

УДК: 331.108.2

DOI: 10.30987/article_5bfd98c5820e09.14697350

К.Ю. Помогаева

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ (НА ПРИМЕРЕ МАРКЕТИНГОВОЙ КОМАНДЫ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПОКОЛЕНИЯ Z)

Актуальность статьи заключается в изучении нового для современного рынка труда вида кадров. В статье приводятся результаты исследования работы маркетинговой команды представителей поколения Z посредством проведения эксперимента, подтверждены некоторые составляющие заявленной гипотезы о продуктивности команды, приведены доказательства негативного влияния автономности и наличия личных конфликтов на эффективность работы, обоснована необходимость обеспечения циркуляции идей внутри коллектива. Автором предложены возможные варианты устранения негативных последствий управления командами. Полученные результаты могут быть использованы при разработке новой методологии управления кадрами.

Ключевые слова: управление кадрами, маркетинговая команда, автономность, циркуляция идей, степень контроля, эффективность команды.

K.Yu. Pomogaeva

DETERMINING THE FACTORS AFFECTING THE PRODUCTIVITY OF SPECIALISTS OF A NEW GENERATION (ON THE EXAMPLE OF THE MARKETING TEAM OF THE REPRESENTATIVES OF THE GENERATION Z)

The relevance of this article is to study a new type of personnel for the modern labor market. The article presents the results of the marketing team work of representatives of the Z generation through an experiment, confirms some of the stated hypotheses about the team's productivity, provides evidence of the negative impact of autonomy and personal conflicts on work efficiency, justifies the need to ensure circulation of ideas within the team. The author suggests possible options for eliminating the negative consequences of team management. The obtained results can be used in the development of a new personnel management methodology.

Keywords. personnel management, marketing team, autonomy, circulation of ideas, degree of control, team effectiveness.

Введение

Основой функционирования любой компании являются ресурсы, которыми она обладает, в том числе и трудовые. Правильная мотивация кадров способна повлиять на общую эффективность организации. В период с 2017 по 2020 годы повышению продуктивности сотрудников стоит уделить повышенное внимание, т.к. в это время на рынке труда станут появляться представители наименее изученного на данный момент поколения Z (люди, рожденные после 1995 г.), приоритеты которого значительно отличаются от предпочтений старших поколений [2]. Анализ трудов экспертов в сфере управления кадрами (Е. Никонов, Е. Шамис, NeilHowe и др.) позволяет выделить такие отличительные особенности поколения Z, как стремление к принятию решений в проекте, предпочтение гибкого графика, смещение приоритетов в сторону горизонтального роста, желание постоянного развития.

Проведение эксперимента

Различия в мотивационных факторах разных поколений позволяет предположить, что одни и те же методы управления могут по-разному влиять работу зрелых и более молодых кадров, поэтому необходимо определить, как различные факторы влияют на эффективность работы молодых сотрудников. Основываясь на трудах BruceTulgan, Беляева И.Ю.,

Половинко В.С., Одегова Ю.Г., Евневич М.А., в которых определены особенности менеджмента для поколений X и Y, можно выдвинуть следующую гипотезу: небанальные сложные задачи, отсутствие межличностных конфликтов, автономность работы, разнообразный состав команды, ролевая структура (или динамическая ролевая структура), наличие обратной связи, доступность всех генерируемых участниками команды идей и четкая координация действий положительно влияют на эффективность совместной работы членов команды. Целью исследования автора стала проверка достоверности этой гипотезы для представителей поколения Z.

Поскольку сегодня организаций, команда которых состоит только из представителей поколения Z, нет, было решено привлечь к участию в исследовании команду-участника кейс-чемпионата, представители которой совместно участвуют в разработке проекта реального заказчика. Чтобы исключить фактор однообразности состава коллектива, в качестве объекта эксперимента была выбрана команда специалистов из сферы маркетинга (в рамках кейс-чемпионата «Маркеториум» СПбНИУ ИТМО), т.к. каждый член группы отличается направленностью своей деятельности. Все участники исследуемой группы являются представителями поколения Z (возраст варьируется от 20 до 22 лет). Группа участников эксперимента состоит из девяти человек: менеджер, аналитик, креатор, digital-специалист, контент-менеджер, дизайнер, стратег, медиапланер, дизайнер, - которым была поручена задача по разработке проектных решений для компании TS Solution, занимающейся обеспечением информационной безопасности. До начала исследования все участники команды работали в условиях периодического контроля со стороны менеджера. Эксперимент длился пять недель: с 4 ноября по 2 декабря. Деятельность команды во время эксперимента была ограждена от побочного влияния других команд-участников чемпионата. Перед началом исследования все члены команды дали согласие на обработку персональных данных в соответствии с ФЗ от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О персональных данных».

