

**Бухарина А.Ю., аспирант, управляющий партнер,
Московский государственный психолого-педагогический университет,
Ассоциация независимых экспертов в области обучения и развития TnD Association**

УПРАВЛЕНЦЫ В РОССИИ СЕГОДНЯ И ЗАВТРА: ВРЕМЕННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ВРЕМЕННАЯ ПЕРСПЕКТИВА, ЦЕННОСТНЫЙ КОНФЛИКТ И ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ РЕШЕНИЯ

Аннотация: в данной статье анализируются проблемы временной перспективы и временной компетентности в контексте темпоральной направленности и ценностных устремлений поколения действующих управленцев среднего и высшего звена, а также студентов – будущих управленцев. «Временная компетентность» в данном контексте рассматривается с позиции Ж.Нюттена как возможность субъекта связывать свою текущую активность, конкретизировать цели и мотивацию с будущим. Освещается связь временной компетентности и развитие компетенции «стратегическое мышление» у современных руководителей. В исследовании приняли участие 104 респондента-управленца, входящие в кадровые резервы: 16 действующих ТОП-менеджеров, 24 средних менеджера и 64 лучших студента МГУ им.Ломоносова факультетов «Экономика» и «Менеджмент». С помощью опросника ZTPИ Ф.Зимбардо выявлен ряд критически важных различий между поколением действующих и будущих менеджеров, проведен анализ возможных причин подобных расхождений и суть ценностного конфликта поколений текущих и будущих менеджеров. Раскрыта проблематика и даются рекомендации в психологическом сопровождении обеих групп для качественного карьерного и личностного развития, а также преодоления вышеупомянутых вызовов: комплексные программы, наставничество, индивидуальные планы развития, коучинг, фасилитация и др.

Ключевые слова: временная перспектива, временные ориентации, временная компетентность, профессиональная успешность, карьера управленца, ZTPИ, Зимбардо, Нюттен, ММИ, развитие управленцев, обучение менеджеров, проблемы менеджеров в России, оценка персонала, ценностный конфликт, поколенческий разрыв

Современное «цифровое» общество – «это среда, в которой уже находится человечество на современной стадии развития». В зависимости от отрасли показатели автоматизации могут варьироваться. Например, в области обработки данных

автоматизировано в настоящее время около 47% всех процессов (62% – к 2022 г.), а в области принятия управленческих решений всего 19% (до 28% – к 2022 г.)



Рис. 1. Объем работы, выполняемой человеком и роботом в 2018 г. и 2022 г., WEF [25]

«Наибольшее влияние на бизнес-процессы и востребованность цифровых навыков в работе сейчас и в ближайшем будущем будут оказывать следующие технологические тренды: развитие мобильного Интернета, Интернет вещей, искусственный интеллект, большие данные и машинное обучение, VR/AR-технологии, автоматизация и роботизация в промышленности и экономике» [11].

Сегодня, как никогда, управленцам приходится

делать ставку не на операционную эффективность, которая лучше удается машине, а на гуманистические ценности, о которых упоминал К. Роджерс: креативность, понимание и социальное взаимодействие с другими людьми, умение принимать решение в условиях неизвестности или VUCA-мира (рис. 2), который характеризуется такими проявлениями, как комплексность и сложность явлений, нестабильность, неоднозначность и неопределенность.



Рис. 2. Модель VUCA, характеризующая современное состояние мира как системы [11]

«Временная компетентность» как понятие, было введено известным бельгийским исследователем мотивации Ж. Нюттенем. По его мнению, «Временная компетентность – это связанность мотивационных объектов актуального периода жизнедеятельности с мотивационными объектами более отдаленного будущего» [3]. Также он вводит понятие «временной перспективы», «которая по Ж. Нюттену, есть «пространство мотивации», населенное мотивационными объектами» [3, 18].

Все это меняет требования к современному управленцу, которые продиктованы внешней средой и актуализирует исследования, которые ставят вопрос «разработки новых подходов к психологическому сопровождению карьерного развития управленцев разных уровней» через призму развития временной компетентности как составного элемента системного мышления – ключевой компетенции управленца. Как зарубежные [24] так и отечественные эксперты [4, 5, 14, 19] связывают успех отдельной компании и страны в целом с обеспечением ее кадрами, способными не только подходить к поставленным задачам профессионально, но и отмечают необходимость в инновационном подходе, вовлеченности, мотивации. Данные категории также непосредственно связаны с временной компетентностью, особенно при обсуждении такой категории сотрудников, как менеджеры.

