

**Бузулуцкая Марина Владимировна**

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский университет транспорта (МИИТ)»

г. Москва

DOI 10.21661/r-470362

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ ПОКОЛЕНИЯ Z**

***Аннотация:** описание портрета современного молодого специалиста ближайшего будущего, приводятся для ознакомления некоторые факты, основанные на выводах представителей «теории поколений». Дается общая характеристика поколения Z с целью построения с ним конструктивного диалога и организации его рабочего процесса. Приводятся рекомендации по взаимодействию с сотрудниками-представителями этого поколения.*

***Ключевые слова:** поколение Z, цифровой человек, рынок труда, индивидуализм, управление персоналом, менеджмент.*

К 2020 году на мировой рынок труда выйдут более 72 миллионов молодых специалистов. Именно такое число соответствует численности поколения Z, пришедшему на смену поколению миллениалов. Существует мнение, что это будет самое активное, предприимчивое и развитое поколение за всю историю человечества. Однако на сегодняшний день представители этого поколения вызывают недоумение, поскольку их поведение значительно отличается от того, с которым опытные менеджеры встречались ранее. Подобные трудности при взаимодействии с представителями этого поколения испытывают не только специалисты по управлению персоналом, и руководители компаний и организаций уже не могут позволить себе игнорировать подобные прогнозы. Пока поколение Z не сформировалось в полноценную рабочую силу, необходимо изучить его, чтобы понять, что они ожидают от своей карьеры, в чем заключается их мотивация, на какой почве возможны конфликты и в чем удастся найти с ними общий язык.

«Теория поколений» была разработана американскими исследователями, экономистов Нейлом Хоувом и историком Вильямом Штраусом, в 1991 году. В

соответствии с ней поколение – это совокупность людей, родившихся в определенный период времени и подверженных воздействию одних и тех же внешних факторов, и методов воспитания. Представители одного поколения обладают похожими жизненными приоритетами, но воздействие этих приоритетов не осознают. Формирование соответствующих ценностей происходит в достаточно юном возрасте, и их изменение практически невозможно.

За основу Н. Хоув и В. Штраус приняли периодические циклы продолжительностью около восьмидесяти лет. Каждый цикл состоит из четырех поколений, соответственно, фаза времени, в течение которой рождаются люди одной группы, составляет около двадцати лет. Дети, появившиеся на свет на стыке периодов, впитывают ценности обоих поколений и представляют собой переходное, или эхо-поколение. Учитывая, что хронологические границы между поколениями несколько размыты и в достаточной мере зависят от территории проживания, демографы на данный момент разделяют современное общество на восемь поколений, но в данной статье как преобладающие на российском рынке труда будут рассмотрены следующие:

- 1) поколение X – рожденные с 1960-х по 1980-е годы;
- 2) поколение Y – рожденные с 1980-х до середины 1990-х годов;
- 3) поколение Z – рожденные с середины 1990-х до 2012 года.

Поколение X росло в условиях изоляции, во время Афганской войны, дефицита и перестройки. Люди этого поколения более гибки в отношениях с другими и более независимы в отличие от своих предшественников, беби-бумеров. Последние считали, что самостоятельное преодоление трудностей дает детям больше, нежели семейная поддержка и забота, в результате чего поколение X стало мобильным, уверенным лишь в себе и собственном опыте, а потому циничным и предприимчивым.

Поколение Y развивалось на фоне масштабных исторических событий, таких как распад СССР, террористические атаки, эпидемии, совместно со стремительным скачком развития цифровых и информационных технологий. Люди этого периода простодушны, но слишком избалованы и лишены

самостоятельности своих родителей. Тем не менее, они обладают чувством долга и высокими моральными устоями.

Поколение Zросло в постоянном экономическом кризисе. Это реалисты, наблюдавшие, как предыдущему поколению приходится выживать, полагаясь исключительно на собственные силы и отстраняясь от социума, что и проявилось позже в их ярко выраженной индивидуальности. Они сосредоточены на своем внутреннем мире и стремятся к самовыражению; вырабатывая свое собственное индивидуальное мировоззрение, образуют эгоцентричное, но управляемое общество. Поколение Z легко относится к жизни, поскольку совершенно не приспособлено к созиданию. Им легче самоустраниться и начать все с самого начала, но уже в другом месте. Это пресыщенное поколение, которое, в отличие от своих предшественников, в детстве имело все и потому, повзрослев, не знает, чего хотеть.

С людьми, рожденными в этот период, нельзя работать, используя уже существующие методики, оно понимает и высоко ценит свою уникальность. В связи с этим необходимо в деталях рассмотреть особенности этого поколения.

Представители поколения Z, получившие второе название «цифровые люди», живут в переплетении виртуального и реального миров. Для них не существует жизни без высоких технологий. Они имеют сотни друзей в социальных сетях и не испытывают дискомфорта из-за отсутствия живого общения, однако, несмотря на это, предпочитают обсуждать особо важные для них вопросы с собеседником лично. Также это поколение привыкло к легкодоступности и распространности информации. Оно было избавлено от необходимости долгого поиска и запоминания нужных данных и поэтому стремится к быстрому результату.

Во всем, чем бы ни занимались цифровые люди, им требуется определённая гибкость. Они не признают жесткие графики и предпочитают работать по вдохновению, а не в соответствии с расписанием. При этом они не приучены выполнять поручения заранее, до установленного срока. При привлечении такого работника к долгосрочному сотрудничеству следует помнить, что ему трудно

даются долгосрочные проекты. Поколение Z ценит в работе увлекательные задачи, предлагающие ему дополнительные возможности для самовыражения, но очень быстро теряет к ним интерес.

