

## Поколение Z и недалёкое будущее рынка труда

**Олег Викторович Решетников,**

доцент Российского государственного социального университета,  
психолог средней школы № 1910, психолог-консультант Женского делового центра,  
кандидат педагогических наук, [dobrovolec@inbox.ru](mailto:dobrovolec@inbox.ru)

• поколение Z • рынок труда • теория поколений • индивидуализм • инфантильность •

### Кто такое — поколение Z и когда оно появилось на свет

На исторической сцене и на рынке труда начинает свой путь к социальным и профессиональным вершинам поколение Y, те, кто родились в 1977–1994 гг. Но уже у подножия их вершин поднимают свой голос «некстеры» — идущее им в след поколение Z. Их голос звучит ещё не так громко и в силу возраста, и в силу того, что, согласно теории поколений<sup>1</sup> Нейла Хоува и Вильяма Штрауса, им предстоит повторить судьбу поколения своих прадедов, прозванного «молчаливым». Юным лидерам поколения Z сейчас исполнилось 18–19 лет, и они уже занимают студенческие аудитории и рисуют свои «дорожные карты» на ближайшую перспективу. По мнению социологов, «зеты» не заглядывают слишком далеко вперёд, поскольку уже вжились в быстро изменяющуюся реальность. Время — «ускользающий мир», по определению Энтони Гидденса, или «текущая реальность», по Зигмунду Бауману: всё течёт и изменяется по сравнению с библейскими временами с поразительным ускорением, и не стоит надолго застревать где-то и на чём-то.

Интуитивно мне близка поколенческая периодизация американских социологов, не в полной мере совпадающая с периодизацией самих отцов поколенческой теории. Популярное нью-йоркское издательство

«Новые стратегические публикации» (NEW STRATEGIST PUBLICATIONS) специализируется на издании обобщённых социологических данных по ключевым вопросам современности, в том числе серии «Американские поколения. Кто они и как они живут»<sup>2</sup>. В этом издании даётся периодизация поколений с указанием их численности в США (рис. 1).

iGeneration (интернет-поколение) или поколение Z отмечено периодом рождения — 1995–2010 гг. Хотя некоторые исследователи относят начало этого поколения к 2000 году, вся внутренняя логика самой поколенческой теории определяет более раннее рождение «зетов», а наиболее интенсивная социализация начинается не с момента рождения, а с возраста получения реальных социальных требований, то есть к 2000 году «зетам» уже исполнилось 5–6 лет.

Смена поколений происходит под воздействием исторических и социальных событий, меняющих устоявшуюся ментальность, в определённой логической последовательности. Так, историческими событиями, сформировавшими поколение Y, признаётся распад СССР (1991 г.) и окончание идеологического противостояния политических блоков, массовое распространение компьютера и цифровых технологий, глобализация.

Поколение Z сформировалось в период создания массовых виртуальных социальных сетей, повсеместного распространения Интернета, в период террористических актов

<sup>1</sup> Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. N.Y.: William Morrow & Company, 1991.

<sup>2</sup> America generations. Who they are and how they live.

