**КАК УПРАВЛЯТЬ РАЗНЫМИ ПОКОЛЕНИЯМИ**

**Шеметкова Ольга Леонидовна**

декан Финансового факультета

к.ф.-м.н., доцент кафедры физико-математических наук

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Москва

e-mail: Shemetkova.OL@rea.ru

**Корягина Инга Анатольевна**

начальник отделения Финансового факультета

к.и.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес технологий

 ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Москва

e-mail: 2001inga@mail.ru

**Петитжан Жан-Люк**

доцент кафедры управленческих наук в университете Реймса Шампань-Арденны,

директор Института финансов, аудита и учёта,

руководитель главного управленческого надзора и организационного аудита,e-mail: jl.petitjean@univ-reims.fr

**Алексеенко Екатерина Олеговна**

магистрант 1-го года обучения факультета менеджмента

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Москва

e-mail: kate.alekseenko@gmail.com

**Королёв Г.В.**

студент 3-го курса факультета менеджмента

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Москва

e-mail: queen1511@mail.ru

**Аннотация.**

Отношение разных поколений к работе и менеджмента к своим подчинённым особенно актуальны в современных условиях, когда впервые в истории в одном месте могут одновременно трудиться до пяти поколений: великое, бэби-бумеры, а также поколения X, Y и Z. Учёные, которые анализируют эти поколения, отмечают, что к ним необходимо применять разные управленческие методы и подходы.

Задача данного исследования состоит в том, чтобы проанализировать отношение разных поколений к работе и методы управления ими, с целью максимально конструктивной адаптации действующих компаний к современным рыночным условиям.

В работе анализируются преобладающие теоретические представления о разных возрастных поколениях, а также представлены результаты эмпирического исследования, которые помогают объяснить эти различия. Кроме того, рассмотрены аспекты, мотивирующие работодателей на поиск индивидуальных подходов к представителям разных поколений, которые обеспечат максимально эффективный конечный результат их общего труда.

**Ключевые слова:** руководитель, пять поколений, менеджеры, сотрудники, стили и методы управления, наставничество, исследование, работодатель.

Тема управления различными поколениями, вероятнее всего, будет актуальной постоянно. Это связано с тем, что в одном рабочем коллективе всегда были, есть и будут разновозрастные сотрудники, которые, так или иначе, влияют на динамику развития любой отдельно взятой компании. Здесь важно понимать, что категории поколений являются произвольными социальными конструкциями, поэтому подходы к управлению ими, мотивационные модели и методы коммуникаций со стороны руководства должны постоянно меняться, подстраиваясь под веяния времени.

В настоящее время, благодаря серьёзным достижениям в области здравоохранения, люди живут значительно дольше, чем когда-либо прежде. Так, ели средняя продолжительность жизни взрослого человека в 1915 году составляла в среднем пятьдесят лет, сегодня же она приближается к восьмидесяти годам, а, по прогнозам, продолжительность жизни ребенка, рождённого в 2015 году, будет превышать сто лет [1]. Это означает, что сегодня, впервые в истории, мы сталкиваемся с тем, что в одной компании могут работать сотрудники пяти разных поколений. На развитие и становление каждого из этих поколений оказал влияние тот период времени, в который они родились и выросли. Их жизненные ориентиры были сформированы под влиянием политических, культурных и социальных событий, явлений. Именно поэтому у них разное отношение к работе, семье, дружбе, техническим новинкам, финансам и так далее.

Безусловно, подобная ситуация имеет определённые преимущества, так как в одном месте одновременно сотрудничают пять разных экспертных знаний, опыта, точек зрения и менталитета. Таким образом, работая бок о бок, используя профессиональные знания и квалификацию друг друга, а также прогрессивные идеи своих коллег, представители пяти поколений могут повышать свои знания, осваивать новые умения и навыки, которые, в свою очередь, помогут в процессе генерации новых концепций, а также будут способствовать быстрейшему достижению поставленных пред ними целей.

Однако, в подобной ситуации на рабочем месте возможны и межпоколенческие конфликты. Разные поколения могут не понять и не принять ценности и стили работы друг друга. Работать вместе и делиться властью для них также может быть проблематично. А по мере того, как всё больше людей откладывают выход на пенсию [2], представители молодого поколения могут думать, что возможности для их карьерного роста ограничены. Кроме того, у разных возрастных групп свои жизненные приоритеты: каждая из них говорит на «своём языке», имеет свои особенности поведения, специфичные для их поколения, свои ожидания, требования и предпочтения, а также свой менталитет. Всё это может стать настоящим испытанием для работодателей и менеджеров разного уровня, которые, в силу обстоятельств, вынуждены приспосабливаться к работе с подчинённым персоналом в возрасте от 20- до 60+ лет. Тем не менее, это возможно. Просто необходимо учиться искусству руководить разными поколениями. Правильный подход к этому вопросу обязательно даст положительные результаты, так как позволит извлечь максимальную выгоду из сотрудничества мудрого опыта и инноваций, которые приходят с разными поколениями.

