

УДК 316.468

JEL A14

Выбор модели поведения лидера-руководителя (в контексте смены культурных ценностей поколений в XXI веке)

ТРИФОНОВ ПАВЕЛ ВАСИЛЬЕВИЧ,

кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента, Финансовый университет, Москва, Россия
PVTrifonov@fa.ru

АННОТАЦИЯ

Новый этап в жизни общества неизменно влечет за собой кардинальные изменения, которые оказывают значительное влияние на все сферы человеческой деятельности и общество в целом. Переход в информационную эру, начавшийся с наступлением XXI в., бесспорно, может считаться качественным шагом вперед в развитии общества. Однако такой переход не мог произойти бесследно. Одна из основных черт информационного общества – компьютеризация и автоматизация всех процессов. Машины начинают заменять человека везде, где это позволяет технологический прогресс. В таких условиях значительно возрастает спрос на творческих специалистов, обладающих нестандартным мышлением и способностью решать множество задач одновременно. В настоящее время руководители организаций сталкиваются с вызовом сохранения лидерского потенциала, определяемого сменой культурных ценностей новых поколений работников, относящихся к поколению Y и Z. В статье в качестве одного из инструментов управления представителями новых культурных поколений рассматривается выбор новой модели отношений между руководителем и работником, представителем нового культурного поколения. Представлена теория поколений Уильяма Штрауса и Нейла Хоува, дана краткая характеристика поколения Y. Проанализировано влияние смены культурных поколений на системы управления в контексте эволюции на международном уровне и по России в частности.

Ключевые слова: теория поколений; управление персоналом; поколение Z; поколение Y; лидерство; методы управления.

The Choice of the Leader-Manager Behavioral Model (in the Context of Generations' Cultural Values Change Out in the Twenty-First Century)

TRIFONOV P.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, the Department of Management,
Financial University, Moscow, Russia
PVTrifonov@fa.ru

ABSTRACT

A new stage in the life of a society invariably entails drastic changes that have a significant impact on all the spheres of human activity and on the society as a whole. The transition to the information age, which began with the onset of the 21st century, may undoubtedly be considered a qualitative step forward in the society's development. However, such a transition could not happen without leaving a trace. Computerization and automation of all processes are the main features of the information society. Machines are starting to replace

humans wherever technological progress allows for that. In such circumstances, the demand for creative professionals with innovative thinking and multi-tasking ability has significantly increased. Currently, leaders of organizations are facing the challenge of maintaining leadership potential, determined by changing out cultural values of new generations of workers belonging to generations Y and Z. In the article a new model of relations between the manager and the employee as a representative of the new cultural generation is considered one of the tools for managing. The article presents the generation theory of William Strauss and Neil Howe, as well as a brief description of generation Y. The influence of cultural generations change out on management systems in the context of the evolution on the international level and in Russia, in particular, has been analyzed.

Key words: generation theory; personnel management; generation Z; generation Y; leadership; management techniques.

Можно смело утверждать, что изменения, происходящие в обществе, коснулись не только отдельных отраслей государственной и общественной деятельности, но и самого жизненного уклада. А новые условия предъявляют свои требования к тем, кто хочет стать успешным в той или иной сфере. Более того, современные тенденции развития общества, экономики и рынка формируют необходимость разрабатывать и активно внедрять прогрессивные подходы в менеджерскую деятельность. Одним из таких подходов является теория поколений, разработанная Нейлом Хоувом и Уильямом Штраусом в 1991 г. Таким образом, цель данной статьи — сформулировать новые факторы влияния, трансформирующие существующие отношения между субъектом (современным руководителем-лидером) и объектом трудовых отношений в менеджменте (работниками организации). Объектом исследования являются представители поколения Y (экономически активное население) в России и Z (подростки в возрасте до 14–15 лет). Соответственно предмет исследования — новые факторы влияния на поколение Z в будущем.