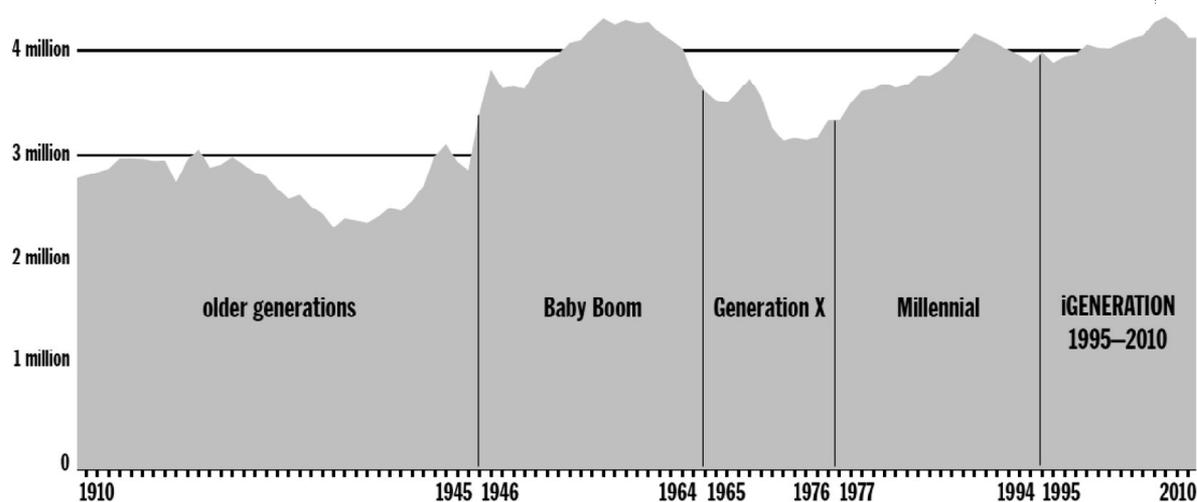


Рис. 1

и экономических кризисов. С точки зрения технологий это поколение называют «цифровыми аборигенами» поскольку они уже не застали мир без компьютеров и гаджетов.

Каждому поколению присущ определённый архетип, определяющий его социальную роль:

- пророки;
- кочевники;
- герои;
- артисты.

С точки зрения смены социальных формаций, если уйти от теряющего значение классового подхода, то смена поколений отражает постоянный маятниковый переход от рационализма к идеализму. Этот переход с учётом полутонов отражают четыре основные тенденции:

- «культура» — формирование новой культуры — это создание платформы для новой цивилизационной ступени и это роль поколения «артистов»;
- «эмоции» — культура распадается на эмоции, которые чаще всего используют политики, и в этом активная роль пророков;
- «наука» — восполняет тот урон, который приносят политики и пророки, и это удел сильных и независимых кочевников;
- «информация» — наука распадается на информацию, становится меркантильной и прагматичной и достаётся героям, которые все стремятся довести до логичного зримого результата.

В этом смысле не случайны ожидания от поколения Z — создание новой культуры, нового цивилизационного прорыва. Подобные прорывы уже случались в России в первой трети XIX века, названной «золотым

Архетип поколения	Даты рождения (учитывая разные подходы)	Основные характеристики
Пророки (весна)	Baby Boom — 1943–1964	Принципиальные моралисты, которые стремятся к обновлению общественной жизни, к справедливому миру
Кочевники (лето)	X — 1961–1981	Самостоятельные, независимые, свободные
Герои (осень)	Y — 1982–2004	Энергичные, оптимистичные, прагматики, стремятся к лидерству
Артисты (зима)	Z — 1994–2020	Гибкие, чувствительные, неагрессивные и бесконфликтные, сосредоточены на своём внутреннем мире, стремятся создать новые каноны этики и эстетики

пушкинским веком» и в конце XIX — первой трети XX века, названной «серебряным веком русской культуры». С предыдущими «зетами», названными «молчаливым поколением», связан период культурной оттепели шестидесятых годов. Возможно, с поколением Z начнётся хотя бы бронзовый период для нашей отечественной культуры.

Смена поколений не наступает как смена дня и ночи по лунному календарю — это процесс постепенный, с взаимным проникновением ценностей близких поколений, с медленной сменой приоритетов. В новом поколении спокойно могут ужиться сверстники с психологией и моралью их отцов, дедов или даже прадедов, могут возникать противоречивые тенденции. Например, в номинальном поколении «героев», среди тех, кого называют «офисным планктоном» есть масса приверженцев «молчаливого поколения» их дедов, и вскоре они могут найти полное взаимопонимание со своими детьми «зетами» (когда те достигнут совершеннолетия).

Но всё же принципиальные социальные тренды, в том числе и характер складывающихся трудовых, профессиональных отношений, задаёт поколенческое ядро, его яркие представители. Необходимость понимания того, что лидеры поколения Z принесут в наш мир и как установить с ними диалог — это уже совсем близкая перспектива.

### Основные характеристики поколения Z

Выделяя характеристики поколения, родившегося в период с 1994 года, следует учитывать не только его поколенческую миссию, но и те факторы, которые существенным образом формируют его ментальность.