Итак, чтобы успешно справиться с задачей интеграции разнородной рабочей силы и организовать гармоничную, высокоэффективную среду в коллективе, необходимо обладать определёнными знаниями и навыками. Для этого изначально надо понять, кто работает рядом с вами, какие особенности имеет каждая из возрастных групп, а также их ценности и отношение к работе, основанные на жизненном опыте каждого из поколений. Только с учётом вышеназванных различий возможно результативное и действенное управление разновозрастным коллективом.

Какие же поколения в данный момент являются рабочей силой? Это:

* великое поколение или молчаливые традиционалисты: родились в период от 1925 по 1945 года включительно;
* бэби-бумеры или поколение демографического взрыва: родились в период от 1946 по 1964 года включительно;
* поколение X или средние дети: родились в период от 1965 по 1979 года включительно;
* поколение Y или миллениалы: родились в период от 1980 по 1995 года включительно;
* поколение Z или цифровые аборигены: родились в период от 1995 по 2009 года включительно.

Существует ещё одна возрастная группа, рождённая уже после 2010 года и получившая название – поколение Alpha (альфа) или рождённые со смартфоном в руках, но, на данном этапе, это ещё очень юное поколение, поэтому, пока, мы не берём их во внимание и рассматривать не будем.

Дадим небольшие характеристики первым трём поколеням. Итак, великое поколение или молчаливые традиционалисты считаются одними из самых лояльных работников. Их ценности формировались в результате Великой депрессии, Второй мировой войны и послевоенного восстановительного периода. Данное поколение обладает сильной приверженностью к совместному сотрудничеству и высоко ценит развитие навыков межличностного общения. Они предпочитают непосредственное общение, расписанный план на день, месяц, год и так далее, а также чёткие инструкции по выполнению любого задания. Молчаливые традиционалисты известны своей преданностью, лояльностью к компании, в которой трудятся и практикой работы на одном месте на протяжении всей своей трудовой деятельности.

Ценности бэби-бумеров или представителей поколения демографического взрыва определялись ростом активности в сфере гражданских прав, различными проявлениями инфляции и последующим экономическим возрождением. Они более оптимистичны и открыты для перемен, чем предыдущее поколение, и, хотя новые технологии для них проблематичны, бэби-бумеры, по мере сил и возможностей, стремятся к их освоению. При этом они предпочитают личное общение, отрицая конференц-связи, вебинары и предпочитая им непосредственные встречи в конференц-зале.

Представители данного поколения могут быть менее благосклонны к гибкой политике в области труда, так как на протяжении большей части своей трудовой карьеры не имели технологий, доступных для удалённой работы. Повышать свою квалификацию они предпочитают при помощи традиционных курсов или самообучающих инструментов. В связи с разными экономическими перипетиями на всём протяжении жизни бэби-бумеров, отличия в доходах особенно заметны именно в этой группе работников, что вызывает их озабоченность по поводу своей финансовой безопасности, а, следовательно, они ещё долго не собираются выходить на пенсию.

Поколение X или средние дети достигло совершеннолетия в эпоху роста феминизма, числа разводов и неустойчивой экономики. Как результат, они – независимы, находчивы и самодостаточны; ценят свободу и ответственность на рабочем месте. Многим из них требуется большое физическое и психологическое пространство на рабочем месте для успешной и результативной деятельности. Они считаются самым предпринимательским поколением, по сравнению с предыдущими. Это первое поколение, которое стало активно использовать компьютеры в своей профессиональной деятельности.

Пережив сложный мировой экономический кризис в восьмидесятых годах прошлого столетия, представители поколения Х не преданны одному работодателю: они предпочитают работать там, где им предоставят наиболее выгодные и комфортные условия. При этом средние дети хорошо адаптируются к новым условиям и терпимы к альтернативному образу жизни. Также они амбициозны, поэтому постоянно стремятся к получению новых знаний, умений и навыков, которые помогли бы им в достижении поставленных целей, но им нравится работать на своих условиях.