Практическая значимость работы лежит в области постановки вопроса развития такой компетенции, как стратегическое мышление, а главное, возможности предиктивно выделить управленцев, чей потенциал можно и нужно развивать через замер и направленность их временной перспективы. «Люди успешные, с высоким уровнем личностного развития и психического здоровья, как правило, обладают временной перспективой будущего, насыщенной многообразными по содержанию и временной отнесенности (включая и отдаленное будущее) мотивационными объектами» [22, 23]. Вторая составляющая практической значимости работы относится к непосредственной

миссии и самой сути психологической работы. Многолетний опыт работы с аудиторией управленцев говорит о том, что у этих людей есть несколько групп проблем на работе, с семьей, с осознанием себя и своих устремлений, которые иногда становятся самой большой проблемой. Понимание первопричины данных сложностей может дать большой толчок к созданию методик для эффективной консультативной психологической работы с данной категорией людей.

Цель данной работы: выявить особенности Временной перспективы (ВП) у представителей разных групп высокопотенциальных специалистов-будущих управленцев и действующих управленцев среднего и высшего звена.

В работе использовался следующий комплекс методов: сбор теоретической информации, методы сбора эмпирической информации, в том числе опросник временной перспективы Ф.Зимбардо (Zimbardo Time Perspective Inventory – ZTPI), Метод мотивационной индукции (la mithod d'induction motivationnelle. – МИМ (ММИ)), – вербальная проективная методика Ж. Нюттена. Для статистической обработки – IBM SPSS Statistics v.25.

База исследования – Экономический факультет и факультет «Менеджмент» Московского государственного университета им. М.В.Ломоносова, ППК «ТехноНИКОЛЬ».

Выборку исследования составили 104 человека (N=104). «64 студента 2-4 курсов, входящие в программу «МАХ» Экономического факультета и факультета «Менеджмент» МГУ им.Ломоносова. Из них мужчин – 30, женщин – 34. Возраст 19-22 года. 24 управленца среднего уровня управления, входящие в кадровый резерв «ШКР» Корпорации «ТехноНиколь» на позиции уровня ГД-4 и ГД-5. Из них мужчин 19, женщин – 5. Возраст 30-42. 16 управленцев уровня ТОП-менеджмента, входящие в кадровый резерв «КРУС» Корпорации «ТехноНиколь» на позиции уровня ГД-1, ГД-2, ГД-3»[4]. Из них мужчин – 13, женщин – 3. Возраст 33 – 45.

В данной статье подробно будут рассмотрены данные, полученные по методике Ф. Зимбардо «Опросник временной перспективы» (ZTPP). Данные, полученные по методике ММИ будут освещены в следующей статье.

Эмпирическое исследование

В ходе исследования 2015 – 2018г мы сформировали три группы: ТОП-менеджеры (КРУС), 16 чел, Средние менеджеры (МИ), 24 чел. и группа студентов управленческих направлений (МАКС), 64 чел.

Статистический анализ проводился попарно: ТОП-менеджеров (КРУС) сравнивали со средним менеджментом (МИ), далее МИ сравнивали со студентами (МАКС), далее МАКС сравнивали с

КРУС. Для проведения корректности сравнения, случайным образом было уменьшено количество исследуемых анкет респондентов в группе МАКС с 64 до 48 при сравнении с группой МИ. При сопоставлении группы КРУС и МАКС количество анкет студентов было уменьшено до 32 для корректного сравнения.

Результаты исследования

По итогам проведения исследования вопросником ZTPP с целью определения направления временной перспективы и ее ключевых ориентаций у респондентов, были получены данные, наглядно представленные в табл. 1 и графике на рис. 3. Полученные цифры посчитаны по среднему значению.