В этом смысле важно не только понимание того, к чему стремятся представители определённой когорты, но и того, какие ожидания по отношению к ним вызревают в обществе.

Наиболее яркие изменения могут быть зафиксированы социологическими инструментами, более сложные феномены сознания и поведения требуют философского и психологического анализа.

Разные исследователи выделяют около трёх десятков различных специфических характеристик, присущих новому поколению. Но, основываясь на базе социологических исследований и учитывая точки совпадения всех исследователей поколения Z, возможно выделить четыре основных:

- индивидуализация и уникальность;
- поиск смыслов;
- гибкость и компромиссность;
- ценность личного опыта и чувств.

### Индивидуализация и уникальность

Когда двадцать лет назад мы говорили, что люди — индивидуалисты, мы ещё не познали индивидуализм в полной мере. Возможность для тотального индивидуализма возникла по мере того, как сложились объективные предпосылки для **личностной автономии**. Если на заре нашей человеческой истории для противостояния враждебным силам надо было объединить всё племя, в недалёкой истории сформировать свою компанию или фракцию, то сегодня в одиночку можно справиться с большинством проблем и забот. Даже традиционные семьи, где бабушки сидят с внуками, уходят в прошлое, поскольку внуки не нуждаются в бабушках, у них есть виртуальный мир с советами и сказками; да и бабушкам есть чем заняться.

Усложнённая социальная реальность требует от каждого человека реализации уникального, присущего только ему потенциала. От каждого человека мир берёт то самое лучшее и качественное, что он может дать. Конкуренция заставляет предлагать миру те личностные возможности, которые не могут предложить другие, тем самым формируя спрос на **уникальность**.

Новое поколение не воспринимает критики по принципу, что тот или иной лучше учится или делает что-то. Девиз поколения зетов «Я — это я, и никакие сравнения не уместны».

Индивидуальность становится образом бытия, защищаемой личностной автономией, способом взаимодействия с другими людьми. Уникальность превращается в главную ценность и товар, участвующий в обмене с обществом.

В связи с индивидуализацией меняется и жизненное пространство человека. Для «зетов» место обитания — это не географическая точка, не «мой дом — моя крепость», не «горький и приятный дым отечества»; это мир, в котором «зет» сам демиург, творец. Этот мир создаётся за счёт виртуального пространства, безопасными социальными сетями связывается с реальностью и защищён правом на инфантильность. Уже сегодня юный «зетовец» может так проживать свою жизнь, что в ней не будет политики, обязательных к прочтению книг и к прослушиванию нотаций, многого того, что поражает старшее поколение — «как, не зная этого, можно жить». Зато в этом мире могут соседствовать Сталин и Бэтман, герои роликов YouTube заменить жизнеописания Плутарха, а звёздные войны, Крестовые походы и мировые войны происходят в одной исторической плоскости. Этот виртуальный мир насыщен моралью и принципами «демотиваторов», в нём обитают только те, кого хотят видеть, и неважно, реальные это или виртуальные персонажи. С точки зрения родителей, это есть разделение на неизбежную реальность и тревожную виртуальность, а с точки зрения «зетов» — это вся его личная, индивидуальная реальность, в которой он существует так, как ему удобно и комфортно.

Вполне возможно, что в скором времени будет большой спрос не на меблированные квартиры, а на «свой мир» под ключ — с гномами и эльфами, с легко приобретаемыми и удаляемыми друзьями (некоторых стран в этом мире может просто не быть), со своим моральным кодексом («мой мир — мои правила»), и самое важное — с самим собой в главной роли. Всё это не катастрофа, а лишь новое выражение вековой человеческой потребности создать свой безопасный и управляемый мир, и «зеты» предлагают собственный вариант.

В силу поиска своей индивидуальности и уникальности, стремления к построению эгоцентричного мира «зеты» **сосредоточены на себе**, на своём внутреннем мире.