Таким образом, имея вышеназванную или любую другую подобную информацию, работодатели и менеджеры всех уровней могут строить взаимоотношения со своими сотрудниками – представителями первых трёх из рассматриваемых нами поколений. Подробно на них мы останавливаться не будем, так как это уже сложившаяся практика. Все подходы и методы для них давно известны и изучены. Назовём только общие правила:

* не смотрите на возраст сотрудников: работайте с подчинённым, фокусируясь на том, что он конкретно может сделать, а не на том, сколько ему лет и к какому поколению он принадлежит;
* инициируйте открытый диалог: говорите прямо, честно; оказывайте поддержку там, где необходимо и подхватывайте проблему до того, как она вызовет осложнения;
* создавайте скрос-поколенческие менторские программы: молодые менеджеры не всегда знают, как управлять более старшим поколением;
* держите руку на пульсе: постоянно изучайте своих подчинённых, читайте статьи, исследования, постоянно интересуйтесь, чем они живут;
* изучайте стили коммуникаций своих сотрудников, их внутренние драйвы и потребности: кто-то любит говорить с глазу на глаз, кто-то публично; управлять разными поколениями легче в том случае, если есть понимание их коммуникационных стилей, потребностей и того, что ими движет на самом деле.

Таким образом, если руководители или менеджеры всех уровней понимают, на каком языке общаться с каждым из членов своего коллектива, то это повысит вовлеченность подчинённого персонала и, как следствие, их производительность и результативность.

Кроме трёх уже рассмотренных поколений, необходимо рассказать об оставшихся двух. На них мы остановимся более подробно. Это обусловлено тем, что поколение Y или миллениалы влились в ряды трудящегося населения относительно недавно, а поколение Z или цифровые аборигены только-только «выходят на сцену». Подходы и методы работы с ними ещё не до конца сформировались и то, о чём мы будем говорить далее, будет полезным для общего понимания ситуации и пригодится на практике как для работодателей, так и для менеджеров всех уровней.

Итак, поколение Y или миллениалы, родившись в период с 1981 по 1994 года включительно, стали первым поколением информационного общества. И хотя технологические преобразования начались в эпоху поколения X, Y-поколение выросло в более высокотехнологичном окружении, чем все предыдущие поколения и, зачастую, знает о цифровом мире значительно больше, чем их учителя и родители. Как правило, Y-представители уверенны в себе, независимы и целеустремлённы. Они имеют высокую самооценку и являются более образованными, чем все их предшественники. Так, по данным микропереписи населения РФ 2015 года, среди представителей поколения Y более 35% имеют высшее образование, тогда как даже среди поколения Х этот процент менее тридцати [3].

На данный момент, по данным Росстата, в России более двадцати пяти миллионов человек трудозанятого населения относятся к поколению Y, что составляет порядка 35% от общего числа наших работающих сограждан, и это соотношение в дальнейшем будет только будет увеличиваться. Именно поэтому очень важно уже сейчас применять систему мотивации, которая учитывает их особенности для расстановки приоритетов и выделения ключевых факторов, которые будут мотивировать сотрудников добиваться лучших результатов и приносить пользу компании.

Поколение Y часто называют «скачкообразным» или «прыгунами» между работодателями. На одном рабочем месте в среднем они остаются не более трёх лет. Имея возможности сетевого взаимодействия, однорангового сравнения, а также поиска альтернативной работы в Интернете, несложно понять, как быстро миллениалам приедаются их прежние обязанности, и они стремятся к исполнению новых задач на новом рабочем месте. Чтобы избежать текучести в своём коллективе, работодателям необходимо предлагать миллениалам чётко определённые пути карьерного роста с чётко определёнными сроками продвижения по службе. Эффективная вводная адаптационная программа также будет иметь важное значение для удержания представителей поколения Y на одном рабочем месте.

Отношения с непосредственным руководителем не менее важны для Y-сотрудников, чем чёткое понимание карьерных возможностей. Последовательная конструктивная обратная связь необходима для их мотивации, поскольку она позволяет им оценивать свой профессиональный и личностный прогресс. Это приводит к повышению лояльности, так как миллениалы получают своевременную, честную и открытую коррекцию. Удержание таких Y-сотрудников будет значительно улучшено, когда они узнают, что их вклад оказывает положительное влияние на развитие компании. Схемы наставничества также играют жизненно важную роль, позволяя Y-представителям лучше понимать их место в компании, что может привести к расширению внутренних карьерных возможностей.

Стиль управления также рассматривается миллениалами, как главная мотивационная характеристика. При этом они хотят верить своим менеджерам, а отношения с непосредственными руководителями считают особо важными для регуляции уровня вовлечённости. И несмотря на то, что Y-представители не хотят быть микроуправляемыми и стремятся к значительной свободе в выполнении своих непосредственных задач, им регулярно требуется руководящая рука менеджера.