Таблица 1

Временная перспектива в 3х группах респондентов, ZTPP

Группа	Негативное прошлое	Гедонистическое настоящее	Будущее	Позитивное прошлое	Фаталистическое настоящее
Топ-менеджеры (КРУС)	2,29	2,81	4,20	3,34	1,68
Средний менеджмент (МИ)	2,15	2,82	4,18	3,51	1,92
Студенты (МАКС)	2,68	3,52	3,79	3,64	2,42

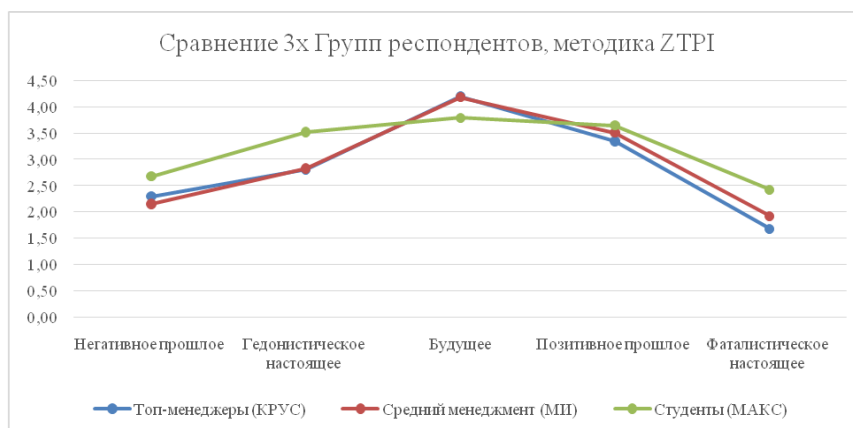


Рис. 3. Сравнительный график ответов респондентов в 3х группах, ZTPP

Сравнение группы ТОП и Средних менеджеров не выявило значимых различий ни по каким параметрам

При сравнении студентов с действующими Средними менеджерами были выявлены различия по 4 переменным из 5, табл. 2.

Таблица 2

Сравнение групп Студентов и Средних менеджеров, ZTPP

	Негативное прошлое	Гедонистическое настоящее	Будущее	Позитивное прошлое	Фаталистическое настоящее
U Манна-Уитни	227,500	136,500	307,500	484,000	301,000
W Вилкоксона	527,500	436,500	1483,500	784,000	601,000
Z	-4,170	-5,258	-3,214	-1,103	-3,295
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,000	,000	,001	,270	,001

У студентов больше проявлен фактор «негативное прошлое», у них же больше выражены факторы гедонистическое настоящее и фаталистическое настоящее. А фактор «Будущее» является сильнейшей ориентацией для действующих управленцев среднего звена. По фактору «позитивное прошлое» различий нет.

Сравнивая группу действующих ТОП-менеджеров и студентов (табл. 3) наблюдаются

значимые различия по 4 факторам и по фактору «позитивное прошлое» в пользу студентов на уровне тенденции. Здесь снова фактор «Будущее» преобладает у действующих управленцев, а негативное прошлое, гедонистическое настоящее – выше у студентов. Особо хочется выделить фактор «Фаталистическое настоящее», который сильно преобладает у студентов по сравнению с действующими управленцами.

Таблица 3

Сравнение групп Студентов и ТОП-менеджеров, ZTPИ

	Негативное прошлое	Гедонистическое настоящее	Будущее	Позитивное прошлое	Фаталистическое настоящее
U Манна-Уитни	124,500	67,000	136,000	177,000	87,000
W Вилкоксона	260,500	203,000	664,000	313,000	223,000
Z	-2,880	-4,145	-2,631	-1,734	-3,710
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,004	,000	,009	,083	,000

В качестве выходных данных тест ZTPИ предлагает пять факторов, характеризующих отношение человека к определенному периоду своей жизни, которые, в свою очередь, определяют будущие поступки.

1. Негативное прошлое. Фактор отражает общее пессимистическое, негативное, травматичное отношение к прошлому.

2. Гедонистическое настоящее. Отражает желание получать удовольствие от жизни здесь и сейчас, что с одной стороны является весьма здоровой психологической позицией, а с другой – некоторое индифферентное отношение к перспективе дальнейших событий.

3. Фактор «Будущее» отражает устремление человека подчинить свое настоящее событиям в будущем, нежели желанием наслаждаться настоящим.

4. Фактор «Позитивное прошлое» отражает теплое, сентиментальное отношение к прошлому и характеризуется ностальгическим, радужным восприятием прошедших событий и опыта.

5. Фаталистическое настоящее описывает отношение к жизни, некоторую беспомощность или перекладывание ответственности за происходящее в жизни на некие силы, на которые невозможно влиять, или на удачу.