Демограф Нейл Хоув и историк Уильям Штраус в начале 1990-х годов разработали всемирно известную теорию поколений. Основная суть их идеи заключалась в том, что если рассмотреть и проанализировать историю, можно выделить среднетипические виды в обществе, т.е. поколения. Они формируются исходя из окружающей действительности, исторических событий, политических, экономических, социальных и технологических изменений. Более того, в соответствии с этим формируются основные ценности, присущие поколению. Н. Хоув и У. Штраус выделили шесть основных поколений, которые, по их мнению, в перспективе будут циклично повторять друг

друга. В начале 2000-х годов кандидат филологических наук Евгения Шамис адаптировала эту теорию для российской действительности. Различные точки зрения на описываемые поколения сведены в *табл. 1*, данные которой определяют детерминирующие ценности поколений.

Поколение Z — это люди, родившиеся в конце 1990-х и в 2000-х. На их философское и социальное мировоззрение преимущественно оказали влияние мировой финансово-экономический кризис, развитие мобильных и интернет-технологий. Представители поколения Z рассматриваются учеными как дети поколения X, а иногда и Y. Однако сложно говорить о поколении Z как о чем-то абстрактном, не понимая насколько масштабно данное явление.

В настоящий момент популяция поколения Z составляет чуть больше чем 1,9 млрд, или 27% от мирового населения. Основная часть популяции поколения Z живет в развивающихся странах и странах третьего мира, в то время как в развитых странах большую часть составляют поколения X и Y. Например, в 2010 г. 43% населения Нигерии относились к поколению Z, тогда как в Германии поколение Z составляло лишь 13,5% от всего населения [1].

Аналитическое агентство *Sparks&Honey*, чья работа в области среднесрочного прогнозирования и маркетингового анализа вызывает интерес, опубликовало презентацию исследования «Поколение Z». Для США это более четверти населения (25,9%), в Европе (и отчасти в России, прежде всего в больших городах) та же самая картина [2]. Поколение Z в России — это примерно 23 млн человек, из них 6 млн (в возрасте 10–14 лет) в скором будущем начнут выходить на рынок труда и выстраивать принципиально новые отношения с работодателем и коллективом.

Таблица 1

Поколения XX в. События и ценности поколений

Поколение	Временные рамки по теории Хоува – Штраусса, годы	Временные рамки, адаптированные к российской действительности, годы	Основные события	Присущие ценности
<i>G1 (General Item)</i>	1901–1942	1900–1923	Революция 1905 и 1917 гг. Коллективизация, электрификация	Трудолюбие, ответственность, вера в светлое будущее, приверженность идеологии, категоричность
<i>P (Pensioners)</i>	1925–1942	1923–1943	Сталинские репрессии, Вторая мировая война	Соблюдение правил, конформизм, уважение к должности и статусу, терпимость, экономность
<i>BB (Baby Boomers)</i>	1943–1960	1943–1963	Бум рождаемости, покорение космоса, СССР на пике развития. Товарный дефицит	Идеализм, оптимизм, здоровье, ориентация на команду, личностный рост, статус, личное вознаграждение
X	1961–1980	1963–1984	Перестройка, война в Афганистане, холодная война, появление Интернета	Выбор, индивидуализм, выживание, процесс постоянного обучения, прагматизм, баланс между работой и семьей
Y	1981–2002	1984–2000	Распад СССР, теракты, кризис 2008 г., развитие брендов, компьютерных технологий, эволюция девайсов	Оптимизм, общительность, подчиненность, немедленное вознаграждение, достижения, амбиции, нежелание взрослеть
Z	2003 – ...	2000 – ...	Развитие мобильных технологий, цифровой мир	Предприимчивость, перфекционизм, индивидуализированность

Точно так же, как меняется общество, переходя из одной эры развития в другую, из поколения в поколение меняется и человечество. Если не разобратся в логике поступков и мышления поколения Z, в особенностях мировосприятия этих личностей, то не удастся понять их и подобрать действенные методы управления (см. рисунок).

Представители нового поколения будут казаться чужаками в обществе, с которыми невозможно найти общий язык. В связи с этим необходимо выделить ряд особенностей, которые помогут адаптировать управленческие технологии и методики в будущих отношениях нового формата (табл. 2).

