

Скоро на работу придут люди нового поколения – Z

Как управлять индивидуалистами, живущими в соцсетях? Поймите, как они мыслят

Чтобы заранее выявлять талантливую молодежь и готовить к работе в компании, текстильная фабрика открыла «мастерскую будущих новаторов». Туда, по договоренности с администрацией профильных вузов, пригласили студентов с первого по третий курсы. Их в вечернее время обучали лучшие специалисты фабрики. За это студентам еще и платили. Но специалисты были в изумлении: студенты постоянно в себе, кажется, их ничто не интересует кроме своих гаджетов, все время норовят быстрее уйти.



Олег РЕШЕТНИКОВ,
ведущий проекта «Корпоративное
добровольчество» финансовой корпорации «УРАЛСИБ», канд. псих. наук

Выслушивая рассказы о непонятных и странных студентах, Директор по персоналу фабрики из раза в раз недоумевал: «И эти люди скоро придут в компании, заменят работников, которые состарятся! **Непонятно, как управлять такой молодежью. Что с ними делать и как их мотивировать?!**» Такие мысли возникают у всех HR-специалистов, которые имеют дело с подрастающим поколением. Оно скоро станет основной рабочей силой. По классификации двух американцев – **экономиста и демографа Нейла ХОУВА и драматурга и историка Вильяма ШТРАУСА**, это поколение Z (ориентировочно 1995–2020 годы рождения), которое

придет вслед за поколением Y (1982 – 2000 годы рождения), уже ставшим источником головной боли для работодателей в силу своего инфантилизма и сосредоточенности на себе.

Но особенности поколения Y – цветочки по сравнению с характерными чертами поколения Z. Сосредоточенность на себе, характерная для игреков, у зетов еще более концентрирована. Она переросла в отрешенность от всего внешнего и того, что напрямую не касается этих людей. Она превратилась в **индивидуализм. Инфантилизм тоже достиг апогея**: представители поколения Z, кажется, не желают действовать, даже если это необходимо для них лично и для их жизни, поможет удовлетворить их интересы. Скажем, встретиться и пообщаться с друзьями. Зеты лучше сделают это, сидя дома, – используя Интернет. И вообще они все стараются делать с помощью современных технологий. Ведь они – **первое поколение, которое не видело мир без высокотехнологий**. Они родились, когда Интернет и мобильные телефоны были доступны всем. Поэтому поколение Z называют «цифровыми людьми» или «цифровыми аборигенами» (в переводе с английского Digital Native). **Они легко обходятся без живого общения.**

HR-директор фабрики спросил студентов-практикантов: «Зачем Вам нужны деньги?» Ответ был прямым и честным: «Чтобы купить более продвинутый смартфон. **Сейчас крут не тот, у кого квартира и машина, а тот, кто владеет самым продвинутым мобильным устройством!**» Именно поэтому студенты исправно получали стипендию от фабрики, но при этом не считали нужным хотя бы немного напрягаться на занятиях. Зеты слушали специалистов фабрики лишь первые 10 минут, а потом отвлекались и смотрели в свои смартфоны. Но в беседе с HR-ом уверяли его: «Мы все равно слушаем спикера, даже если не выражаем эмоции и заняты гаджетами». Так, может быть, действительно, мы не совсем верно воспринимаем и трактуем поведение людей поколения Z?

Осознайте, почему люди Z – некомандные работники. Иначе не сможете управлять ими

Если не разобраться в логике поступков и мышления, в особенностях мировосприятия этих личностей, то не удастся понять их и подобрать действенные методы управления. Зеты так и будут казаться инопланетянами, с которыми невозможно найти общий язык.

Пример

Директор по персоналу крупной косметической фабрики с улыбкой на устах рассказал, как прошлым летом пригласил на практику «умных студентов второго курса химического факультета университета». Руководитель подразделения доверительно поговорил с ними и дал задание на день всей группе – проследить, как работает конвейер по производству крема для рук, а затем сообща составить подробную схему. А заодно следить за претен-



Елена БУЛКИНА,

управляющий партнер «АВК Групп»

Считаю, характеристики поколений – надуманные. Молодежь ругали во все времена. Просто используйте ее лучшие качества!