Обсуждение полученных результатов

Сегодня действующее поколение управленцев не может найти общий язык с новым поколением сотрудников, которые должны стать их собственной заменой на горизонте 3-5 лет. Наше исследование подтверждает наличие ценностных расхождений и некоего поколенческого барьера между

действующими менеджерами и студентами. При этом между ТОП-менеджерами и менеджерами среднего звена подобных расхождений не наблюдается, а значит, мы видим разницу во временных установках, продиктованных рядом производственных факторов.

У действующих руководителей сильно проявлен фактор «Будущее», который предполагает сильнейшую ориентацию на достижение результата, сопрягается с долгосрочными целями самого человека и компании. Именно такие люди сейчас возглавляют большинство организаций. Им в среднем 35 лет, они помнят 90-е, своих родителей, часто растерявшихся и не знавших, что делать. В коучинговых и терапевтических беседах многие из них отмечали, что рано повзрослели и приняли решение самим «взять быка за рога». Это поколение управленцев-трудооголиков, которые готовы отказаться от удовольствий сегодня, чтобы получить результат завтра. Также очень важное значение для них играют деньги, так как именно они позволяют им чувствовать себя уверенно. Часто именно этот факт противопоставляется воспоминаниям о беспомощности родителей примерно в таком же возрасте. Однако ориентация на будущее и отложенное удовольствие от настоящего является серьезной проблемой и полем для работы практического психолога, сопровождающего проекты обучения, развития или просто поддержки подобных людей. Дело в том, что нагрузка вкупе с «отложенным счастьем» выливаются в профессиональное выгорание с самыми серьезными последствиями вплоть до инфарктов на рабочем месте. «И устал до смерти, и остановиться боюсь, и как

жить по-другому не представляю», – говорит в личной беседе один из респондентов.

Студенты же представляют относительно новое поколение с прямо противоположными ценностями и направленностью временной перспективы: негативное прошлое, фаталистическое настоящее и гедонистическое настоящее. Получается, что наши «будущие управленцы» на самом деле имеют некий массово негативный опыт в прошлом, и ряд убеждений, которые с одной стороны дают им возможность наслаждаться жизнью здесь и сейчас, и, возможно, иметь более психологически здоровую картину, а с другой стороны – не иметь планов на будущее, перекладывать ответственность на других и ждать инициативы от третьих лиц. Мы сделали ряд предположений, почему это происходит. Нашим студентам сейчас от 18 до 22 лет. Последние 13 лет они живут при одном и том же Президенте, одной и той же правящей партии, устройстве и так далее. Многие «революционеры» и «инноваторы», которых они повидали за свою жизнь, закончили в лучшем случае ничем. За период их взросления страна пережила кризисы 2009, стагнация 2011-2013г, санкции, падение национальной валюты и фактического уровня жизни, и многое другое. Однако в отличие от предыдущего поколения, нынешние студенты делают выбор в пользу вкуса жизни в моменте, а не откладывания его на будущее, которое может так и не наступить. Таким образом, с одной стороны, у нас получается поколение лоялистов и конформистов, хороших администраторов и исполнителей, которые безусловно, нужны современному обществу и стране в целом. С другой стороны, предыдущего поколению управленцев они кажутся инфантильными, поверхностными, аморфными. Сегодняшние управленцы не видят в них себя, поэтому не передают им знания, отказываются от наставничества. Молодежь тоже не готова перенимать модель поведения на основе ценностей, противоречащих их картине мира, что наглядно видно в нашем исследовании. Это обуславливает конфликт управленческих поколений и еще одну зону для работы практического психолога. Нам необходимо поэтапно сращивать две картины мира и два подхода для успешного функционирования коллективов и общества в целом.

Второй не менее важный тренд – это неудовлетворяемый спрос на инноваторов, внутренних бунтарей, способных поставить под сомнение и изменить статус кво. Уже сейчас очевидно, что среди молодого поколения таких – единицы, а без инноваций компании теряют конкурентоспособность, а общество впадает в кризис.

Возможно, поэтому, для поколения новых управленцев, гораздо важнее формы и форматы, позволяющие понемногу и в безопасных условиях (это невероятно важное условие), развивать и «растягивать» себя в сторону инновационных действий: командный коучинг, индивидуальные планы развития, фасилитация, дизайн-мышление, обучение и практикумы на основе Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), бизнес-игры. Через подобные методики есть возможность сначала присвоить человеку роль в игре, затем перенести ее на рабочую группу или внерабочий проект, а затем уже интегрировать успешную модель поведения в рабочие реалии новоиспеченного управленца. И здесь немаловажна роль наставника, качество и уровень доверия и взаимопонимания между наставником – действующим управленцем, и еще более значима роль психолога как проводника и сопровождающего данного трансформационного процесса на уровне личности, организации и общества в целом.