#### Поиск смыслов

Наше время перенасыщено информацией, о доступности открытости и вариативности

которой мечтали предыдущие поколения. Но произошло то, что с горшочком сладкой каши в сказке братьев Grimm — сказали: «Горшочек, вари!», и информационная каша утопила весь мир. Видимо, именно поколение Z скажет: «Горшочек, перестань!». Уже сегодня для «зетов» не актуальна старая школа по той простой причине, что она не учит мыслить и действовать, а как «волшебный горшочек» варит и варит никому не нужную приторную кашу. Есть древняя христианская притча о человеке, который хотел научиться молиться, но лишь услышал от священника начало молитвенного: «Господи, помилуй мя грешного», удалился и вернулся лишь через десять лет. На вопрос священника, где он был всё это время, человек сказал, что размышлял об услышанном. Новое поколение сознательно ограждает себя от избыточной информации и стремится осмыслить, осознать то, что доступно человеческим умственным возможностям.

Именно процесс поиска смысла, осознания индивидуального личностного предназначения, собственной миссии может определить жизненный путь «зетов». Внешняя мотивация — деньги, чины, общественное признание не канут в Лету вовсе, но значительно поблёкнут и утратят своё привычное доминирующее значение.

На смену экзистенциального восприятия действительности — бессмысленности и иррациональности жизни и постоянного преодоления угрозы собственной уникальности приходит эссенциальный подход — поиск неизменных личностных сущностей и возможность их полной реализации. Это осознание потребует от «зетов» создания собственной культурной традиции, поиска новых творческих форм эссенциального самовыражения, создания уникального культурного пространства, которое определит границы социальности для нескольких последующих поколений.

Проект Института общественной политики «Лаборатория эссенциальной психологии» выделяет 12 сущностных личностных потребностей человека, определяющих его жизненные стремления: общность, самость, полнота жизни, подлинность, целостность, сила, творчество, истина, честь, красота, свобода, успешность.

Значение культуры, пусть и в новаторских формах и направлениях, будет возрастать, а прагматичные, рациональные ценности отойдут на второй план.

Самой болезненной проблемой для сегодняшних «зетов» стала необходимость сдачи ЕГЭ, и не потому, что это сложно, а потому, что не имеет ясного смысла и сущностного значения для их жизни, выражается в форме эстетически и перцептивно чуждой их поколению.

#### **Гибкость и компромиссность**

Сосредоточенность на внутреннем уникальном мире, поиск смыслов заставляют «зетов» экономить свои силы в борьбе с внешними обстоятельствами и условиями, пренебрегать тем, что не имеет отношения к построению их собственного мира. Для них легче уклониться от конфронтации, найти компромисс, согласиться с чужой индивидуальностью и вариативностью. Например, поколение «пророков» не может существовать в бесконфликтной среде, поэтому руководители, родившиеся условно до 1964 года, постоянно сами генерируют конфликтные ситуации и, преодолевая их, чувствуют, что живут. «Артисты» в этом — полная их противоположность.

То, чего добивался процесс глобализации последние два десятилетия — толерантность, мультикультурализм, с «зетами» будет достигнуто. Не потому, что они «всех полюбят», просто они умеют избегать, уклоняться, уходить от всех конфликтных ситуаций, жить, не замечая того, что могло бы их раздражать. Эдакое поколение «в стакане», но равнодушными их назвать будет нельзя. Для этого поколения огромное значение приобретут правила и принципы, различные поведенческие кодексы, чётко изложенные моральные постулаты — всё то, что позволит миру существовать, не прибегая к толкованиям и комментариям. Самым страшным наказанием будет, по всей видимости, подзабытый древнегреческий «остракизм» в новой традиции, приобретший название «бан», «будешь троллить — забаню», то есть удалю из своего мира. Моральное забвение — самая серьёзная санкция в гибком мире компромиссов.

Для «зетов» гибкость имеет ещё одно важное значение — в быстро меняющейся ре-

альности следует **быть мобильным и постоянно готовым к переменам**. Уже сегодня уходят в прошлое пожизненные трудовые контракты, вузовский диплом на всю жизнь, хобби, ставшее делом всей жизни. «Зеты» ни от чего не зарекаются и рассматривают самые неожиданные варианты. В изменчивой реальности эссенциальным, сущностным, постоянным являются сами «зеты» и их личностные потребности, поэтому гибкость, бесконфликтность и вариативность приемлемы для «зетов» до той поры, пока они не затрагивают личностные принципы существования и не посягают на разрушение созданного собственного мира.