Эти качества: обучаемость, вера в себя, свежесть восприятия и бесстрашие, основанные на неопытности. Умело используйте это, и построите эффективную команду. Никаких особых методов не требуется, применяйте знакомые и опробованные: обучение бизнес-процессам, реальное наставничество, постоянная обратная связь, лидерство и командообразование. А рассуждают о молодежи всегда. И великие мыслители, чьи изречения мы учили в школе, и бабушки на лавочках. Суть рассуждений одна – молодежь не та, что прежде. Некоторые современные управленцы говорят о том же. Одни – со знаком минус, другие – со знаком плюс и начинают упорно искать «абсолютно новые» методы мотивации и управления. Но это путь в никуда. Уверена: не может быть у целого поколения единых черт (отрицательных или положительных). Все зависит от конкретных людей!

Нейл ХОУВ и Вильям ШТРАУС выявили 4 типа поколений. Они повторяются через каждые 80 лет, как времена года - через 12 месяцев

Иначе говоря, на каждое поколение приходится 20 лет. Периодизации более поздних исследователей несколько разнятся с первоначальной (что учтено ниже). Например, началом поколения Z считаются годы с 1995 по 2000-й. Каждому поколению были присвоены названия времени года. Первое поколение бэби-бумеров (Baby Boom) считается весенним. К нему принадлежали люди, родившиеся в 1943–1964 годах. Их тип мировоззрения – Пророки. Главные черты – стремление обновить общественную жизнь, построить справедливый мир. Следующее поколение – X (1961–1981 годы). Это – лето. По типу поведения Кочевники – самостоятельные, независимые, свободные. Затем идут Y (1982–2000 годы). Это – осень. Тип – Герои. Энергичные, прагматичные, стремящиеся к лидерству. И наконец, зимнее поколение – Z (1995–2020 годы). Тип – Артисты. Гибкие, чувствительные, бесконфликтные, сосредоточенные на своем внутреннем мире, стремящиеся создать новые каноны этики и эстетики.

зиями, поступающими от клиентов на сайт компании. В конце дня, однако, руководитель не получил ни схемы, ни внятного отчета о претензиях клиентов. Практиканты сидели молча, как бы каждый сам по себе, уткнувшись в свои смартфоны, айфоны, айпады. С большим трудом руководитель добился более-менее внятного объяснения, почему практиканты не выполнили задание. Оказывается, эти молодые люди, понаблюдав за работой конвейера, ухватили суть и решили, что чертить схему уже незачем – пустая трата времени. Ведь они все поняли и так. Если кто-то из товарищей что-то не понял, пусть сам разбирается. А наблюдать за претензиями клиентов им не интересно, так как в этом нет смысла – ни ответить на претензии, ни как-то использовать в работе информацию, изложенную в них, они не смогут. Руководитель пребывал в недоумении от такого поведения молодых и дерзких людей. Приблизительно такими же были ощущения и у Директора по персоналу, когда руководитель отдела рассказал ему о такой ситуации.

Все объясняется теми социальными и экономическими условиями, в которых эти личности родились и росли. Как уверяют разработчики теории поколений Нейл ХОУВ и Вильям ШТРАУС, самое важное, в каких условиях жил и воспитывался человек до 12–14 лет. Именно в этот период закладывается поведение и мировосприятие человека. Ничего хорошего для зетов в этот период их жизни не было: переломное время, крушение СССР, упразднение старой экономики и идеологии, проблемы с продовольствием, детскими садами. Как обучать и воспитывать детей в школе, не ясно. В крупных городах – теракты. **Люди (родители поколения Z) вынуждены были выживать, полагаясь только на себя, устраняясь от социума, прячась в свою скорлупу.** Государство не помогало, общества на какое-то время не стало – каждый сам за себя.