Миллениалы готовы упорно работать, но они не живут, чтобы работать. Они ищут цель и смысл в работе, а также вознаграждений. Планируя подходящие по сложные роли для Y-представителей, работодатели должны осознавать, сколь высоки амбиции этих сотрудников. Для них жизненно необходимо предоставление как можно большего выбора в рамках выполняемой работы. Например, им стоит разрешить варьировать график воплощения тех или иных задач и предоставить выбор очерёдности выполняемых обязанностей. Такой подход обеспечит ощущение более высокого индивидуального контроля, а это приведёт к получению большей удовлетворённости от процесса работы.

Также Y-сотрудники ценят гибкость и хотят реального баланса между трудовой деятельностью и личной жизнью. Они рассматривают работу как место, где могут взаимодействовать со своими сверстниками, и реже покидают организацию, в которой приветствуется активное общение между членами коллектива. Им нравится быть частью тесно сплочённого сообщества, связанного крепкими отношениями, что сродни рабочей семье, поэтому работодателям следует избегать мнения, что социализация отвлекает от трудового процесса, и начать активно культивировать её. Один из способов сделать это – задействовать социальные сети, поощряя сотрудников использовать их в течение рабочего дня. Например, использование Facebook-подобной платформы для общих целей отдельно взятой компании не только облегчит рабочие коммуникации между сотрудниками, но и позволит им постоянно общаться, а также оставаться на связи вне работы.

Важным механизмом, облегчающим баланс между работой и личной жизнью, может стать удалённая работа. Многие Y-сотрудники предпочитают работать дома, чтобы сохранить такого рода баланс. Работодатели и менеджеры, которые проявляют гибкость и предоставляют миллениалам подобную возможность, вероятнее всего, получат лучшие результаты, чем авторитарные менеджеры, требующие обязательного присутствия своих подчинённых на традиционных трудовых местах. А компании, которые могут предложить хороший баланс между работой и личной жизнью, будут более эффективными в привлечении и сохранении поколения Y в качестве своих постоянных сотрудников.

Также представители миллениалов имеют несколько другие ожидания от своей работы по сравнению с предыдущими поколениями. Они рассматривают вышеназванный равновесие не как роскошь, а как необходимость. При этом высоко ценят отношения с друзьями и семьёй, а также заинтересованы в том, чтобы работа соответствовала их семейным и личным интересам и ценностям, поэтому работодатели должны сосредоточиться на удовлетворении социальных потребностей Y-персонала через обеспечение надлежащего баланса между их работой и личной жизнью, предоставление им гибкого рабочего времени и тому подобные мероприятия.

Стоит заметить, что представители Y-поколения считают необходимым сделать своё рабочее место свободным от условностей, хотя бы на некоторое время. Этому может поспособствовать целый ряд самых простых вещей, таких как: дни повседневной одежды, предоставление компанией продуктов питания и воды, проведение общекорпоративных спортивных и праздничных мероприятий, волонтерская работа и так далее.

Важную роль в привлечении и удержании миллениалов на одном рабочем месте могут сыграть обучение и возможность личностного развития, которые просто обязаны стать частью организационной культуры компании, требующей долгосрочной перспективы. Поколение Y высоко ценит способность продолжать учиться и развивать свои умения и навыки. Они мотивированы желанием повышать свой профессиональный уровень, чтобы оставаться востребованными на рынке труда. Компании, предоставляющие широкий спектр возможностей для личностного развития путём обучения, ротации на рабочем месте, наставничества, коучинга и так далее, гарантированно будут более успешными в привлечении и удержании представителей миллениалов в качестве своих подчинённых.

В качестве мотивационных характеристик своей работы миллениалы хотят иметь высокую зарплату, хорошие пособия и другие виды вознаграждений. Следовательно, работодателям стоит использовать конкретные планы вознаграждения, чтобы обеспечить стимулы, которые мотивируют персонал расти в будущих лидеров. В частности, план должен поощрять Y-сотрудников за то, что они взяли на себя новые обязанности и развивают их, управляют стратегией фирмы и демонстрируют лидерские навыки. Системы компенсации должны основываться на конкретных характеристиках и включать в себя как объективные, так и субъективные факторы для обеспечения максимальной гибкости.

Также для Y-сотрудников важна стратегия альтернативного вознаграждения, поэтому для компаний важно обеспечить наличие в своей системе компенсаций как внешнего, так и внутреннего баланса. Внешнее равенство можно поддерживать с помощью анализа уровня заработной платы в сравнении с аналогичными организациями. Внутренний капитал относится к воспринимаемой справедливости вознаграждения за работу, по сравнению с другими работниками в компании.