Это созвучно последним исследованиям М.А. Одинцовой и ее коллег, сообщаящим, что «уровень развитости личностных ресурсов разных поколений россиян зависит от культурно-исторических условий, ситуаций вызова, культурной вариативности в стратегиях поведения. Вызовом становятся ситуации неопределенности, достижения, угрозы, и ситуации устоявшейся, застывшей реальности» [21].

Выводы

Сегодняшние сложности в диалоге между управленцами сегодняшнего дня и дня завтрашнего обусловлены не столько поколенческим барьером, сколько ценностными расхождениями. Это становится очевидным через призму временной перспективы действующих менеджеров и лучших студентов вузов – «кузниц кадров» управленческих специальностей. При этом между ТОП-менеджерами и менеджерами среднего звена подобных расхождений не наблюдается.

У действующих руководителей вся концентрация происходит на факторе «Будущее», что дает ориентацию на достижение результата (часто – любой ценой). Мы наблюдаем, как поколение управленцев-трудооголиков, обладающих сильнейшей волей, отказываются от дня сегодняшнего ради результатов будущего. Однако именно этот факт и отложенное удовольствие от настоящего является серьезной проблемой и полем для работы практического психолога, сопровождающего проекты обучения и развития, так как действующие управленцы не просто загоняют себя до профессионального выгорания, но в прямом смысле имеют

серьезные риски здоровья, вплоть до летальных исходов (инфаркты/инсульты прямо на рабочем месте). Многие ТОП-менеджеры признаются, что постоянно испытывают страх смерти и боятся не дожить до результатов своего труда и того будущего, ради которого жертвуют настоящим.

Студенты же представляют относительно новое поколение с прямо противоположными ценностями и направленностью временной перспективы: негативное прошлое, фаталистическое настоящее и гедонистическое будущее. Таким образом, они с одной стороны имеют более психологически здоровую картину мира, разрешая себе наслаждаться днем сегодняшним, а с другой стороны – не имеют планов на будущее, собственной воли, демонстрируют инфантилизм и перекладывают ответственность на других, ожидая инициативы от третьих лиц. Этому есть целый ряд объяснений, начиная от экономической и политической ситуации в стране за последние 20 лет, однако подобный факт не отменяет вопроса, смогут ли такие люди реально управлять компанией, государственными институтами, страной; справляется ли со своей основной функцией как управленцев или смогут лишь и реализовывать чью-то чужую волю?..

Из-за наличия конфликта временной перспективы и ценностей сегодняшние управленцы часто демотивируются от общения с молодыми специалистами, отказываются от наставничества. А молодые не готовы перенимать модель поведения на основе ценностей, противоречащих их картине

мира, что наглядно видно в нашем исследовании. Это обрисовывает еще одно направление, необходимое для проработки практического психолога и дальнейших исследований. Нам необходимо поэтапно сращивать две картины мира и два подхода для успешного функционирования коллективов и общества в целом. На смену традиционным кадровым резервам приходят программы наставничества, лояльности и повышения вовлеченности сотрудников. Второй не менее важный аспект – спрос на инновации, которые являют собой изменение сложившегося порядка вещей. Молодые конформисты чаще всего проваливают именно эту задачу, при этом являясь хорошими исполнителями.

Возможно, поэтому, для поколения новых управленцев, гораздо важнее формы и форматы, позволяющие понемногу и в безопасных условиях развивать и «растягивать» свою временную перспективу в темпоральном аспекте, что созвучно так называемому «стратегическому мышлению». Данная компетенция требуется для развития управленцев у каждой второй компании современности. Для этого требуются комплексные программы, включающие в себя формы и форматы не только компонента, связанного с профессиональными знаниями или управленческими навыками, но и коучинг, работа с Индивидуальными планами развития, позволяющая сформировать временную компетентность и обеспечить психологическую готовность к новой должности, задачам, ответственности.