Все это передалось и самим зетам. Они – первое поколение, которое не застало социализма. Им приходится вырабатывать собственные ценности и свое новое отношение к жизни. В поисках всего этого **зеты, как и их родители, полагаются только на себя.** Пытаются разобраться в своем внутреннем мире, сосредотачиваются на собственном «я». **На социальное и общественное они не надеются.** «Племя младое» делает ставку на собственный потенциал и свою уникальность, полагая, что это позволит достойно существовать. **Индивидуальность стала для них главной ценностью, гарантией самореализации и выживания.** Они ищут эту индивидуальность, строят свой мир – эгоцентричный, безопасный и управляемый, защищенный личностной автономией. Давайте исходить из этого.

Объясняйте руководителям: бесполезно мотивировать зета, ставя ему в пример других. Упирайте на его уникальность

Иначе говоря, пусть руководители даже не пытаются сравнивать скромные результаты сотрудника Z с более внушительными показателями его коллег. Это не мотивирует его работать лучше, не за-

денет и не подстегнет всем доказывать, что он тоже может выдать достойный результат. **Будучи абсолютно равнодушным ко всему окружающему, зет не придаст никакого значения внешним фактам.** Критика, построенная по принципу, что кто-то другой или другая трудятся лучше, чем он, его не затронет. Он мыслит иначе: «Я – это я, у меня своя концепция жизни и свои ценности. **Что у других, мне все равно. Сравнения неуместны.**»

Поэтому рекомендуем действовать иначе: общаться с сотрудником индивидуально, составить его личностный портрет, **выяснить, что его интересует, чем он живет, в чем его уникальность. А затем, упирая на эту уникальность, подчеркивая ее, давать поручения.** Поймите: если до сегодняшнего времени все разговоры о том, что требуется искать индивидуальный подход к каждому сотруднику, воспринимались как идеализм и необязательность, то когда в компанию будут приходиться зеты, это станет необходимостью, без которой бизнесу придется туго.

Пример

В строительную компанию обратился состоятельный заказчик – сын одного известного олигарха. Он попросил построить ему особенный «умный дом», который, по сути, представлял бы собой самый настоящий «свой мир». Что это значит, заказчик описал достаточно точно. В доме должны быть интерактивные сенсорные панели на стенах, каждую комнату оформить в стиле, характерном для определенной страны, с помощью передовых технологий должно ощущаться присутствие гномов и эльфов. С друзьями из соцсетей заказчик хочет общаться, не включая компьютер и свободно передвигаясь по дому, используя голосовые установки (специальная программа преобразовывала бы слова в текст). Руководство строительной компании, осмыслив задачу, пришло к выводу, что потребуется не просто высококлассный IT-специалист, а человек, который мыслит категориями будущего и способен создать такой технологичный завершённый мир. HR-директор дал указание связаться с МГТУ им. Н.Э. БАУМАНА и получить разрешение провести исследование среди студентов вторых-третьих курсов. Их попросили написать маленький рассказ на тему: «Каким я хотел бы сделать свое жилище». Во-первых, это помогло понять, как должны выглядеть квартиры и дома в ближайшем будущем, а во-вторых, выявить тех студентов, у которых представления сходятся с запросами состоятельного заказчика. Таких студентов пригласили в компанию реализовать проект. Им сказали, что они обладают уникальными способностями и чутьем, и только они способны исполнить запросы заказчика. Он, кстати, тоже принадлежит к поколению Z, как и студенты. Осознавая свою уникальность, они рьяно взялись за дело. Проект был успешно реализован. Заказчик остался доволен.

Распекать, напористо критиковать «племя младое» нет смысла. Надо спокойно разбирать, что удалось, а что нет

Нет, загадочные представители поколения Z не обидятся, не затаят злобу на руководителя, который их ругает, выражая негативные эмоции и упрекая в безответственности, в халатности, ►



Ирина РОГАЧКОВА,

экс-директор по персоналу
компании «Вымпел-Строй»

Предлагайте зетам гибкий график + конкурентную зарплату. Работу структурируйте, все разъяснения – в виде инструкции

Работать представитель поколения Z будет только в том случае, если ему понятно, что и в какой последовательности он должен делать, с кем из сотрудников и как взаимодействовать. Если же в компании работа организована нечетко, начнет хитрить и лишь делать вид, что работает. Зеты не любят подчиняться и слушать, как им что-то долго объясняют. Лучше составьте инструкцию (с компьютерной анимацией) и дайте изучить. Отлично, если она доступна для просмотра на смартфоне. Обучение для них организуйте такое, чтобы могли использовать современные технологии. Работа должна быть интересной – компьютеризированной, позволяющей работать с большими массивами информации. Идеально, если работа удаленная, но подойдет и гибкий график. Зарплата должна быть на уровне. Выплачивайте ее вовремя, иначе пойдут в суд!