Агрессия как способ утверждения собственных прав также не свойственна «зетам», поскольку они склонны выстраивать отношения, где первичным будет поиск общих интересов, а способом отчуждения — игнорирование всех тех, с кем интересы не совпадают. В этой связи изменения претерпят способы конкуренции, командный дух и амбициозность предыдущих поколений. Коммуникации усложнятся — будут созданы сложные процедуры вовлечения субъекта в сферу своего внимания и при необходимости удаления его из сферы своего внимания. Результатам бесконфликтной компромиссной коммуникации может стать усиление социальной эксклюзии (исключённости из жизни общества), поскольку подобная исключённость, с одной стороны, не повлечёт за собой потерю базовых материальных благ, а с другой стороны, будет тяжелее переживаться эмоционально-личностно. Современный индекс качества жизни включает всё больше абстрактных социальных показателей (демократичность среды проживания, возможности для личностного роста, социальный и культурный капитал и прочее); по всей видимости, с «зетами» его материальные составляющие будут ещё больше потеснены.

В целом социальная адаптивность поколения «зетов» будет выше, а у демократии появится больше возможностей для защиты индивидуальных прав и свобод, при этом не разрушая социальные общности.

#### **Ценность личных опыта и чувств**

У поколения Z станет меньше авторитетов. Проблема социальной авторитетности воз-

ника уже у поколения Y, но в силу социальных трансформаций. Оказывается, что представители «молчаливого» послевоенного поколения утратили свой моральный авторитет вместе с денежной реформой, когда пропали накопления на сберкнижках. Одно дело — слушаться родителей, когда за их моральной проповедью стоит право распоряжаться наследством, а другое дело — когда только жизненный опыт. Но и жизненный опыт оказался неприемлем для новой постперестроечной жизни, поэтому уже несколько поколений россиян, в отличие от западных сверстников, морально обосновываются на опыте единственного поколения, признанного авторитетным — «поколения победителей», прошедших войну. Так или иначе, поколение «зетов» внутренне не готово воспринимать внешние авторитеты и чужой опыт, преподанный в готовом виде. Именно о них П.А. Вяземский сам, будучи представителем поколения «артистов», в этом случае лучше сказать «творцов», предупреждал:

«По жизни так скользит горячность молодая, И жить торопится, и чувствовать спешит!»

Представители поколения «артистов», не получив возможности для самореализации, не востребованные в общественной жизни, становятся странными, лишними людьми — литературными прототипами онегиных и печориных, реальными чаадаевыми.

Поколение «зетов», «артистов», «творцов» самой историей призвано к обновлению жизни, к исправлению ошибок, накопленных предшественниками, к созданию новой цивилизационной парадигмы, к наполнению социального пространства новыми смыслами. В этом деле опора на чужой опыт и чужие эмоции не помогут. «Зеты» должны всё прочувствовать и испытать самостоятельно. Ещё в начале XX века были популярны «педагогика действия» В. Лая, природосообразный подход М. Монтессори, деятельностная психология Л.С. Выготского — тогда также становилось поколение «творцов», и для их образования необходимо было пространство действия, новые формы рефлексии (самоосмысления).

Современная западная педагогика в отличие от российской уже преодолевает насле-

дие последних десятилетий прошлого века — схоластичность, умозрительность, идеологическое доктринерство, абстрактность и оторванность от реальной жизни школьного и вообще формального образования. С начала XXI века в западных странах развивается мощный институт социального служения (добровольческой и благотворительной деятельности), дающий простор для социальной практики учащихся. Во всех учебных программах помимо традиционных разделов — знать, уметь, выполнять — компетентностный подход включает четвёртый раздел — применять в реальной практике, а принцип «обучения служением» ориентирует учащихся на применение полученных знаний с пользой для Родины. В новом Законе об образовании, принятом с 1 сентября 2013 года, уже говорится о практической направленности образовательного процесса в России, хотя образовательные учреждения не имеют представления о том, как это положение следует реализовать.