Эксперимент проводился в три этапа:

1. Скрытый эксперимент;
2. Опрос менеджера и анкетирование остальных участников;
3. Интервьюирование.

На первом этапе группа была разделена менеджером на две команды по четыре человека. Каждой команде была поручена задача по разработке проектных решений для создания веб-сайта по продаже сетевого оборудования. Одна часть команды работала в условиях постоянного контроля и отчетности, вторая получила задание, которое выполняла автономно до установленной даты сдачи работы. Члены команд не были осведомлены о различиях в управлении их работой. Целью данного этапа стала проверка части гипотезы о положительном влиянии автономности на продуктивность команды.

На втором этапе был проведен опрос менеджера и анкетирование участников команд. Результаты, полученные от руководителя проекта, представлены в таблице 1 (оценка эффективности работы команд проводилась менеджером по 5-бальной шкале).

Таблица 1. Сравнительная оценка команд-участников эксперимента

	Команда 1 (контролируемая)	Балл	Команда 2 (автономная)	Балл
Количество идей	3	5	2	4
Качество идей	Высокое	5	Среднее	4
Реализуемость идей	Абсолютная экономическая и физическая реализуемость	5	Экономическая нереализуемость половины идей	3
Вовлеченность команды	Высокая	5	В зависимости от трудности подзадач	3
Время выхода команды на эффективность	С момента получения задачи	5	С момента получения задачи	5
Итого		25		17

Полученные данные позволяют опровергнуть часть заявленной гипотезы о положительном влиянии автономности на работу команды, что говорит о необходимости выбора собственного набора правил управления специалистами нового поколения.

Однако нельзя исключать фактор индивидуальной адаптации сотрудников (все участники оказались в новых условиях труда), поэтому необходимо понять их отношение к применяемому виду контроля. С этой целью было проведено анкетирование участников команд. На рисунке 1 представлены данные ответа на вопрос: «Опишите условия работы над проектом с точки зрения степени контроля».

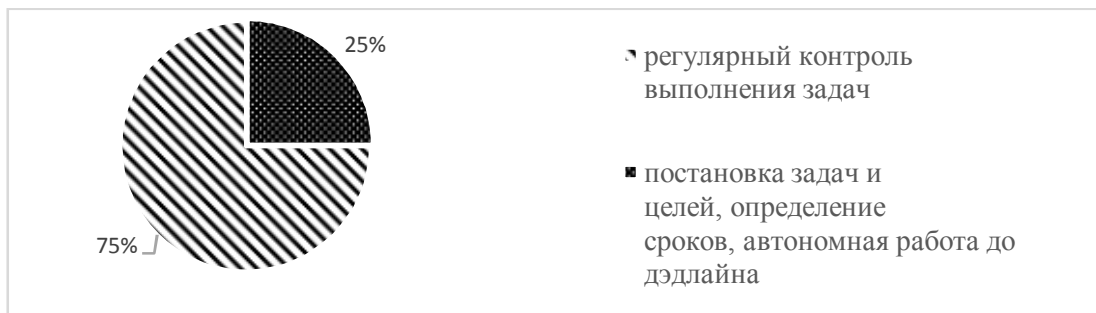


Рис. 1. - Распределение оценок членами обеих команд степени контроля их работы

Из диаграммы видно, что 75 % (из них – 2 члена автономной команды, 4 члена контролируемой команды) участников эксперимента определили стиль руководства как регулярный контроль, что не соответствует исходным условиям эксперимента. В ходе интервьюирования руководителя было установлено, что часть представителей автономной команды продолжала выполнять промежуточные отчеты, чтобы (с их слов) понимать правильность текущей работы, получая обратную связь от менеджера. На рисунке 2 представлены данные оценки участниками контролируемой и автономной команд комфортности работы в созданных условиях.

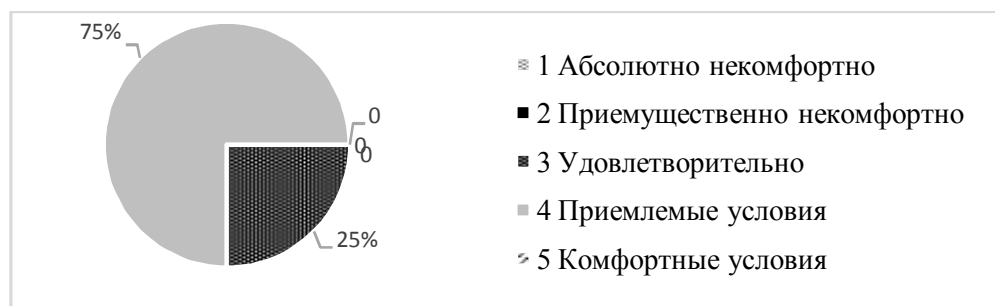


Рис. 2. - Распределение мнений представителей обеих команд о комфортности работы в созданных условиях

