспечивающих взаимодействие покупателей и продавцов. Новые поколения обладают совершенно иным набором поведенческих паттернов и ценностными ориентирами в сравнении с замещаемыми ими поколениями «иксов» и «игреков». Системы управления инновационными предприятиями получают вызов как со стороны спроса, так и со стороны обеспечения кадровыми ресурсами и построения эффективных коллективов, участвующих в креативных процессах создания инноваций, особенно на стадиях исследований, разработок и первичной коммерциализации инноваций. Одной из ключевых проблем управления коллективами разработчиков и инноваторов в этих

условиях является поиск эффективных инструментов обеспечения реализации креативного потенциала, удержания и развития в рамках коллектива миллениалов и зумеров с учетом их ценностных ориентиров.

Для инновационных организаций, реализующих процессы исследований, разработки и внедрения инноваций, креативность является одним из ключевых факторов успешной реализации этих этапов инновационного цикла. Креативный труд требует тонкой настройки системы управления персоналом, неправильно подобранные условия и мотивирующие воздействия на творческих работников могут привести к сокращению их креативного персонала или уходу из компании. Разные поколения креативных сотрудников требуют разных кейсов для организации их эффективного труда, смена поколений приводит к реинжинирингу системы управления персоналом творческого коллектива.

Ключевым междисциплинарным исследованием на стыке социологии, экономики, педагогики и психологии, посвященном проблематике определения закономерностей различных поколений, является «Теория поколений» Н. Хоуа и Т. Штрауса [1]. Предположив, что

для людей, родившихся в одну эпоху, формирующихся под воздействием знаковых событий этой эпохи, кризисов и открытий, будут характерны одинаковые жизненные ценности и приоритеты, исследователи предлагают модель из четырех типов поколений, которые сменяют друг друга и образуют собой цикл. Каждому типу поколения было присвоено определенное имя, а циклы получили названия от четырех времен года.

Двадцатый век отрывает период 1900–1923 гг., цикл «Осень», с доминирующим поколением GI, которое так же получило название «поколение победителей». Период 1923–1943 гг., цикл «Зима», приводит молчаливое, или потерянное поколение. Сменяет его послевоенное поколение BB (бэби-бумеры) — это «Весна», период 1943–1963 гг. За ним следует «летний» цикл с поколением X, доминирующем в интервале 1963–1984 гг. Далее снова приходит «Осень», период 1985–2000, в котором появляются игреки, сменяющие ихсов — поколение Y или миллениалы. Наконец, «Зима» 2000–2020 гг., поколение Z — зумеры или центиниалы. Далее, в период 2020–2040 зумеров должно сменить весеннее поколение Альфа.

Пионером исследований в области проблематики трансформации поведения человека в условиях цифровизации и системных изменений в обществе принято считать Д. Тэпскота, впервые предложившего термин «сетевое поколение» [2,3]. Под сетевым поколением он предлагает понимать поколение молодежи, для которого основная часть жизни переносится в виртуальную форму, где формируется «социальный ландшафт личности, для которого пользоваться цифровыми технологиями все равно что дышать» [3]. Д. Тэпскот наделяет сетевое поколение чертами стремления к независимости и самостоятельности, реализацией активного потребления. Представителями сетевого поколения в рамках теории поколений являются миллениалы и зумеры. Согласно исследованиям Делойт и Туш к 2025 году поколение миллениумов будет превышать половину активного рабочего населения земли [4], в спину которым будет дышать молодое и амбициозное поколение зумеров. Уже сегодня зумеры являются ключевыми разработчиками и исследователями, создающими подрывные инновации для поколения Y и Z.

Опираясь на исследования Сбербанка [5] и ВЦИОМ [6], формирующих психологический портрет поколения Z, отметим следующие тренды и тенденции, присущие зумерам, которые имеют ключевое значение для построения системы управления инновационным персоналом:

- многозадачность и быстрая переключаемость в сочетании с отсутствием концентрации и глубины проработки задач;
- акцент на краткосрочное планирование, отсутствие долгосрочных трендов;

- система ценностей расположена в виртуальной среде, абстрактный подход к ключевым ценностям;
- ключевая установка — комфорт и спокойствие, не связанное с богатством или достижением успеха;
- атомизация в социуме и эгоцентричность зумеров;
- потеря ориентационных норм сосуществования на единой территории;
- пассивная позиция по отношению к собственному здоровью, анти-ипохондрия;
- отрицание скучной жизни без ярких впечатлений.

Эти поведенческие особенности практически обнуляют все успешные кейсы системы управления персоналом, эффективные не только для поколения X, но даже и для миллениалов. Высокая скорость освоения информации зумерами, отсутствие потребности в углубленных званиях приводит к короткому «времени жизни» в рамках одного места работы, что обуславливает частые смены места работы [7]. Ряд зарубежных исследователей [8, 9] утверждает, что в вопросах удержания и развития креативных сотрудников выигрывает та компания, которая обеспечит:

- открытость в процессе сотрудничества;
- честность и справедливость при взаимодействии с поколением Z и Y;
- публичную оценку вклада в деятельность компании.