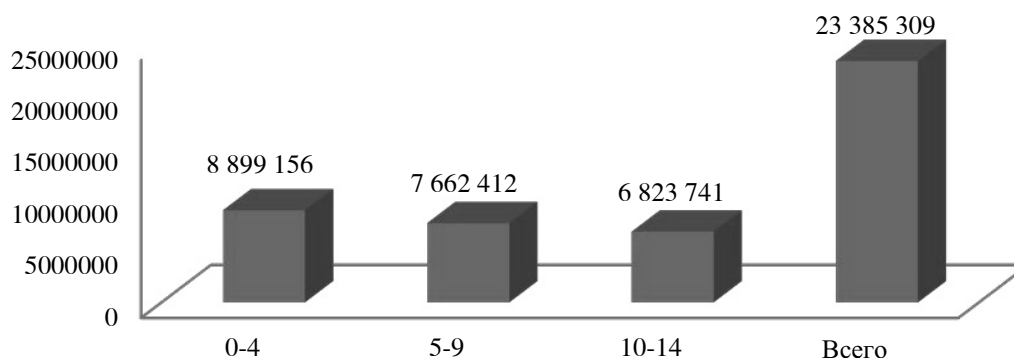
Стоит признать, что представители поколения Z – другие. Они моложе, они предприимчивее, они дети информационной эры. Они ведут себя иначе, видят мир по-другому, интересуются совсем другими вещами. Следовательно, к ним нужен и свой, особый, новый подход. Целеустремленные,

мотивированные и владеющие информацией представители поколения Z скоро станут полноценной частью делового мира. Зная об этих особенностях, нам остается всячески способствовать их полноценному развитию как преемников и готовиться налаживать продуктивное сотрудничество с ними уже в ближайшем будущем.

Специфика управления поколением Z

В скором времени присутствие представителей поколения Z в бизнес-пространстве станет реальностью. Следует отметить, что зарубежное научное сообщество уделяет этому вопросу гораздо больше внимания, чем их российские коллеги. Проанализировав работы российских и иностранных исследователей, новые факторы влияния в организации в целом можно выстроить следующим образом.

Поколение Z – индивидуалисты, выстроить «команду» сложно



Структура поколения Z в РФ

Источник: Росстат 2014, Распределение населения по возрастным группам.

Представители поколения Z крайне любят себя, поэтому от работодателя они ожидают индивидуального подхода и внимания к себе как к сотруднику, необходимо соблюсти незримый баланс между сверхвниманием к сотруднику и полным безразличием. Однако часто, чтобы работа была успешно выполнена, ее необходимо осуществлять в группе людей, где каждый компетентен в своем вопросе. Взаимодействуя с поколением Z, можно организовывать рабочие группы, в которых задача по мере возможности интересна всем, где каждый имеет свою зону ответственности и может проявить индивидуализм. Работа, будучи выполненной индивидуально или в группе, должна быть оценена. Необходимо внедрение в деятельность аналога системы *Like/Dislike*, например, в корпоративной или социальной сети.

Представители поколения Z осознают себя уникальными, здесь нет место бенчмаркингу

Чтобы наладить контакт с новым сотрудником, необходимо осознавать, что для него ценно, что его интересует, к чему он равнодушен. В этом может помочь небольшое глубинное интервью, дающее возможность выяснить стержневые компетенции и точки влияния, которые помогут руководителю в управлении в дальнейшей перспективе. По результатам глубинного интервью процесс интеграции сотрудников в рабочую группу будет значительно упрощен. Ощущая себя уникальными, представители поколения Z не выдерживают напора критики в их адрес. Критика для них хороша, но в меру и дозированная. В противном случае сотрудник согласится со всем, что ему скажут, однако продолжит дело так, как и раньше.