Вместе с тем для поколения «зетов» абстрактность образовательного процесса недопустима. Сегодня только несколько направлений высшего профессионального образования тесно связано с реальной практической деятельностью (медицина, творческие профессии), остальные, особенно социально-гуманитарные, занимаются сплошным теоретизированием и аудиторным моделированием реальности. «Зеты» заставят преобразовать эту систему, более того, в перспективе организованная социальная практика в новой модели образования будет занимать главенствующее положение. Возможно, тогда придётся спасти теорию.

Другая сторона самоуглублённости «зетов» — их эмоциональность и чувственность. Для «зетов» имеет огромное значение внутреннее переживание, эмоциональная сопричастность, собственный чувственный опыт. Здесь таится серьёзная опасность — современная медицина всё больше осознаёт как причину многих преждевременных соматических заболеваний психосоматику, эмоционально-личностные проблемы. Многие специалисты называют депрессию болезнью XXI века. Для «зетов» эта опасность, с одной стороны, усугубляется значимостью эмоциональной

сферы жизни, но, с другой стороны, видимо, «зеты» и найдут способ справиться с депрессиями и прочими эмоционально-личностными негативными состояниями. Смогут они устранить и такой важный фактор разрушения здоровья — амбиции, превосходящие возможности человека или находящиеся на их пределе. Для «зетов» неприемлемо механистичное сравнение с другими, достижение чужих целей, давление среднестатистических стандартов и норм.

Для раскрытия личностного потенциала поколения Z необходимо создавать пространство активной самостоятельной деятельности, с учётом их индивидуальности, поддерживать различные формы эмоционального самовыражения и уважать чувства «зетов».

**Как основные характеристики поколения Z будут влиять на их профессиональную деятельность и к чему готовиться кадровым службам**

Притом, что на поколение Z будут влиять общие тенденции, «зеты» всё равно станут самым внутренне разнообразным поколением, по сравнению с их предшественниками. Описать портрет типичного представителя поколения будет не так просто потому, что атипичность у них «в крови». Это поколение ещё не представлено в многочисленных статистических исследованиях, но уже сегодня можно сказать, что это будет поколение большего числа социологических исследований и статистических меньшинств.

В США, как и во многих странах мира, которые затронул экономический кризис, это будет первое поколение, при котором тенденция к увеличению среднего класса пойдёт на убыль. Но, по всей видимости, и само понятие среднего класса начнёт трансформироваться в условиях презентации сложно связанных между собой и с трудом поддающихся стандартизации множества социальных общностей.

Младшие «миллениалы», представители поколения Y (20–25 лет) уже сегодня определили многие тенденции, которые «зетами» будут усилены и развиты. Кроме того, психология «зетов» будет оказывать значительное влияние на более старшие поколения потому, что сменяется парадигма меж-

поколенческих отношений. Сегодня не младшие подражают старшим, а во многих проявлениях современной жизни более старшие следуют образцам поведения, стилю более младших (то, что М. Мид называла префигуративной культурой). Пока ещё ментально старшие поколения не «заражены» идеализмом младших, но для поколения Z всё ещё только начинается.

С одной стороны, «зеты» не могут быть полноценно представлены в различных анализах ситуации на трудовом рынке, но при этом кадровые службы серьёзных компаний должны были уже начать с ними работать (в США так и происходит), поскольку коммуникационно активное и деятельно ориентированное поколение, но при этом социально инфантильное, следует брать в «кадровый оборот» как можно раньше.

Первое, что поражает в «зетах» более старшее поколение — их свободное владение цифровыми технологиями, погруженность в интернет-среду, восприимчивость к техническим инновациям. Но Z — это не просто поколение «большого пальца» (постоянно набирают СМС и управляют гаджетами), это ещё и новый цивилизационный смысл. В определённом контексте с ними сбывается мечта Ноберта Винера, который уповал на то, что электронные машины сделают для современного человека то, что сделали рабы для древних греков — освободят время для творчества, общения, осмысления цивилизации, поиска духовных ценностей. От более старших поколений зависит, отгородятся ли от них «зеты» технологиями, создав свою виртуальную автономию, или внесут в нашу жизнь то, что ей так недостаёт — освобождённого от рутины творчества, наполненного смыслом и взаимопониманием.