Само поколение Z не считает себя инфантильным. Оно искренне не понимает, о чем говорят старшие

Зеты самодостаточны и не реагируют на внешние требования, вызовы и стандарты. Все, что не связано напрямую с их внутренним миром и личными ценностями, не вызывает в них никаких тревожений и желания проявить участие. Эта глухота к внешним раздражителям и выглядит со стороны как инфантилизм. Но в том, что зетов действительно интересует и затрагивает, они могут быть очень деятельными и активными. Этим же объясняется и то, что «цифровые люди» не читают, к примеру, фантастических книг или поэтических произведений, скажем, Александра ПУШКИНА и Михаила ЛЕРМОНТОВА. Все это напрямую не связано с реальной жизнью и внутренним миром зетов. Иначе говоря, не полезно и не нужно, не имеет прикладного характера. А будучи погруженными в море информации, люди поколения Z хорошо научились жестко отмечать то, что не нужно для жизни. Иначе можно утонуть.

в безалаберности и в нарушении каких-либо моральных норм. Зеты просто недоуменно посмотрят на него и, **скорее всего, не проявят никакой реакции, молча уйдут и продолжат поступать так же, как и раньше.** Они НЕ ВОСПРИНИМАЮТ такую критику. Им непонятно, чего это начальник так гневается, о какой такой ответственности и возвышенных ценностях он говорит? Все это, по их мнению, далеко от реальности, от жизни с ее конкретными приземленными задачами. Будущие сотрудники **расценят напористую критику руководителя как знак того, что он не понимает их.** Между тем, с их точки зрения, все их поступки логичны, последовательны и понятны.

Чтобы этого избежать, **советуйте руководителям беседовать с работниками-зетами исключительно предметно, по делу.** Пусть спокойно все обсудят, покажут, что получилось хорошо, а что не очень, и что можно улучшить. Будучи прагматичным и техничным поколением, молодые сотрудники сами поймут, в чем недоработка, и предложат способы, как ее устранить.

С зетами не сварит кашу руководитель, сухо и надменно отдающий приказы. Нужен совсем другой стиль руководства

Между начальником и зетами должны установиться доверительные отношения. Разумеется, не такие, как между одноклассниками или приятелями – допускающие, например, подшучивание друг над другом, – а такие, которые складываются между профессионалами на работе. Для этого **сам руководитель должен досконально разбираться в том, чем занимается возглавляемое им подразделение.** Быть просто хорошим управленцем недостаточно. Надо еще общаться по существу и предметно. Причем **общаться спокойно и почти как с равными.** Словом, подчеркивать уважение к подчиненным. Девиз зета: «Слушай меня, понимай меня, говори со мной, цени меня».

Таким образом, **старые представления о лидерстве к зетам не применимы.** Лидер для них – это не тот, кто напорист и нахрапист, умеет давить на других и во что бы то ни стало продвигаться к своей цели. Это прежде всего великолепный профессионал, способный завоевать авторитет среди подчиненных благодаря своим знаниям и опыту. Именно таких профессионалов и старайтесь назначать руководителями для зетов.

Руководитель-диктатор, безапелляционно отдающий приказы и требующий их неукоснительно (почти бездумно) исполнить, вызовет у представителей поколения Z двойственные чувства. Во-первых, недоумение: «А чего-то он так себя ведет? В чем он выше или лучше нас?!» Во-вторых, подсознательный страх. Начальника зеты воспримут как источник опасности и агрессии, необъяснимого авторитаризма. И эти и без того довольно замкнутые личности замкнутся еще больше. А вообще **зеты просто устраняются от конфликтов, так как стычки и противостояния вредят их собственному миру,** мешают жить без раздражения.