Литература

1. Андреева Г.Н., Бадалянц С.В., Богатырева Т.Г. и др. Развитие цифровой экономики России как ключевой фактор экономического роста и повышения качества жизни населения, 2018 [Электронный ресурс]. http://scipro.ru/conf/monograph_digital_economy.pdf
2. Бухарина А.Ю. Мотивационно-ценностные аспекты отбора и обучения кадрового резерва // В сборнике: Актуальные проблемы организационной психологии и психологии дорожного движения: сборник научных трудов / под ред. А.В. Погодиной, Е.Ю. Литвиновой. Москва, 2019. С. 9 – 15.
3. Бухарина А.Ю., Толстых Н.Н. Временная перспектива и временная компетентность как факторы учебной мотивации // Современная зарубежная психология. 2019. Т. 8. №2. С. 36 – 48
4. Ахмадиева З.Р. Повышение оборачиваемости оборотных средств как процесс управления организацией // Modern Economy Success. 2019. №4. С. 5 – 13.
5. Алмар Н.А., Живитере М. Оптимизация системы управления данными между организациями // Modern Economy Success. 2019. №4. С. 117 – 122.
6. Верховская О.Р., Александрова Е.А., Богатырева К.А., Джелепова М.В., Шмелева Э.В. Глобальный мониторинг предпринимательства: Россия 2016/2017. Национальный отчет. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2017. 66 с.
7. Губайдуллина Г.Г. Деятельностно-важные качества инновационной личности [Электронный ресурс] // Социально-экономические и психологические проблемы управления. URL: http://psyjournals.ru/social_economical_psychological_/issue/63181.shtml

8. Дусенко С.В., Благодзе К.Г., Бухарина А.Ю. Ценностно-мотивационные предикторы успешности обучения и профессиональной деятельности в эпоху цифровой экономики // Человеческий капитал. 2018. №11-2 (119). С. 72 – 81.
9. Клячко Т.Л. Вызовы профессионального образования [Электронный ресурс]. <http://www.ifar.ru/library/book557.pdf>
10. Королева Д.О., Хавенсон Т.Е. Портрет инноватора образования XXI века // Вопросы образования. 2015. №1. С. 182 – 200.
11. Корпоративный университет Сбербанка. «Корпоративное обучение для цифрового мира / Под ред. В.С. Катькало, Д.Л. Волкова. 2-е изд. 2018. [Электронный ресурс]. <https://www.litres.ru/kollektiv-avtorov/korporativnoe-obuchenie-dlya-cifrovogo-mira/>
12. Лежнева Н.В. Анализ государственных образовательных стандартов в аспекте формирования готовности к инновационной предпринимательской деятельности у студентов вузов // Санкт-Петербургский образовательный вестник, 2018. С. 29 – 32.
13. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. 672 с.
14. Мирзабалаева Ф.И., Алиева П.Р. Проблемы формирования и реализации современной региональной кадровой политики // Региональная экономика : теория и практика. 2016. №4 (427). С. 58 – 68.
15. Национальные отчеты Глобального исследования предпринимательского потенциала студентов. [Электронный ресурс]. 2016. URL:<http://gsom.spbu.ru/gsom/centers/eship/projects/guesss/>
16. Никитская М.Г., Толстых Н.Н. Зарубежные исследования учебной мотивации: XXI век // Современная зарубежная психология [Электронный ресурс]. 2018. Т. 7. №2. С. 100 – 113.
17. Новиков В.В., Марченко В.В. История возникновения и становления социальной психологии предпринимательства. Ярославль: МАПН и ЯрГУ, 1998. 90 с.
18. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Под ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2004. 608 с.
19. Печененко В.В. Кадровая политика: проблемы и особенности в современной России // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях глобализационных процессов в мире. 2015. С. 378 – 387.
20. Психология предпринимательской деятельности / Под ред. В.А. Бодрова. М., Институт психологии РАН, 1995. 175 с.
21. Одинцова М.А., Радчикова Н.П., Козырева Н.В., Кузьмина Е.И. Сравнительный анализ личностных ресурсов переходного и нового поколений белорусов и россиян в новых культурно-исторических условиях // Социальная психология и общество. 2019. Т. 10. №2. С. 47 – 66. (дата обращения: 20.11.2019)
22. Казакова Т.В. Жизненные циклы в управлении предприятием // Russian Economic Bulletin. 2019. Том 2. №6. С. 184 – 190.
23. Тишкина Т.М. Взаимодействие субъектов управления в процессе муниципального стратегического планирования // Russian Economic Bulletin. 2019. Том 2. №6. С. 242 – 249.
24. DeVol R., Shen I.L., Bedroussian A., Zhang N. A matter of degrees: The effect of educational attainment on regional economic prosperity. Santa Monica: Milken Institute [Electronic resource]. URL: <https://bloximages.chicago2.vip.townnews.com/tucson.com/content/tncms/assets/v3/editorial/0/ab/0ab99d43-e4b0-5c1e-920d-480d12f6ec0a/574f5fa72db96.pdf>
25. WorldSkills Russia / Global Education Future. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире», 2018 [Электронный ресурс] URL: https://futuref.org/futureskills_ru