Лучшие современные социологи — это маркетологи. Пока академическая социология дискутирует о лучшем обильном вопросах инструменте исследования молодой поросли, маркетологи уже всё взвесили, оценили и сочли. Смартфоны, операционные системы, облачные интерфейсы, приложения и приставки, платформы социальных сетей создаются специально для iGeneration. Как всегда отстаёт школа и вообще формальное образование, не поспевает культура. Но специалисты HR во всём

мире уже задались практическим вопросом — как использовать потенциал «зетов» и как подготовиться к встрече с «младым, незнакомым племенем».

Мы выделим наиболее общие тенденции поведения «зетов» на рынке труда, которые в большей степени носят прогностический характер и отчасти наблюдаются в поведении младших «миллениалов»:

- Инфантилизм и самодостаточность.
- Смыслы и нематериальная мотивация труда.
- Индивидуальность и уникальность.
- Экономия сил и сужение сферы профессиональных интересов.
- Гибкость и мобильность.
- Опыт и инновации.
- Личностный потенциал и профессиональная самореализация.

**Факты из жизни младших «миллениалов»**

Они дольше остаются дома

Значительно увеличился процент молодых людей в возрасте 20-24 лет, не покидающих семьи в период обучения и поиска работы (с 12 до 24-28 % в США)

Они позже вступают в брак<sup>3</sup>

	2009	2000	1990	1980	1970	percentage point change 1970–2009
<b>Men</b>						
Aged 20 to 24	87.0%	83.7%	79.3%	68.8%	54.7%	32.3
<b>Women</b>						
Aged 20 to 24	77.4	72.8	62.8	50.2	35.8	41.6

*Процент молодых людей, не вступивших в возрасте 20-24 лет в брак*

Профессия занимает меньше места в жизни

Ожидается, что в возрасте 20-24 лет будет более высокий процент молодых людей, не работающих и не обучающихся формально (возрастет с 7-8 до 15-16 %)

**Инфантилизм и самодостаточность**

На «зетах» пересеклись две тенденции — человечество может позволить себе более продолжительный период детства, и родители «зетов», «игреки», проявляют по отношению к ним гиперопеку (их называют родители-вертолёты, поскольку они постоянно кружат над своими чадами, выходящими в мир, полный опасностей и тревог).

Вступая в отношения с официальными организациями, в том числе с кадровыми службами, «зеты» ожидают снисходительного отношения, критику в свой адрес они воспринимают не столько с раздражением, сколько с удивлением.

Инфантилизм «зетов» ещё связан с меняющимся восприятием времени — они не готовятся к абстрактной будущей жизни, а живут здесь и сейчас. Традиционная поступательная карьерная лестница сменяется уплотнёнными перемещениями, быстрыми сменами интересов и видов деятельности, постоян-

ной готовностью начинать всё с нулевой отметки. «Зеты» изменяют парадигму, которая рассматривает детство и юность как подготовку к будущей жизни — для них это самодостаточный важный период жизни, который должен продлиться как можно дольше. В этом смысле инфантилизм защищает от обесценивания юности, превращения её лишь в черновой материал для взрослой жизни. Инфантилизм «зетов» происходит от их самодостаточности, в меньшей степени проявляется зависимость от внешних требований и стандартов, происходит ориентация на внутренние ценности, которые для стороннего наблюдателя могут выглядеть как инфантильные.

«Зеты» — первое цивилизационное поколение, которое сможет достичь значительной автономии своей жизни, независимости от родительских капиталов, от жёстких внешних социальных требований, от массовых стереотипов. Однако в случае серьёзного экономического кризиса им придётся раздвоиться на жизнь для себя и жизнь

для материального выживания. Примерно то, что произошло со многими творцами и последователями Серебряного века в период Гражданской войны и после неё.