Преимущественное число (75 %) респондентов определили уровень комфорта работы над задачей как приемлемый (4 балла). Из них сотрудники, предоставлявшие регулярные отчеты, составили 100 % (4 участника контролируемой команды и 2 участника автономной). Вторая часть опрошенных (25 %) поставили более низкую оценку (3 балла – удовлетворительно). В число этих респондентов попали только сотрудники, работавшие автономно (2 члена автономной команды). Опрос на уровень комфорта работы в условиях контроля или автономности позволил определить, что переход сотрудников к более автономной работе отрицательным образом сказывается на выполнении поставленных задач.

На рисунке 3 представлены данные оценки собственной продуктивности членов команды (по 5-бальной шкале, где 1 балл – «непродуктивно», а 5 баллов – «максимальный уровень продуктивности»).

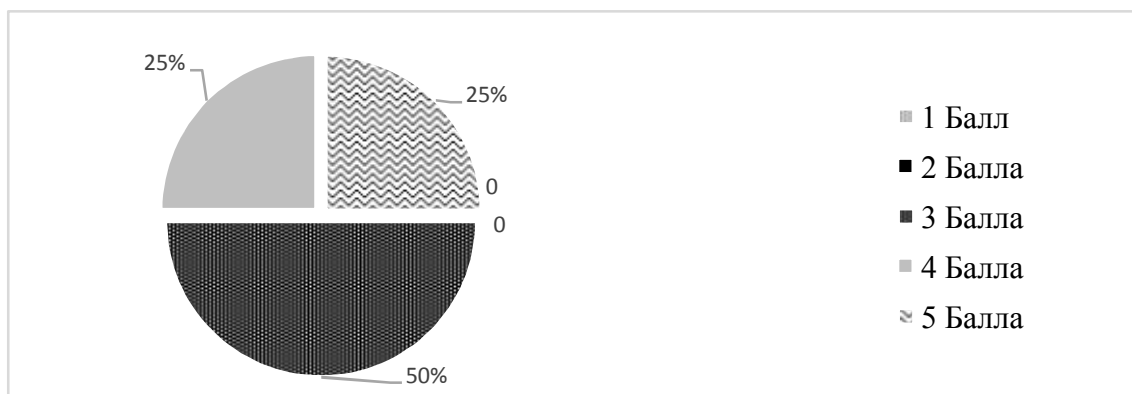


Рис. 3. - Оценка участниками эксперимента собственной продуктивности в работе над проектом

Наивысшую оценку своей работе дали два участника эксперимента (один из автономной команды, другой из контролируемой), половина респондентов оценила свою продуктивность как удовлетворительную (три из контролируемой команды, один из автономной). Основываясь на этих данных, можно сделать вывод, что полная автономность работы может повлиять на переоценку качества ее выполнения, что, в конечном итоге, может оказать влияние на уровень решения поставленной задачи. На рисунке 4 представлены ответы на вопрос: «С какими трудностями во время работы Вы столкнулись?»