Пример

Зная о том, что молодежь, принадлежащая к поколению Z, любит все, что связано с Интернетом и современными технологиями, HR-директор попросил руководителя IT-отдела (принадлежащего к поколению Y) взять к себе под крыло стажеров – второкурсников института нефти и газа. Он согласился. Но позже стало понятно, что тандем не сложился: студенты стали пропускать свои присутственные дни, некоторые отказались от стажировки, оставшиеся работали без энтузиазма. Директор по персоналу попросил своих подчиненных – HR-менеджеров – понаблюдать за взаимодействием зетов и руководителя IT-отдела. Выяснилось, что он ничего не объяснял стажерам, в ответ на их вопросы реагировал с раздражением, говорил, что ему некогда. Тогда служба персонала решила назначить куратором для стажеров рядового сотрудника из финансового отдела. Этот сотрудник хорошо знал математику и разбирался в современных технологиях, был дружелюбным и общительным, разговаривал со студентами как с приятелями. Он быстро завоевал уважение у студентов, и они стали с удовольствием приходить в компанию.

Доверия к чужому опыту нет. Позвольте зетам самим понять, как и что лучше делать

Они привыкли полагаться только на себя – свою интуицию, ощущения, знания и наблюдения. Для них реально нет авторитетов. Предыдущие поколения – X и Y – прожили большую часть жизни в другой эпохе, в других условиях. Как жить в будущем – они вряд ли подскажут. По этой причине готовые **чужие решения, выводы и убеждения, даже несомненно правильные, зеты не воспринимают. Они попросту не доверяют этим выводам.**

Поэтому, по-возможности, не торопите сотрудников-зетов. Позвольте им все обдумать. Либо попробовать себя в чем-то. Скажем: **поработать в разных подразделениях и выбрать то, что захватывает и увлекает.** Кроме того, рекомендуйте руководителям ставить задачи так, чтобы они звучали не как что-то законченное и уже готовое, а как предложение, которое надо обсудить. Обсуждая задание, высказывая доводы «за» и «против», предлагая свои идеи, **зеты сами придут к правильным выводам, примут верные решения.** Просто так слушаться управленца, уважать его лишь за то, что он, скажем, старше или обладает харизмой, лидерскими качествами, представители молодого племени не будут.

Зеты отчасти гиперактивны, у них «клиповое мышление»: ставьте задачи на короткий срок, можно одновременно разные

Гиперактивность проявляется в постоянной переключаемости внимания. Это вызвано тем, что вокруг много информации, ее легко получить, и так хочется многое уловить, подметить. Поэтому зеты делают одновременно несколько дел: повторяют материалы лекций в вузе, переписываются в соцсети с друзьями, смотрят телевизор, отвечают на СМС-сообщения по мобильному телефону и ищут нужную информацию в Интернете. Эти люди ▶



Ирина КОРОЛЕВА,

руководитель проектов по обучению и оценке персонала компании «Манго Телеком»

Научите людей поколения Z выстраивать безопасные коммуникации с положительными эмоциями. Поможет практический кейс

В прошлой компании я работала со способным специалистом, который бросал вызов миру выбритым на голове пауком. Это был грамотный эксперт, консультирующий клиентов. Но вел себя вызывающе – в общении и на обучении. От работы с ним отказались все тренеры. Я же включила его в группу, так как верила в него. После обдуманного комплимента его достижениям и уважительного отношения как к личности, я включила его в работу именно как эксперта – и ситуация тут же поменялась. А участие в кейсе «клиент – специалист» изменило и его отношение к миру. У специалиста была установка: «не хочу навязывать клиенту свое мнение». Я преодолела ее, выступив в роли клиента. Специалист осознал, что «клиенту» не хватает его активной роли, и это помогло ему быстро вырасти, а вскоре – занять более высокую позицию.