References

1. Andreeva G.N., Badal'yanc S.V., Bogatyreva T.G. i dr. Razvitie cifrovoj ekonomiki Rossii kak klyuchevoj faktor ekonomicheskogo rosta i povysheniya kachestva zhizni naseleniya, 2018 [Elektronnyj resurs]. http://scipro.ru/conf/monograph_digital_economy.pdf
2. Buharina A.YU. Motivacionno-cennostnye aspekty otbora i obucheniya kadrovogo rezerva // V sbornike: Aktual'nye problemy organizacionnoj psihologii i psihologii dorozhnogo dvizheniya: sbornik nauchnyh trudov / pod red. A.V. Pogodinoj, E.YU. Litvinovoj. Moskva, 2019. S. 9 – 15.
3. Buharina A.YU., Tolstyh N.N. Vremennaya perspektiva i vremennaya kompetentnost' kak faktory uchebnoj motivacii // Sovremennaya zarubezhnaya psihologiya. 2019. Т. 8. №2. S. 36 – 48
4. Ahmadiyeva Z.R. Povyshenie oborachivaemosti oborotnyh sredstv kak process upravleniya organizaciej // Modern Economy Success. 2019. №4. S. 5 – 13.

5. Almar N.A., ZHivitere M. Optimizaciya sistemy upravleniya dannymi mezhdru organizაციyami // Modern Economy Success. 2019. №4. S. 117 – 122.
6. Verhovskaya O.R., Aleksandrova E.A., Bogatyreva K.A., Dzhelepova M.V., SHmeleva E.V. Global'nyj monitoring predprinimatel'stva: Rossiya 2016/2017. Nacional'nyj otchet. SPb.: Vysshaya shkola menedzhmenta SPbGU, 2017. 66 s.
7. Gubajdullina G.G. Deyatel'nostno-vazhnye kachestva innovacionnoj lichnosti [Elektronnyj resurs] // Social'no-ekonomicheskie i psihologicheskie problemy upravleniya. URL: http://psyjournals.ru/social_economical_psychological_/issue/63181.shtml
8. Dusenko S.V., Blagidze K.G., Buharina A.YU. Cennostno-motivacionnye prediktory uspeshnosti obucheniya i professional'noj deyatel'nosti v epohu cifrovoj ekonomiki // CHelovecheskij kapital. 2018. №11-2 (119). S. 72 – 81.
9. Klyachko T.L. Vyzovy professional'nogo obrazovaniya [Elektronnyj resurs]. <http://www.ifap.ru/library/book557.pdf>
10. Koroleva D.O., Havenson T.E. Portret innovatora obrazovaniya XXI veka // Voprosy obrazovaniya. 2015. №1. S. 182 – 200.
11. Korporativnyj universitet Sberbanka. «Korporativnoe obuchenie dlya cifrovogo mira / Pod red. V.S. Kat'kalo, D.L. Volkova. 2-e izd. 2018. [Elektronnyj resurs]. <https://www.litres.ru/kollektiv-avtorov/korporativnoe-obuchenie-dlya-cifrovogo-mira/>
12. Lezhneva N.V. Analiz gosudarstvennyh obrazovatel'nyh standartov v aspekte formirovaniya gotovnosti k innovacionnoj predprinimatel'skoj deyatel'nosti u studentov vuzov // Sankt-Peterburgskij obrazovatel'nyj vestnik, 2018. S. 29 – 32.
13. Maklelland D. Motivaciya cheloveka. SPb. : Piter, 2007. 672 s.
14. Mirzabalaeva F.I., Alieva P.R. Problemy formirovaniya i realizacii sovremennoj regional'noj kadrovoj politiki // Regional'naya ekonomika : teoriya i praktika. 2016. №4 (427). S. 58 – 68.
15. Nacional'nye otchety Global'nogo issledovaniya predprinimatel'skogo potentsiala studentov. [Elektronnyj resurs]. 2016. URL:<http://gsom.spbu.ru/gsom/centers/eship/projects/guesss/>
16. Nikitskaya M.G., Tolstyh N.N. Zarubezhnye issledovaniya uchebnoj motivacii: XXI vek // Sovremennaya zarubezhnaya psihologiya [Elektronnyj resurs]. 2018. T. 7. №2. S. 100 – 113.
17. Novikov V.V., Marchenko V.V. Istoriya vzniknoveniya i stanovleniya social'noj psihologii predprinimatel'stva. YAroslavl': MAPN i YArGU, 1998. 90 s.
18. Nyutten ZH. Motivaciya, dejstvie i perspektiva budushchego / Pod red. D.A. Leont'eva. M.: Smysl, 2004. 608 s.