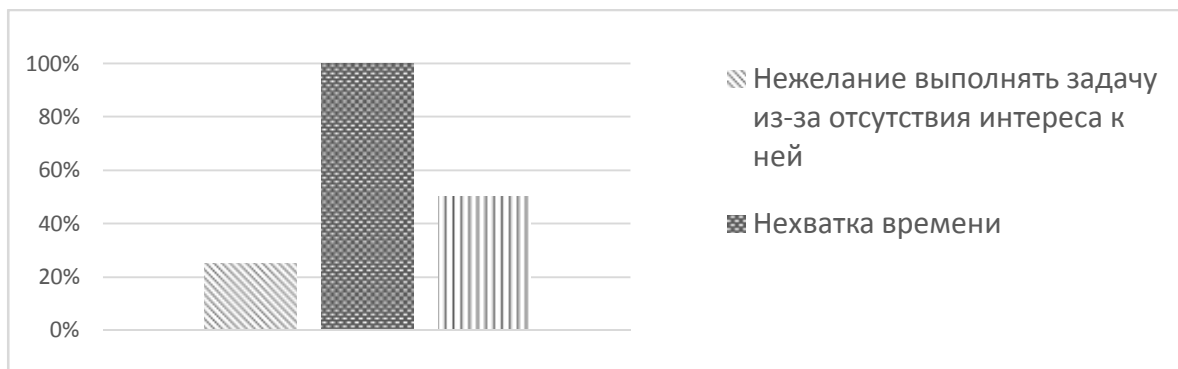


Рис.4. - Трудности, влияющие на работу сотрудников

Этот вопрос позволил определить влияние и других факторов на продуктивность команды. Как уже было сказано, постановка труднодостижимых задач оказывает положительное воздействие на эффективность работы. 25% опрошенных указали, что из-за отсутствия интереса к задаче испытывали сложности в работе, что подтверждает озвученную гипотезу. 100% опрошенных отметили, что испытывали нехватку времени. Это говорит о том, что важную составляющую управления современной командой должны составлять тайм-менеджмент и мотивация сотрудников. 50% респондентов выделили препятствие в виде сложности генерации новых идей. Для минимизации влияния этого фактора стоит обратить внимание на повышение интереса команды к задаче, налаживанию процесса обмена идеями.

Результаты эксперимента

В результате интервьюирования, проведенного на третьем этапе эксперимента, также были определены причины возможного снижения эффективности работы. Индивидуальные ответы участников команд приведены ниже:

– «Я не знаю, какие результаты получены членами другой команды, поэтому трачу время на проработку каждой идеи».

– «Наличие личных конфликтов и переход от профессиональных разногласий к

негативному отношению членов команды друг к другу снижает мою вовлеченность в решение задачи».

–«Мне важно получать обратную связь от руководителя, т.к. я хочу понимать, в каком направлении двигаться».

–«Сильное давление со стороны менеджера вызывает противодействие с моей стороны».

–«Я недовольна выбором конечного решения, т.к. многие перспективные идеи не были рассмотрены».

Интервьюирование показало, что есть множество аспектов, способных снизить эффективность работы. Первое и последнее высказывания подтверждают часть заявленной ранее гипотезы о том, что открытый доступ участников команды к идеям друг друга, а также открытость идеям членов команды может как улучшить качество итогового решения, так и сократить временные потери. Остальные ответы приводят к выводу, что наличие личных конфликтов, отсутствие обратной связи и давление со стороны руководства способны снизить интерес к работе и продуктивность в целом.

В результате исследования удалось как подтвердить некоторые, приведенные в гипотезе, обстоятельства, повышающие эффективность работы команды, так и поставить под сомнение положительное влияние фактора автономности на работу представителей поколения Z. Учитывая, что существующие методики управления ориентированы на более старшие поколения, составляющие кадровый рынок, необходимо проводить дальнейшие исследования особенностей менеджмента для специалистов поколения Z, чтобы в дальнейшем разработать универсальную методику, способную учесть сходства и отличия сотрудников и повысить эффективность работы команд интеллектуальных специалистов различных возрастов.

Список литературы:

1. Журавлев, А.Л., Нестик, Т.А. Совместное творчество как ресурс деятельности организации: состояние и перспективы исследований// Психологический журнал. М.: Изд-во: Федеральное государственное унитарное предприятие «Академический научно-издательский, производственно-полиграфический и книгораспространительский центр «Наука». 2011г. С. 3-21.

2. Хитрая, Е.В., Кобылякко, Т.В. Особенности функционирования креативных команд в современных условиях хозяйствования// Экономический вестник Донбасса. Старобельск: Изд-во.: Институт экономики промышленности НАН Украины. 2013г.

3. Тулган Б. Не всем достанется приз. Как управлять поколением Y/пер. с англ. Э. Кондуковой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

References:

1. Zhuravlev, AL, Nestik, T.A. (2011). Joint creativity as a resource of the organization: the state and prospects of research. Psychological journal. Moscow: Publishing House: Federal State Unitary Enterprise "Academic Scientific-Publishing, Production and Printing and Bookselling Center" Science ", pp. 3-21.[in Russian language]

2. Khitraia, EV, Kobylanko, T.V. (2013). Peculiarities of the functioning of creative teams in the current conditions of economic management. EkonomicheskyyvestnikDonbassa. Starobelsk: Publishing House: Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine. [in Russian language]

3. Tulgan B. (2017). Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y. trans. from English. E. Kondukova. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. [in Russian language]

Статья поступила в редколлегию 27.12.17.

*Рецензент: к.т.н., доцент Брянского государственного технического университета
Подвесовский А.Г.*

Статья принята к публикации 07.09.18

Сведения об авторах:

Помогаева Ксения Юрьевна
студент 1 курса магистратуры СПбНИУИТМО
Телефон: 89102962552
E-mail: cool.kotop@yandex.ru

Information about authors:

Pomogaeva Ksenia Yuryevna
1st year Master's student of University ITMO
tel.: 89102962552
E-mail: cool.kotop@yandex.ru