Упор на многозадачность, кратковременные задачи в приоритете

Многозадачность стала не только ключевой функцией гаджетов, так многозадачность но и

Таблица 2

Характерные черты поколения Z

Черты представителей поколения	Характеристики представителей поколения
<i>Digital Native</i>	Первое поколение, которое не видело мир без высоких технологий, технологии у них «в крови»
Высокий уровень инициативности	Стремятся превратить хобби в источник дохода. Существенная часть из них хочет оказывать реальное влияние на окружающий мир. Например, в 17 лет активистка из Пакистана Юсуфзай Малала удостоились Нобелевской премии мира
Высокая самостоятельность	Растут в постоянно изменяющемся мире, что оказывает на них значительное влияние. Именно поэтому еще, будучи школьниками, сами пытаются принимать жизненно важные решения
Проблемы с самоидентификацией	Традиционные гендерные роли и устои подвергаются сомнению. Людям, окруженным множеством гаджетов, чаще всего гораздо труднее концентрировать свое внимание на одном предмете или задаче в течение долгого времени

неотъемлемой частью нового поколения. Привыкшим взаимодействовать одновременно со множеством электронных устройств с самого детства, новым сотрудникам сложно концентрировать свое внимание на чем-то одном, а значит, работа будет протекать неэффективно. Поручая им сразу несколько кратковременных задач, руководитель дает шанс изменить вид трудовой деятельности, как только это потребуется, и решить, в каком порядке выполнять работу в целом, что лишним раз подчеркнет их индивидуальность.

На все должны быть четкая инструкция и ненавязчивый контроль

На наш взгляд, эффективнее всего организовать работу сотрудника, контроль его деятельности при помощи геймификации. Посредством геймифицированных методик взаимодействие обеих сторон будет упрощено. Четкая инструкция должна быть, но почему не сделать ее интересной? Пусть это будет интерактивная карта действий, где четко обозначены самые необходимые позиции и опасности, так будет интереснее сотруднику, и деятельность пойдет быстрее и успешнее.

В любой компьютерной игре есть понятие *checkpoint* (сохранение текущего состояния компьютерной игры); эту идею можно трансформировать и для трудовой деятельности. На «карте действий» обозначаются «чекпойнты», дойдя до них, сотрудник, например, отправляет краткий отчет своему руководителю, при одобрении которого продвигается дальше. В итоге менеджер получает и инструкцию и контроль руководителя, и понятную любому представителю поколения Z систему взаимоотношений.

Проблематика внедрения модели в России

Последние несколько десятилетий проблемам менеджмента в мире было посвящено множество исследовательских работ. С переходом на новые экономические рельсы данные проблемы стали актуальны и для России, что послужило значительному росту интереса к науке управления. Крупные российские организации для сокращения разрыва в уровне развития управленческой мысли все чаще нанимают в штат иностранных «коучей» или топ-менеджеров. В то время как остальные организации, средний и малый бизнес в основном вынуждены работать по устаревающим методикам или

вовсе не уделяют должного внимания развитию культуры управления.

Данное развитие ситуации может в долгосрочной перспективе оказаться фатальным. Современному руководителю приходится сталкиваться с совершенно другим по своему культурному, нравственному и идеологическому воспитанию поколению работников — с поколением Z. Несомненно, это взаимодействие является новым серьезным вызовом для лидеров и руководителей в организациях, им придется работать, выстраивать отношения с новой когортой работников. Но изменить каждого из них под себя гораздо сложнее, нежели заранее разработать новые методики организации трудовых отношений и быть подготовленными к такой встрече. Безусловно, западные страны вышли на достаточно серьезный уровень развития в данном отношении. Однако, несмотря на то что Россия встала на этот путь относительно недавно, уже сегодня можно наблюдать определенные успехи в данной сфере научной деятельности.

Уже сейчас в компаниях наблюдается рост текучести кадров. Раньше при средней текучести 5–10% некоторых людей увольняли из-за того, что они не справлялись со своими служебными обязанностями. Сейчас ситуация поворачивается противоположной стороной: при приеме на работу кандидаты не убеждают взять их, а интересуются тем, что им способна предложить компания. И порой члены поколения Y увольняются сами из-за нехватки времени на себя и свои увлечения.