19. Pechenenko V.V. Kadrovaya politika: problemy i osobennosti v sovremennoj Rossii // Aktual'nye problemy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya v usloviyah globalizacionnyh processov v mire. 2015. S. 378 – 387.
20. Psihologiya predprinimatel'skoj deyatel'nosti / Pod red. V.A. Bodrova. M., Institut psihologii RAN, 1995. 175 s.
21. Odincova M.A., Radchikova N.P., Kozyreva N.V., Kuz'mina E.I. Sravnitel'nyj analiz lichnostnyh resursov perekhodnogo i novogo pokolenij belorusov i rossiyan v novyh kul'turno-istoricheskikh usloviyah // Social'naya psihologiya i obshchestvo. 2019. T. 10. №2. S. 47 – 66. (data obrashcheniya: 20.11.2019)
22. Kazakova T.V. ZHiznennye cikly v upravlenii predpriyatiem // Russian Economic Bulletin. 2019. Tom 2. №6. S. 184 – 190.
23. Tishkina T.M. Vzaimodejstvie sub"ektov upravleniya v processe municipal'nogo strategicheskogo planirovaniya // Russian Economic Bulletin. 2019. Tom 2. №6. S. 242 – 249.
24. DeVol R., Shen I.L., Bedroussian A., Zhang N. A matter of degrees: The effect of educational attainment on regional economic prosperity. Santa Monica: Milken Institute [Electronic resource]. URL: <https://bloximages.chicago2.vip.townnews.com/tucson.com/content/tncms/assets/v3/editorial/0/ab/0ab99d43-e4b0-5c1e-920d-480d12f6ec0a/574f5fa72db96.pdf>
25. WorldSkills Russia / Global Education Future. Navyki budushchego. CHto nuzhno znat' i umet' v novom slozhnom mire», 2018 [Elektronnyj resurs] URL: https://futuref.org/futureskills_ru

*Bukharina A.Yu., Postgraduate, Managing Partner,
Moscow State University of Psychology & Education (MSUPE)
Association of Independent Experts in Training and Development TnD Association*

**MANAGERS IN RUSSIA TODAY AND TOMORROW: TEMPORARY
COMPETENCE AND TIME PERSPECTIVE, VALUE
CONFLICT AND POSSIBLE SOLUTIONS**

Abstract: this article analyzes the problems of time perspective and time competence in the context of the temporal orientation and value aspirations of a generation of current middle and senior managers, as well as students – future managers. “Temporary competence” in this context is considered from the position of J.Nuttin as an opportunity for the subject to link their current activity, specify goals and motivation with the future. The article highlights the relationship between temporary competence and the development of the “strategic thinking” competence in modern managers. The study involved 104 respondents-managers included in the personnel reserves: 16 current TOP managers, 24 average managers and 64 best students of Lomonosov MSU of Economics and Management Faculty. Using the ZTPI questionnaire, F. Zimbardo identified a number of critical differences between the generation of current and future managers, analyzed the possible causes of such discrepancies and the essence of the value conflict between the generations of current and future managers. The problems are revealed and recommendations are given in psychological support of both groups for high-quality career and personal development, as well as overcoming the above-mentioned challenges: comprehensive programs, mentoring, individual development plans, coaching, facilitation, etc.

Keywords: time perspective, temporary competence, time orientations, academic progress, professional success, management career, talent management, development of managers, manager training, problems of managers in Russia, personnel assessment, value conflict, generation gap