Среди важных для миллениалов неденежных программ стимулирования можно назвать такие, как: экскурсионные поездки, подарки в виде уникальных товаров, предоставление внеочередных выходных дней и тому подобное. Установлено, что трофейная стоимость безналичных поощрений оказывает лучшее и более длительное влияние на мотивацию Y-сотрудников, обеспечивая постоянное напоминание об их особых достижениях. Поскольку Y-поколение обладает относительно коротким диапазоном внимания, то признание и вознаграждения должны приходить быстро.

Следует также отметить, что представители поколения Y теперь всё больше надеются на благодарность за мелкомасштабные успехи, которые обычно можно упустить из виду. Крупные вехи проектов, как правило, отмечаются, но миллениалы также хотят чувствовать, что и их повседневные усилия замечены. Работодатели должны понимать, как предоставить большую благодарность таким сотрудникам. Это может быть всё, что угодно, начиная от побуждения старших членов команды поблагодарить младших за участие в конкретном проекте, до проведения официального обеда, с целью отметить усилия каждого члена команды за проделанную работу.

Другим фактором, имеющим большое значение для поколения Y, является чувство, что они вносят позитивный вклад в развитие общества и в охрану окружающей среды. Также для них важно подчеркнуть роль, которую они могут играть в корпоративной социальной ответственности. В связи с этим, предоставление Y-сотрудникам возможности участвовать в какой-то добровольной работе при поддержке компании является мощным стимулом. Например, волонтёрство может дать ощущение цели и улучшить социальные связи, которые полезны для их психологического состояния всего трудового коллектива. Это также может помочь представителям данного поколения чувствовать себя более интегрированными и привязанными к обществу в целом. Таким образом, можно утверждать, что миллениалы ищут работодателей, которые не только социально сознательны, но и социально ответственны. Другими словами, их привлекают работодатели, которые уважительно относятся к окружающей среде, заботятся о своих сотрудниках, создают полезные для общества продукты и/или услуги.

Кроме того, необходимо отметить, что поколение Y является одним из самых либеральных поколений и осознаёт тот факт, что нет абсолютной истины – всё относительно. И любая идеология или вера действенны, пока они терпимы к другим и не ущемляют чьи-либо права и интересы. Одной из основных причин большей терпимости является повышение осведомлённости о различных культурах и убеждениях. Это объясняется тем, что, благодаря новейшим технологиям, мир стал ближе и, следовательно, более понятным.

Подводя итоги, можно сказать, что каждый из вышеназванных факторов проявляется в тех или иных видах поведения миллениалов, поэтому работодатели и менеджеры всех уровней должны быть внимательны к каждому представителю Y-поколения. При этом надо понимать, что именно миллениалы в самом ближайшем будущем составят большую часть рабочей силы и необходимо сделать их приход в корпоративный мир максимально комфортным. Именно в этом случае можно говорить о дальнейшем успешном развитии компании.

Не успело поколение Y внедриться в ряды трудящихся, как перед работодателями встала очередная задача: им необходимо адаптироваться к новым сотрудникам – представителям поколения Z или цифровым аборигенам, то есть первому поколению, объединённому глобальными связями. До недавнего времени их относили к поколению Y. Но учёные-социологи, занимающиеся вопросами генераций, стали осознавать нестройность «древа поколений» и пришли к выводу, что некорректно объединять в единую группу сегодняшних тридцати- и двадцатилетних, так как между ними очевидны различия [4].

Принято считать, что на мировоззрение поколения Z (как философское, так и социальное) оказали влияние: мировой экономический кризис, активизация терроризма по всему миру и активно развивающиеся мобильные технологии. Как следствие, они умные, быстрые, сообразительные, уверенные, прогрессивные, а также крайне заинтересованные в конфиденциальности и безопасности. Другие эпитеты, которыми можно назвать поколение Z, это: подключенные, общающиеся, контентно-ориентированные, компьютеризированные, нацеленные на объединение в группы и так далее. Для них, в первую очередь, важно быть окружёнными технологичной средой. У них всегда под рукой какое-нибудь техническое устройство, и они всегда онлайн. При этом другие формы социализации для них очень сложны. Так, например, чтобы решить любую возникшую бытовую проблему, они обращаются к ресурсам сети Интернет, предпочитая смотреть видео с кратким изложением разрешения проблемы, а не читать инструкцию или статью на эту тему.