В попытках научиться эффективно взаимодействовать с поколением Y многим руководителям приходится менять авторитарный стиль управления. Раньше руководитель мог позволить себе грубость по отношению к нижестоящим сотрудникам, однако с поколением Y такая ситуация в корне несовместима: он просто уйдет, так как для Y крайне важны уважение к его личности и соблюдение этических норм. Также Y важно получать от работы удовольствие и испытывать счастье от пребывания в данном месте в данное время, в противном случае они просто уволятся.

Итак, что же хочет поколение Y в России от своей работы (доля тех, кого заинтересовал данный пункт, в % к общему числу опрошенных): достойная зарплата — 73; интересная и динамичная работа — 71; получение знаний и опыта — 57;

стабильное рабочее место — 22; разнообразие — 17; возможность помогать другим — 14%.

Заключение

Поколение Z — недалекое будущее рынка труда. В контексте такой среднесрочной перспективы с каждым днем все актуальнее становится вопрос о том, как обеспечить эффективное взаимодействие представителей поколения Z с представителями других поколений в трудовом пространстве. Тем самым поиск и разработка методик управления новым типом персонала должны стать одной из приоритетных задач в деятельности организаций. В противном случае неизбежен «культурный шок» с обеих сторон. Если ритейлеры уже нашли подход к специфике нового поколения, то работодатели к ним только начинают присматриваться. И пока приходят к не слишком радостным выводам — сотрудничать с подрастающим поколением будет сложнее, чем с их родителями: запросов больше, желания брать на себя ответственность и делать работу жизненным приоритетом меньше.

Залогом успеха в данном аспекте является индивидуальный подход к сотрудникам. Важно понимать, что представители поколения Z требуют к себе больше внимания, чем их

предшественники. И только начав взаимодействие с ними, в каждом конкретном случае можно будет найти оптимальное решение. Используя новый подход, ориентированный на таких сотрудников, руководство организации может достичь лучших результатов: совместная работа будет налажена по методикам, разработанным специально для представителей поколения Z. Таким образом, став управленцами, представители этого поколения, воспитанные на современных теориях менеджмента, смогут эффективнее справляться со своими должностными обязанностями, а также будут лучше подготовлены к приходу уже следующего поколения.

Так или иначе, считаем, что пришла пора вносить определенные изменения в управленческий подход. Современные практики сегодня внедряются в многих крупных международных компаниях. Если российский бизнес последует новым тенденциям, это обеспечит качественное развитие процесса управления в организации. Смена поколений — необратимый процесс, который заставляет нас все больше задумываться о будущих изменениях. Поколение Z — это те, кто в недалеком будущем сменит нас на рынке труда, и наша задача быть максимально к этому готовыми.

ЛИТЕРАТУРА

1. Singh S. Generation Z: Rules to reach the multinational consumer. Available at: http://www.sapient.com/content/dam/sapient/sapientnitro/pdfs/insights/TR1_GenZ.pdf
2. Marketo's Engagement Marketing Platform. Available at: URL:<http://blog.marketo.com/2014/08/meet-generation-z-marketings-next-big-audience-infographic.html>.
3. Абрамкина М. О. Геймификация как инновационный метод управления поколением Z в современном менеджменте // Экономика и управление: Проблемы, решения. 2015. № 9. С. 203–209.
4. Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. Т. 8. Вып. № 1. [Электронный ресурс] URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-v-marketinge>.
5. Виноградова Е. Какими они выросли, молодые люди поколения Z // Ведомости. Карьера 16.04.2014 [Электронный ресурс] URL:<http://www.vedomosti.ru/career/news/25417301/kakimi-oni-vyrosli-molodye-lyudi-pokoleniya-z>.
6. Доброхлеб В. Г. Потенциал поколений // Экономический журнал. 2014. Вып. № 3 (35). [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-pokoleniy>.
7. Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / пер. с англ. И. Айзятуповой. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014. 272 с.
8. Исаева М. А. Поколение Z // Знание. Понимание. Умение. 2011. Вып. № 1. [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie>.
9. Нагорных И. В госрезерв поступит «поколение-Z» // Коммерсантъ. 22.08.2014. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2549784>.