Регулярно занимающаяся поиском информации в Интернете, «компьютерные аборигены» активируют обширную зону мозга

Иначе говоря, всемирная паутина и современные технологии не только негативно влияют на представителей поколения Z. Это доказал эксперимент, который провели нейробиологи в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса. Они просканировали мозг 24 студентов, которые занимались поиском информации в Google. При этом 12 человек уже давно пользовались этой системой, остальные 12 – впервые. Эксперимент показал: у опытных юзеров активируются обширные зоны мозга, включая те, которые отвечают за зрительные образы, принятие решений и сложные умозаключения. У новичков – только зоны чтения и памяти. Эффект, который достигали давно работающие с Google, сопоставим с тем, который возникал у представителей поколения X после того, как они заучили отрывки текста из «Войны и мира» Льва ТОЛСТОГО.

не способны долго сосредотачиваться на чем-то одном, со стороны может показаться, что они очень непоседливы и потому расторможены. Но для самих зетов это нормально. Они **предпочитают потреблять и перерабатывать информацию короткими порциями**. Как пишет социальный философ Андрей АШКЕРОВ, обладают «клиповым мышлением», фрагментарностью. Они не будут читать длинный текст – лучше прочитают выжимку из него или комикс, новость в формате твитов. Зато зеты **способны на многофункциональность – то есть в состоянии выполнять параллельно задачи разного характера**. Скажем, и искать какую-то информацию в Интернете, и следить за работой техники, и готовить презентацию.

Используйте эти качества зетов, не дайте им засохнуть! **Рекомендуйте руководителям не ставить зетам задачи на долгий срок**, пусть ставят на короткий – скажем, на каждый месяц или раз в два-три месяца. Причем задачи должны быть простыми и лаконичными. Их не должно быть много – достаточно три-пять. Но они могут быть разноплановыми. Кроме того, **меняйте задачи периодически, пусть они будут разнообразными**. Благодаря этому у сотрудника не возникнет ощущения, что его работа стереотипна и монотонна.

Чтобы зеты работали вместе, поставьте задачу, интересную всем. Но все равно определите индивидуальную ответственность

Иначе возникнет неразбериха и путаница. Не зная, кто за что отвечает, молодые люди начнут выполнять одно и то же, а заметив это, прекратят вообще что-либо делать. Каждый будет надеяться на другого. Рекомендуйте руководителям подразделений, обозначая общую задачу, обязательно оговорить, что конкретно делает каждый, определить зону личной ответственности сотрудника.

Сплотить молодых индивидуалистов, заставить работать коллективно может только действительно интересная работа. Неинтересную зетов не заставишь сделать качественно. Часто их привлекают эпатаж, яркие проекты, нестандартные идеи. Причем интересная работа – не обязательно интригующая, веселая и забавная. Это еще **и сложная задача, выполнив которую, сотрудники создадут что-то новое и необычное**. Просите руководителей продумывать, как ставить задачу зетам. Скажем, как вызов, как что-то необычное и новаторское. Дайте возможность проявить **творческий подход к делу – это одна из главных черт поколения Z**. В принципе любое задание можно подать интересно. А сложности лишь подзадоривают зетов, развивают их, заставляют приобретать новые знания и навыки. Для зетов это, пожалуй, еще важнее, чем для представителей предшествующего поколения Y.

Пример

В крупный агрохолдинг направили на практику студентов второго курса сельскохозяйственного института. С первого взгляда было понятно, что

к физической работе они не приспособлены. Мало того – всем своим видом студенты демонстрировали отстраненность и равнодушие к тому, что происходит в холдинге. При первой возможности уткнулись в гаджеты. Главный инженер понял, что этих «компьютерных хомячков» надо заинтересовать – поставить необычную задачу, которая бы их захватила и для решения которой требовалось бы использовать передовые технологии. Он попросил студентов поучаствовать в разработке новой системы, наделенной социкибернетическим интеллектом. Предполагается, что управлять системой будут инженеры знаний и тэггеры – это профессии будущего. Предназначение системы – использовать ресурсы наиболее целесообразно, снизить потери и экономить. Студентам предложили зафиксировать фазы жизни животных и работы людей, выявить, на чем можно сэкономить. Для этого на телокоров установили сенсорные датчики и компактные видеокamеры. Зеты наблюдали и фиксировали, когда животные бодрствуют, едят, отдыхают, когда дают молоко. Так они выяснили, в какое время суток можно притушить или выключить освещение, в какой момент прекратить подачу корма, в каком объеме его подавать, чтобы избежать потерь. Затем дети современных технологий продумали, как должна быть устроена электронная система, чтобы своевременно передавать команды в электросеть и к различной аппаратуре, останавливать транспортеры и уменьшать яркость освещения. Работа захватила студентов-практикантов. Они дружно и заинтересованно трудились. При этом каждый знал, что конкретно должен делать – в какой период времени и за какими животными наблюдать, что фиксировать в журнале. Зеты высказали желание и в дальнейшем приезжать на практику в агрохолдинг, а возможно, после окончания и работать в нем, чтобы продолжить исследования и участвовать в создании умной системы.