Итак, сегодня перед работодателями стоит важная задача – вписать в социальный уклад своей компании представителей поколения Z. Почему же это так важно? Дело в том, что в настоящее время первые представители этой группы заканчивают профессиональное обучение и выходят на рынок труда. По прогнозам, именно поколение Z к 2025-2030 годам будут самой многочисленной работающей группой населения мира. А так как это будут не обычные сотрудники, а бросающие вызов иерархической структуре управления и жаждущие обратной связи, которую они привыкли получать в ежедневном общении, то работодателям необходимо быть готовыми к тому, чтобы помочь поколению Z начать трудовую карьеру.

Что же в этом случае необходимо знать работодателям? В период Четвертой промышленной революции или «Индустрии 4.0» [5] новое поколение, будучи технически ориентированным и компьютерозависимым (в хорошем смысле этого слова), хочет работать в компаниях с высоким технологическим развитием. Чтобы привлечь их внимание, работодатели должны использовать социальные сети для рекламы своих рабочих вакансий и взаимодействия с молодыми людьми, которые ищут работу. При этом необходимо помнить, что поколение Z визуально по своей природе. Им не требуется длинное описание предлагаемой вакансии. Только краткое, но максимально информативное оповещение, которого было бы достаточно, чтобы подать заявку на должность. Всё остальное может быть объяснено позже.

Парадокс, но при всей своей циничности, цифровые аборигены наделены нравственными и этическими качествами. Мультикультурализм для них – это обычное явление, которое влияет на принятие ими решений и то, как они рассматривают общество: расовое и гендерное равенство для них – норма жизни. Кроме того, они ценят и уважительно относятся в окружающей среде, так как выросли в мире, где природа подвергается серьёзному негативному воздействию со стороны деятельности человека. С учётом названного поколение Z ищет работодателей, которые привержены экологическим программам, а также приветствуют расовое и гендерное равенства. Это объясняется тем, что они хотят, чтобы цели компании, их потенциального места работы, соответствовали их личным целям, и в большинстве случаев – это экологические, социальные и карьерные установки и/или инициативы.

Ещё одна важная черта работников поколения Z – честолюбие. Их средний объём внимания – всего восемь секунд, поэтому неудивительно, что в приоритете для них именно интересная работа, которая будет удерживать их за счёт увлечённости. Также для цифровых аборигенов важно, чтобы описание работы подходило им лично. При этом они с радостью внесут свои изменения в любую доверенную им деятельность, чтобы продемонстрировать, что они выполняют это с наибольшей отдачей, на которую только способны.

Зачастую представители Z-поколения готовы к исполнению нескольких ролей в одной рабочей области. Они готовы преобразить всё и всех вокруг себя. А так как предпринимательский дух у них в основе, то, когда им предоставляется возможность делиться своими идеями, они работают максимально плодотворно. Таким образом, очевидно, что поколение Z – это ещё и амбициозное поколение. И если работодатели заинтересованы в развитии и совершенствовании своего бизнеса, то они должны холить и лелеять своих новых прогрессивных сотрудников, предоставляя им максимум возможностей для реализации их идей.

Неожиданно, но поколение Z общению по электронной почте или телефону предпочитает личный контакт в офисной среде как с коллегами, так и с менеджерами. При этом для них важно, чтобы команда единомышленников была небольшой, и офис, в котором они работают, был компактным. Вероятно, такое стремление объясняется тем, что они чувствуют себя конкурентоспособными и для них важно, чтобы их индивидуальные достижения были сразу отмечены, а добиться этого проще в небольшом сплочённом коллективе. Представители данного поколения могут даже потребовать постоянной обратной связи от менеджеров и возмущаться, если не получат её вовремя. В этом плане стоит пойти у них на поводу, так как их прогрессивный, неординарный подход к делу обязательно окажет положительное влияние на ведение бизнеса. Главное – вовремя направлять их в нужное русло, чего можно добиться только при помощи обратной связи.

Также Z-поколение придаёт большое значение наставничеству, что хорошо в плане сплочения разновозрастного коллектива. При этом для них важно, чтобы обучали их люди, имеющие вес в компании. В идеале – сами работодатели. Это придаст Z-сотрудникам значимости в своих глазах: они почувствуют, что их слышат, а, следовательно, будут прилагать максимум усилий, чтобы быть полезными для компании.

Грамотные работодатели, заполучив цифровых аборигенов в качестве своих сотрудников, обязательно воспользуются их знаниями и создадут программу «обратного наставничества», когда молодые члены коллектива будут выполнять роль навигатора для своих старших товарищей в области передовых технологий и современных тенденций. Это поможет зрелым сотрудникам проще ориентироваться в огромном количестве современной информации, освоить цифровые навыки, а также сформировать уважение к технологической смекалке юных коллег.