10. *Новгородцев С.* «Осторожно, люди!»: все уперлось в поколение Z. Лондон, Би-би-си. [Электронный ресурс] URL: http://www.bbc.co.uk/russian/blogs/2014/08/140813_blog_seva_novgorodsev.
11. *Сычева А.* Поколение Z: те, кто будет после // E-xecutive. 03.02.2011. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1450249>.
12. *Хомякова Е.И.* «Поколение Y» в контексте социального взаимодействия в современном обществе // Известия Томского политехнического университета. 2011. Т. 319. Вып. № 6. [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-y-v-kontekste-sotsialnogo-vzaimodeystviya-v-sovremennom-obschestve>.

REFERENCES

1. *Singh S.* Generation Z: Rules to reach the multinational consumer. Available at: http://www.sapient.com/content/dam/sapient/sapientnitro/pdfs/insights/TR1_GenZ.pdf
2. Marketo's Engagement Marketing Platform. Available at: URL:<http://blog.marketo.com/2014/08/meet-generation-z-marketings-next-big-audience-infographic.html>.
3. *Abramkina M.O.* Gejmifikacija kak innovacionnyj metod upravlenija pokoleniem Z v sovremennom menedzhmente [Gamification as an innovative method of management of generation of Z in modern management]. *Jekonomika i upravlenie: Problemy, reshenija — Economy and management: Problems, decisions*, 2015, no. 9, pp. 203–209 (in Russian).
4. *Astashova Yu.V.* Teorija pokolenij v marketinge [The theory of generations in marketing]. *Vestnik Juzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i menedzhment — Bulletin of the Southern Ural State University. Series: Economy and management*, 2014, vol. 8, issue 1. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-v-marketinge> (in Russian).
5. *Vinogradova E.* Kakimi oni vyrosli, molodye ljudi pokolenija [With what they have grown up, young people of generation]. *Vedomosti. Kar'era — Sheets. Career* 16.04.2014, Available at: <http://www.vedomosti.ru/career/news/25417301/kakimi-oni-vyrosli-molodye-lyudi-pokoleniya-z> (in Russian).
6. *Dobrochleb V.G.* Potencial pokolenij [Potentials of generations]. *Jekonomicheskij zhurnal — Economic magazine*, 2014, Issue 3 (35). Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-pokoleniy> (in Russian).
7. *Zikermann G.* Gejmifikacija v biznese: kak probit'sja skvoz' shum i zavladet' vnimaniem sotrudnikov i klientov, per. s angl. I. Ajzjatulovoj [Gamification in business: how to break through through noise and to capture attention of employees and clients, lane from English I. Azyzatulova]. Moscow, Mann, Ivanov, Ferber, 2014. 272 p. (in Russian).
8. *Isaeva M.A.* Pokolenie [Generation]. *Znanie. Ponimanie. Umenie — Knowledge. Understanding. Ability*, 2011, Issue 1. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie> (in Russian).
9. *Nagornich I.* V gosrezerv postupit «pokolenie-Z» [V the state reserve will arrive “generation-Z”]. *Kommersant' — Kommersant*, 22.08.2014. Available at: <http://www.kommersant.ru/doc/2549784> (in Russian).
10. *Novgorodtsev S.* «Ostorozhno, ljudi!»: vse uperlos' v pokolenie Z. [“Carefully, people!”: everything has rested against generation of Z]. London, BBC. Available at: http://www.bbc.co.uk/russian/blogs/2014/08/140813_blog_seva_novgorodsev (in Russian).
11. *Sycheva A.* Pokolenie Z: te, kto budet posle [Generation of Z: those who will be after]. *E-xecutive*, 03.02.2011. Available at: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1450249> (in Russian).
12. *Номякова Е.И.* «Поколение Y» в контексте социального взаимодействия в современном обществе [“Generation of Y” in the context of social interaction in modern society]. *Izvestija Tomskogo politehnicheskogo universiteta — News of the Tomsk polytechnical university*, 2011, vol. 319, issue 6. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-y-v-kontekste-sotsialnogo-vzaimodeystviya-v-sovremennom-obschestve> (in Russian).