Установите для зетов простые и четкие правила поведения, построения карьеры. Договаривайтесь о контроле

Эти **правила и условия, при которых возможен карьерный рост, должны быть однозначными, без возможности различного толкования.** Если руководитель будет по-разному трактовать их в зависимости от ситуации, зеты быстро потеряют интерес к этим нормам и даже не будут пытаться им следовать. Представители поколения Z хотят работать здесь и сейчас, полностью раскрыть и реализовать себя. Они могут быть очень результативными и напористыми сотрудниками, если поймут, что это приветствуется и поощряется и правила выполняются всеми. Подайте правила и нормы необычно.

Пример

В косметической компании для молодых сотрудников, принадлежащих к поколению Z, создали сборник правил продаж. Подали правила интересно – в виде иллюстрированного журнала с картинками. Журнал получился не слишком толстый – 30 страниц. Что-то вроде красочного издания, которое приятно поддерживать в руках и полистать. Использовались также инфографика, некоторые фото и другие изображения стилизованы под иллюстрации из компьютерных игр. Есть узнаваемые персонажи. Не обошлось ▶

Зеты – поколение «лайков». Найдите повод похвалить

Делайте это регулярно. Иначе зеты почувствуют себя некомфортно. Для них компания – тот же форум. Никто не «лайкает» (не ставит «Понравилось») – значит, тебя не понимают. Надо уходить. Такова типичная логика зетов. Ведь зеты долго находились под пристальной опекой родителей (их еще называют «вертолеты» за «кружение» над своими чадами). Просите руководителей находить, за что похвалить зета: хотя бы за старание и усердие, за поддержку коллег. Не обязательно тратиться на премию. Предложите билет в кино, подарочный сертификат в магазин модной одежды или электроники.



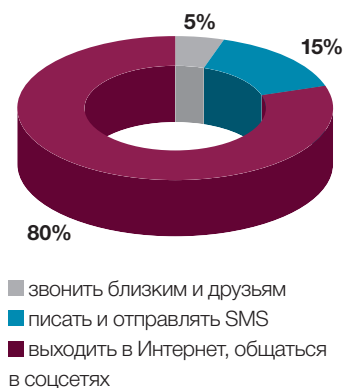
Организируйте «Звездные войны»

Вооружите мужчин лазерными пистолетами и устройте стрелковые сражения. Разумеется, речь идет об имитации. На самом деле это игра Q-Zar («Квазар») или лазерный пейнтбол. Пригласите к себе в офис фирму, которая устраивает такие игры. Пусть она проведет несколько сеансов. Получится интересный аттракцион.

Надеясь на память компьютера, зеты не развивают свою. Эксперимент это доказал

Группа американских психологов, возглавляемая Бетси СПЭРРОУ, попросила 60 студентов записать (на компьютере) некоторые факты под диктовку. К примеру: «колесо автомобиля больше его двигателя». 30 студентам сообщили, что созданный текстовый файл можно будет сохранить, а другим 30 – что нет. Затем студентов попросили пересказать записанное. Результаты оказались такими: те, кто был уверен, что факты сохранились на диске, не запомнили почти ничего. Те же, кому сказали, что текст удалят, хорошо запомнили информацию. Таким образом, поколение, родившееся в эпоху общедоступного Интернета и мобильной связи, не привыкло запоминать информацию. Ведь в Google легко найти то, что нужно.