Индивидуальность представителей этого поколения распространяется на все сферы их жизни. Их способность персонализировать усложняет коммуникацию между ними и их коллегами и лишает их возможности качественно работать в команде. В то же время они высоко ценят лидерство и готовы подчиняться авторитетам, которыми становятся не руководители, а коллеги-профессионалы. Особо важна для них дружелюбная атмосфера в коллективе, которую подобный тип лидера создает вокруг себя.

В целом, поколение Z создает впечатление инфантильных сотрудников. Им требуется четкое и полное разъяснение задач, требований к ним и результатов для плодотворной работы. Также для них характерно быстрое переключение внимания, равнодушие к критике и различным внешним факторам, обусловленное концентрацией на внутреннем мире. Такие люди обращают свое внимание на прикладное значение получаемой информации и не сосредотачиваются на том, что им не пригодится.

Проведенный выше анализ главных особенностей поколения Z позволяет разработать следующие рекомендации по работе с представителями этого поколения:

1. Ставьте кратковременные задачи.

Цифровым людям свойственно (и это для них совершенно естественно) распыление внимания на несколько различных проектов. Они гиперактивны и с легкостью ориентируются в большом объеме информации, но осмысливают ее небольшими частями. Поэтому для большей продуктивности им следует давать кратковременные поручения.

2. Не критикуйте, но обсуждайте.

При работе с представителями поколения Z необходимо понимать, что сравнение их продуктивности с показателями других сотрудников не принесет результата. Как уже говорилось выше, цифровые люди не воспринимают критику

независимо от цели, которой та служит. Также, поскольку они предпочитают полагаться на собственные знания и опыт, осмысление готовых решений, даже если те верны и проверены временем, представляет для них определенную сложность. Более эффективный способ объяснить им допущенные ошибки – это обсуждение, где сотрудники предлагают свои пути решения задач и самостоятельно анализируют их.

### 3. Старайтесь заинтересовать их.

Каждое поколение обладает отличной от других мотивацией для выполнения задач. Для цифровых людей – это интерес. Основные составляющие их продуктивности -отсутствие творческих рамок и наличие любопытной задачи. Однако они не могут качественно выполнять поручение, если не понимают всей его сути. Им необходимо знать причину возникновения поставленной задачи, условия ее выполнения и последствия от ее решения. Это является следствием постоянного контроля детства поколения Z, чьи родители не придавали должного значения важности воспитания самостоятельности в ребенке. Повзрослев, поколение Z не могут избавиться от ожидания, что их жизнь будет распланирована кем-то извне. Поэтому, при постановке задачи важно уделять внимание не только ее сложности, но и возможности деления ее на пункты.

### 4. Привнесите игровые элементы.

Представители поколения Z склонны к гедонизму, поэтому информацию следует подавать в игровой или обучающей форме. Некоторые крупные западные компании предлагают своим сотрудникам ряд специальных приложений, где тем за выполненные задачи начисляют очки. Для цифровых людей подобные похвалы особо важны. Сама награда не представляется в денежном эквиваленте, но ее наличие обязательно. Компания «Яндекс» предлагает своим сотрудникам шуточные повышения, к примеру, «страж кофе-пойнта». Чем больше срок службы, тем выше шуточная должность. Подобные условности не влекут за собой какие-либо преимущества или обязанности, но, согласно исследованиям Милениан Брендинг, поколение Z предпочитает незначительный карьерный рост через определенный промежуток времени, чем высокую должность в неизвестном

будущем. Реализуя подобную платформу, необходимо учесть, что поскольку поколение Z высоко ценит социальную популярность, весь процесс должен происходить публично.

#### 5. Устанавливайте четкие сроки.

Цифровые люди видят работу как последовательность задач, которые необходимо выполнить к определенному сроку. Они осознают вес временных рамок, однако свободно их нарушают. Поэтому, помимо ограничения по времени, необходимо ввести дополнительный контроль в виде системы штрафов. Поколение Z не способны работать в условиях жесткого контроля, но отлично работают при нескольких ограничениях.

На основе всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что цифровые люди – прирожденные исполнители. Они податливы, креативны и легко трансформируются в серьезных работников. Лучшие качества представителей поколения Z: уверенность в себе, нестандартное восприятие, готовность идти на риск, – могут оказаться очень полезны при решении инновационных задач. Руководителю, заинтересованному в найме и развитии таких сотрудников, следует уделить внимание их индивидуальности и дать им возможность самовыражения, поскольку это чрезвычайно перспективное, полагающееся исключительно на себя поколение способно стать талантливыми профессионалами в самых разных сферах человеческой деятельности.

#### *Список литературы*

1. Стилманн Д. Поколение Z на работе: как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стилманн, И. Стилманн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.
2. Поколение Z: как работодателю достучаться до самодостаточных индивидуалистов // Директор по персоналу. – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66050-qqq-16-m5-16-05-2016-rokolenie-z> (дата обращения: 17.03.2018).
3. Черногоров А. Годное образование: как научить поколение Z думать и идти к успеху // Forbes. – 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.forbes.ru/tehnologii/349855-godnoe-obrazovanie-kak-nauchit-pokolenie-z-dumat-i-idti-k-uspehu> (дата обращения: 17.03.2018).

4. Пупонин С. Будущее вашего бизнеса зависит от поколения Z: как выжать из них максимум // RUSBASE. – 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/z-zavisimost/> (дата обращения: 17.03.2018).

5. Васин С.М. Антикризисное управление: Учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 272 с.