Развитие креативности персонала можно рассматривать как систему воздействия, состоящую из трех компонентов:

- стимулирование творческого мышления;
- повышение и развитие уникальных компетенций;
- мотивация на реализацию своего творческого потенциала в трудовом процессе.

Творческий креативный труд в процессе создания инноваций требует особых методов управления персоналом. Они должны однозначным образом обеспечивать развитие талантов каждого креативного специалиста и способствовать его самореализации. А. Л. Борисов [10] отмечает, что креативный труд должен определяться специфическими ценностями творческого специалиста, содержать элементы самоменеджмента и самоконтроля, признание результатов труда профессиональным сообществом, поддержанием социального климата на рабочем месте, позволяющего работнику самоактуализироваться.

Учитывая особенности креативного труда специалистов в области НИОКР и внедрения инноваций поколения Y и Z, мы предлагаем следующую концепцию системы управления инновационным предприятием, позволяющую использовать уникальные компетенции

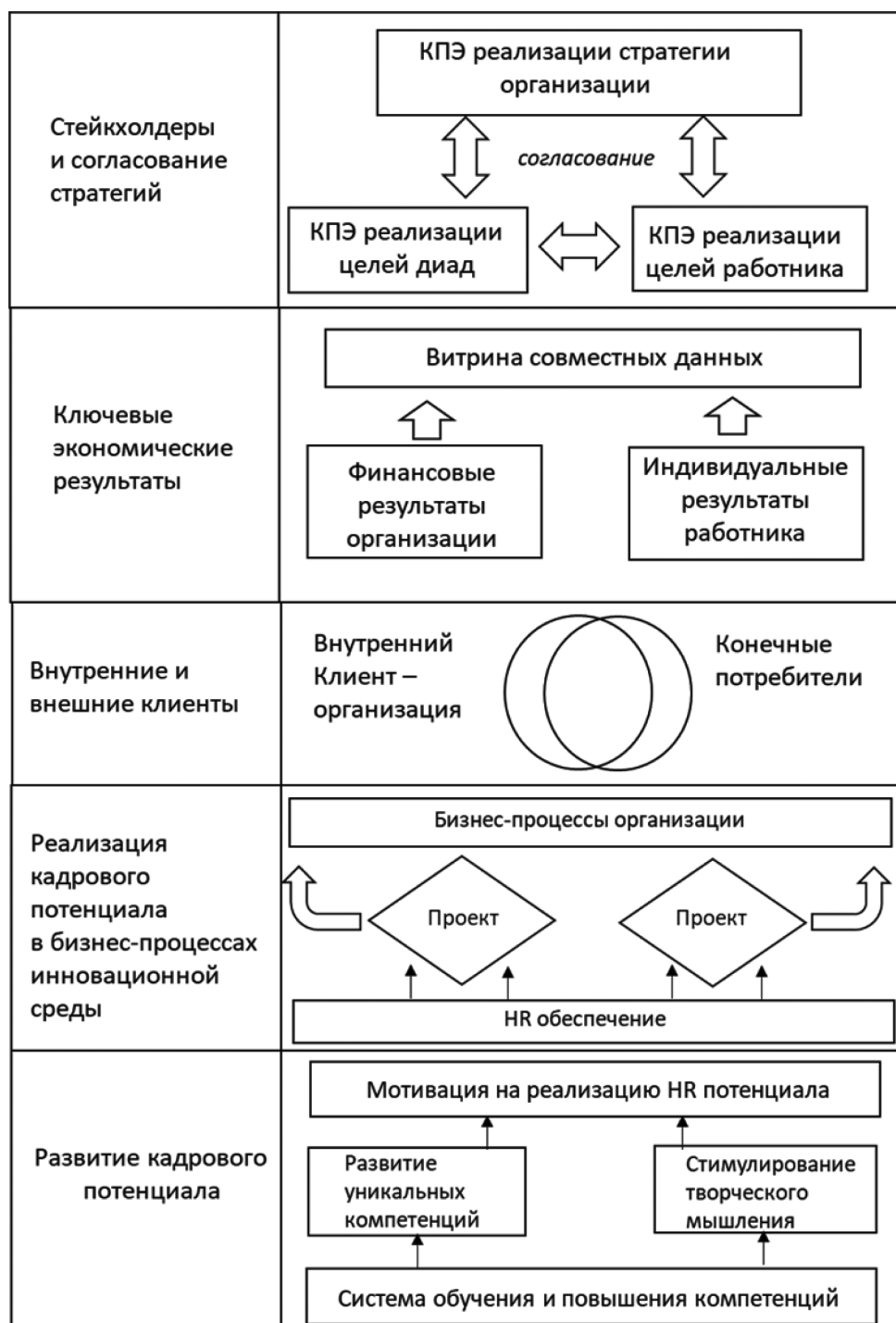


Рис. 1. Концепция системы управления инновационным персоналом

креативного персонала и создать условия для их реализации в бизнес-процессах создания инноваций (см рисунок 1). В качестве фреймворка для построения системы управления инновационным персоналом использована методология системы сбалансированных показателей (BSC), предложенная Д. Нортон и Р. Капланом [11], дополненная пятой перспективой стейкхолдеров, позволяющей учитывать влияние согласования стратегий на КПЭ их реализации.