Тут важно заметить, что наставничество стоит внедрять ещё на этапе профессионального обучения, особенно, если принять во внимание, что и представители Y-поколения также положительно относятся к этому процессу. Подобный положительный опыт уже существует. Так, повышенный интерес молодого поколения к данному нетрадиционному получению знаний, подвиг профессорско-преподавательский состав РЭУ имени Г.В. Плеханова (город Москва) на изучение и анализ сложившейся ситуации. Итог их деятельности показал, что подобное сотрудничество полезно как с точки зрения передачи успешных практических навыков, так и воспитательной работы: положительный личный пример непосредственного наставника – это всегда важный мотивационный момент. После этого было решено внедрить элементы наставничества непосредственно в ВУЗе. К сотрудничеству стали активно привлекать успешных представителей бизнеса и знающих практиков, которые помогают глубже изучить выбранную профессию.

Особенно продуктивно развито наставничество на финансовом факультете. Почти десятилетие факультет сотрудничает с АО «Газпромбанк». Как результат, кроме проведения различных мероприятий в стенах нашего образовательного заведения, «Газпромбанк» наиболее талантливым студентам выплачивает именные стипендии, предоставляет возможность прохождения стажировок, а самых лучших приглашает на работу. В 2018 году совместно с крупнейшими работодателями, студентами и представителями общественных организаций на факультете впервые была проведена научно-практическая конференция «Форум наставничества», которую планируется сделать ежегодной. Эти и другие подобные мероприятия гарантированно способствуют повышению авторитета наставничества среди будущего трудового поколения.

Возвращаясь непосредственно к характеристике Z-поколения, надо отметить, что его представители прекрасно реагируют на конструктивную критику и даже нуждаются в ней, так как именно конструктивная критика помогает им улучшить результативность работы. А будучи поколением наиболее творческим и более предприимчивым, чем все предыдущие, они понимают необходимость конкретных предложений по искоренению недостатков, а также устранению возникающих проблем. В этом случае критика со стороны работодателя рассматривается не как констатация допущенных ошибок, а как активная помощь заинтересованного в конечном результате человека.

Интересно и отношение поколения Z к процессу работы. Они не хотят просто «проводить время от звонка до звонка». Им необходимо понимать, что они не зря потратили своё рабочее время, то есть надо постоянно видеть (осознавать) результаты своего труда, а также чувствовать заинтересованность в своей деятельности со стороны работодателя. Для этого стоит применять различные стимулы, как то: повышение заработной платы, возмещение транспортных расходов, расходов на посещение фитнес зала, питание и так далее. Реализация подобных инициатив доказывает Z-сотрудникам, что работодатель заботится об их благосостоянии, при этом сами Z-сотрудники в подобных ситуациях чувствуют себя счастливыми, и им очень комфортно работается, когда они понимают, что их труд ценится.

Для того чтобы подтвердить вышесказанное, мы провели собственное исследование, в котором приняли участие 306 респондентов. Все они являются студентами РЭУ имени Г.В. Плеханова (г. Москва), которые либо совмещают учёбу с работой, либо в самом ближайшем будущем пополнят ряды трудящихся. Им мы задали всего один вопрос: «Что вас может больше всего привлечь/заинтересовать/стимулировать в настоящей/будущей трудовой деятельности?», предоставив респондентам возможность выбра нескольких вариантов из предложенных. Ожидаемо, больше всего человек, а именно 267 (или 87,3%), сказали, что главное для них – финансовое вознаграждение. Это конечно же, объясняется тем, что поколение Z – это молодые люди, чьё рождение и становление пришлось на годы мирового экономического кризиса, поэтому они особо трепетно относятся к финансовой независимости и стабильности. 228 человек (или 74,5%) отметили, что им будет важно получать удовлетворение от того, что они делают. 213 человек (или 69,6%) назвали карьерный рост, как один из приоритетов их деятельности. 159 респондентов (или 52%) сказали, что их интересует личностное развитие. 150 человек (или 49%) назвали коллектив одной из важнейших составляющих успешной трудовой деятельности. 132 респондента (или 43,1%) отметили, что для них важно, чтобы им доверяли выполнение интересных/сложных/необычных задач. 123 человека (или 40,2%) в числе приоритетов назвали гибкий рабочий график. Возможность удалённой деятельности и признание их профессионализма окружающими были отмечены 102 респондентами (или 33,3%). Грамотные, прогрессивные руководители интересны 99 опрошенным (или 32,4%). 57 человек (или 18,6%) сказали, что хотели бы иметь грамотно организованное рабочее место. И последнее, чем заинтересовались респонденты – это возможность общения с противоположным полом: 27 человек (или 8,8%). Примечательно, что предложенный вариант «Другое» не выбрал никто. Наглядно увидеть результаты исследования можно на рисунке №1.