Диаграмма. Как представители поколения Z пользуются мобильными устройствами



без юмора, поучительных анекдотов. Говорится и о том, что надо сделать, чтобы зарабатывать больше, стать руководителем отдела или направления. Журнал затерт до дыр, у руководства компании не возникает серьезных проблем с зетами в плане дисциплины или качества работы.

Имейте в виду: **для зетов карьера – не только повышение по службе**. Но также – возможность работать в проектах, получить статус эксперта, повысить профессионализм. Разумеется, при хорошем вознаграждении. Сейчас все больше **распространяется, к примеру, профессия евангелиста**. Это эксперт, который продвигает ту или иную новую технологию, услугу или продукт. Этот род занятий очень привлекателен для зетов.

О способах и формах контроля за работой зетов договаривайтесь с ними, а не спускайте в готовом виде сверху. Например, скажите: «Выполняешь такие-то требования, получишь больше свободы, проверять тебя будут реже. Не выполняешь – контроль усилится». Как правило, **дети технологий следуют договоренностям и мирятся с усилением контроля, если проштрафились**.

Учитывайте черты аутизации: ставьте задачи и контролируйте, как они выполняются, через локальную сеть

Иначе говоря, действуйте наиболее привычным и удобным для зетов способом. Ведь они приобретают мобильные телефоны, в основном, не для разговоров или обмена СМС-сообщениями, а для выхода в Интернет. Там зеты получают всю информацию и общаются – по делу и просто так (см. диаграмму на поле слева). Бывает, они годами общаются с людьми, которых ни разу не видели «в реальной жизни». **Задания студенты давно узнают, переписываясь с однокурсниками в соцсетях**. Психолог, партнер компании «Лучшие кадры» Валерий ЧЕМЕКОВ уверяет: если молодая леди ругается в соцсети с подругой, Вы можете не понять этого – на лице девушки нет никаких эмоций. Это и есть проявление черт аутизации: человек, погруженный в себя, не желающий следовать общим правилам, **избегает общения с людьми в реальном мире**, не умеет это делать. Так он пытается отгородиться от внешнего мира.

Примите за данность такую черту характера зетов. Попросите своих компьютерщиков **разработать IT-программу, которая позволит руководителям подразделений ставить задачи зетам в электронном виде и затем контролировать их выполнение**. Для этого можно использовать локальную сеть или внутренний сайт компании. Программа должна отражать все действия руководителя и подчиненного: когда один поставил задачу, когда другой получил ее и принял к исполнению, фиксируются и отмечаются дата и время. Результаты – как промежуточные, так и окончательные – также отражаются в программе и доступны обеим сторонам. Такой способ взаимодействия зеты воспринимают лучше. ☺



Мой результат!

Что из прочитанного в журнале применила в работе:

Мне помогла статья из № 1 за 2013 год – «Чтобы лучшие качества руководителя не навредили ему, не дайте им превратиться в деструкторы и разрушить карьеру». У нас как раз была проблема с новым руководителем отдела снабжения. Мы зафиксировали тревожные сигналы: то, что ранее на собеседовании с ним мы расценивали как продуманность, оказалось медлительностью в принятии решений. Внимание к мелочам мешало четко видеть общее, главную цель. А желание все сделать наилучшим образом препятствовало делегированию полномочий сотрудникам. Мне предстояло принять меры, чтобы минимизировать негативные последствия от таких личностных качеств руководителя отдела.

Результат:

Изучив статью, в которой четко и понятно, с примерами описано, как нужно решать проблему, я встретила с руководителем отдела и мы вместе выявили, что мешает ему достигать нужных результатов, разработали комплекс мер, позволяющих устранить препятствия. Например, чтобы он не боялся делегировать полномочия своим сотрудникам, применяем такую тактику: одинаковые задания даются сразу двум-трем сотрудникам. Между ними возникает конкуренция, а руководитель выбирает наилучший результат. Через полгода я заметила, что работа в отделе наладилась, сотрудники сплотились вокруг нового начальника, стали предлагать идеи, сформировали свой запрос на обучение. Их интересуют новые горизонты профессиональной деятельности.

Евгения СУДАРЕНКОВА,

Директор по персоналу компании «Морозко» (г. Санкт-Петербург)