На уровне перспективы «Развитие кадрового потенциала» должна быть реализована система обучения и повышения компетенций, обеспечивающая реализацию мотивационного механизма, основанного на стимулировании творческого мышления и развитии уникальных компетенций.

Реализация кадрового потенциала в бизнес-процессах инновационной среды достигается переходом к процессно-проектной организации цепочки создания

ценности рамках организации. Именно проект является ключевым объектом управления, в котором наиболее полно могут раскрыться компетенции представителей поколения Z и Y на этапах НИКОР и внедрения инноваций. Перспектива клиентов предполагает дуальную природу понятия клиентов — в качестве «внутреннего» клиента выступает организация в целом, менеджмент которой выступает в роли внутреннего потребителя результатов креативной деятельности сотрудником. Конечные потребители дополняют и уточняют КПЭ данной перспективой, при этом значительная часть зумеров и миллениалов могут являться одновременно и производителями, и потребителями результатов своего труда и созданной ценности. Перспектива экономических результатов предполагает дифференциацию на финансовые результаты, достигнутые организацией и индивидуальные результаты, достигнутые работниками. Посредством создания совместной витрины данных между этими двумя блоками достигается наглядная корреляция вклада индивидуальных достижений работника в общий достигнутый результат, имеющая ключевое значение в ценностной системе координат миллениалов и зумеров.

Наконец, верхняя перспектива — стейкхолдеров и согласования стратегий, предполагает рассмотрение

организации в виде стейкхолдерской сети нано-уровня, где единичными стейкхолдерами выступают ключевые работники с уникальными исследовательскими или инженерными компетенциями, имеющие свою индивидуальную стратегию развития. Отдельными акторами стейкхолдерской сети являются и диады работников — пары взаимодействия отдельных креативных единиц персонала, от эффективного взаимодействия которых зависит конечный результат. Согласование стратегий должно происходить на уровне стратегических карт ценностей путем достижения справедливого компромисса между стратегическими целями всех акторов. На уровне верхней перспективы предлагаемой системы управления инновационным персоналом происходит согласование КПЭ акторов, являющихся индикаторами реализации согласованных стратегий.

Предлагаемая концепция системы управления инновационным персоналом позволяет увязать стратегический и операционный уровень управления и развития креативного инновационного персонала поколений Y и Z, создать комфортную среду для создания и внедрения инноваций и обеспечить творческую и экономическую реализацию персонала с уникальными компетенциями, обеспечить устойчивое и сбалансированное долгосрочное развитие инновационной компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Howe, N., Strauss, W. (1991) Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company. 1991. 554 p.
2. Tapscott, D. Growing Up Digital: The rise of the net generation. New York: McGraw-Hill Companies. 1999. 338 p.
3. Tapscott, D. Growing Up Digital: How the net generation is changing your world. New York: McGraw-Hill. 2008. 384 p.
4. The Deloitte Millennial Survey. 2017. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (accessed: 09.11.2024).
5. 30 фактов о современной молодежи: исследование Сбербанка и Validata (2017) [Электронный ресурс] // Янспейс. №11. URL: <https://youngspace.ru/faq/sberbank-issledovanie-molodezhi/> (дата обращения: 09.11.2024).
6. Поколение Selfie: пять мифов о современной молодежи: исследование Всероссийского центра исследования общественного мнения (ВЦИОМ) (2016) [Электронный ресурс] // Пресс-выпуск. №3265. URL: <http://old2.wciom.ru/index.php?id=459&uid=115996> (дата обращения: 09.11.2024).
7. Казарезова О. В. Поколение Сети на рынке труда: адаптация и мотивация. // Мотивация и оплата труда. 2013. № 4. С. 244–250
8. Luscombe J., Lewis I., Biggs H.C. Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. // Education + Training. 2013. № 55 (3), Pp. 272–290.
9. Kultalahti S., Viitala R. 2015. Generation Y—challenging clients for HRM? // Journal of Managerial Psychology. 2015. № 30 (1), Pp. 101–114.
10. Борисов А. Л. 2008. Управление креативными социальными действиями в контексте формирования корпоративной культуры. // Преподаватель XXI век. 2008. № 1. С. 158–163.
11. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 384 с.

© Белоусова Наталья Евгеньевна (nataliabel@narod.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»