Рисунок 3 – Результаты опроса студентов РЭУ имени Г.В. Плеханова об их ожиданиях в настоящей/будущей трудовой деятельности (авторская диаграмма, составленная на основании собственного опроса)

Конечно же, полученные результаты следует интерпретировать очень осторожно, так как они могут быть обусловлены ограниченным опытом студентов, связанным с их реальной трудовой деятельностью. Возможно, на данном этапе они не совсем верно расставляют свои предпочтения и, войдя в рабочую реальность, пересмотрят важность приоритетов. Только время покажет, останутся ли вышеназванные предпочтения в таком же порядке или претерпят изменения после того, как большая часть представителей поколения Z вольётся в рабочие ряды с полной занятостью. Кроме того, несмотря на то что в нашем исследовании приняло участие 306 респондентов, выборка довольна мала, чтобы говорить о её 100% точности. Необходима дальнейшая проверка для подтверждения наших выводов, сделанных на основании этого исследования.

Тем не менее, уже сейчас становится очевидным, что существует много веских причин активно принимать на работу представителей поколения Z, предоставляя им возможность развиваться и совершенствоваться. При этом важно понимать, что выросшие в мире, где всё поддаётся настраиванию, они ожидают той же гибкости и в своей трудовой деятельности. И если работодатели смогут обеспечить им это условие, то, в свою очередь, получат очень преданных, высокомотивированных, работоспособных и креативных сотрудников. А в этом и заключается один из смыслов менеджмента.

Подводя общие итоги, заметим, что управление коллективом, в котором есть представители всех пяти поколений, – это очень сложный процесс, для которого важно создать такую гармоничную для всех сред*у*, где каждый в отдельности будет понимать, принимать и уважать позиции, устои и ценности других, даже если они отличаются от общепринятых норм и правил. Если же руководители будут отрицать и игнорировать межвозрастные различия своих сотрудников, то это создаст негативную атмосферу внутри коллектива. Следовательно, необходимо признать эти различия и использовать их в качестве инструментов для создания стратегии персонализированных коммуникаций, которая будет состоять их нескольких стилей руководства, с учётом предпочтений каждой группы сотрудников.

Только дальновидные и профессионально грамотные работодатели и менеджеры, опираясь на различные менталитеты и тенденции в развитии разных поколений, способны общаться, понимать, мотивировать, обучать и удерживать все пять поколений в одном рабочем коллективе. Только они способны направить разновозрастных сотрудников в нужном направлении, чтобы последние сосредоточились на одних и тех же целях и эффективно работали вместе, что обязательно приведёт к процветанию компании.

Резюме: по мере того, как изменяется мир вокруг нас, будут изменяться любая отдельно взятая компания и её коллектив, поэтому необходимо регулярно отслеживать эти изменения и экспериментировать с новыми подходами и методами руководства; чем больше работодатели и менеджеры всех уровней будут знать о разных поколениях, о подходах и методах управления каждым из них, тем проще им будет руководить своими подчинёнными и тем эффективнее будет конечный результат их общего труда.

**Список используемых источников:**

1. Managing 5 Generations at Work [Электронный ресурс]. – URL: https://www.businessmagazinegainesville.com/managing-5-generations-at-work/ (дата обращения: 15.03.2019)

2. График выхода на пенсию по новому закону [Электронный ресурс]. – URL: <http://pensiology.ru/news/vyhod-na-pensiju-po-novomu-zakonu-s-2019-tablica/> (дата обращения: 15.03.2019)

3. Микроперепись населения 2015 [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/free\_doc/new\_site/population/demo/micro-perepis/finish/micro-perepis.html (дата обращения: 12.03.2019)

4. Теория поколений: чем люди 1995 года рождения лучше своих предшественников [Электронный ресурс]. – URL: https://cleverrussia.ru/teorija-pokolenij-chem-ljudi-1995-goda-rozhdenija-luchshe-svoih-predshestvennikov/ (дата обращения: 12.03.2019)

5. Шваб, К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб – Эксмо: Top Business Awards, 2016. – 138 с.

6. Ушканов, А.Ф. Поколение X и Поколение Y: факторы трансформации из «ради светлого будущего» в «здесь и сейчас» // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. – 2018. – Том 7. – № 1А. – С.171-180.

7. Амельченко, Д. М. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПОКОЛЕНИЯ Y / Д.М. Амельченко, И.А. Помыткина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2018. – № 12 (66) Часть 3. – С.810.