–	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ «Зеты» не знают, чего хотят, пока это не попробуют.</li> <li>✓ Привыкают к снисходительным, завышенным оценкам в свой адрес.</li> <li>✓ Ожидают опеки и попечительства на каждом шагу своей самостоятельной жизни.</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Готовы неспешно и скрупулёзно вникать в заинтересовавший их вопрос.</li> <li>➢ Уважают тех, кто лучше владеет важными для них компетенциями.</li> <li>➢ С удовольствием становятся наставниками для других в актуальных для них сферах.</li> </ul>

### Что делать?

- Как можно раньше вовлекать в реальные социальные и профессиональные отношения (подбирать будущих кандидатов уже в старших классах школы, на младших курсах института) и формировать их дорожную карту профессионализации.

- Формировать объективную самооценку, детализируя критерии и показатели личностного и профессионального роста, создавая условия для выявления сильных и слабых сторон карьерного развития с выходом на коррекцию индивидуальной траектории роста.

- Индивидуальное сопровождение и персональный коучинг на начальных этапах профессионализации постепенно сменять вовлечением самого «зета» в наставничество (возможно по отдельным компетенциям), что позволит ему преодолевать инфантильность.

- Как можно раньше включать «зетов» в процессы приобретения профессионального опыта, реальной ответственности, например через добровольчество, ученические стажировки, вовлечения в профессиональные проекты.

<sup>3</sup> Решетников О., Решетникова О. Профессиональный интерес. (Оценка внешних (стимулирующих) и внутренних (смысловых) факторов влияющих на выбор молодыми людьми формы профессиональной занятости).

### Смыслы и нематериальная мотивация труда

Поиск новых смыслов и ориентация на внутреннее содержание деятельности приводят к снижению значения внешних, материальных условий работы. Так, по результатам исследований Институтом общественной политики профориентационных интересов старшеклассников с помощью авторской методики «Профессиональный интерес»<sup>3</sup> за последние четыре года выявлен значительный сдвиг мотивационного интереса с внешних факторов (деньги, комфорт, престиж) на внутренние (индивидуальная предрасположенность, личностный смысл, самореализация).

Это не отменяет прежние традиционные формы материального стимулирования, но лишает их исключительного, доминантного значения. Корпорациям, работающим с «зетами», придётся превратиться в самостоятельный мир с миссией и ценностями, демократической корпоративной культурой, а собственных работников рассматривать не столько как нанятую рабочую силу, сколько как инвесторов, вкладывающих,

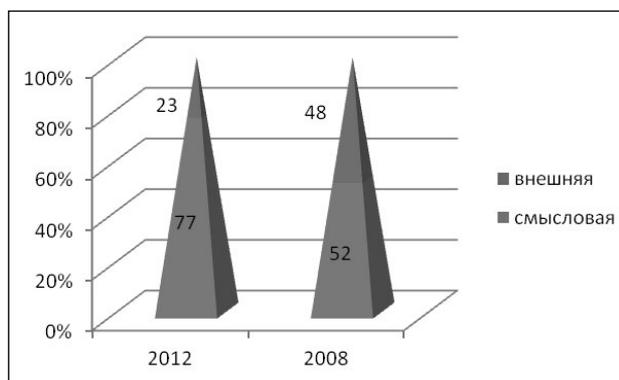


Рис. 2. Соотношение внутренней и внешней мотивации выбора профессиональной занятости. Средний возраст респондентов – 16,3 года

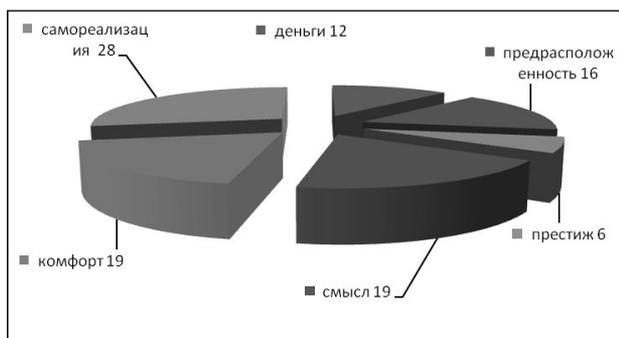


Рис. 3. Мотивы выбора профессиональной занятости (2012 г.)

прежде всего, свой личностный потенциал и стремящихся к его полной реализации.

ним лидерством «юристов», «управленцев» и «экономистов»), то к 2012 году сто старшеклассников называют около 60 вариантов профессиональных форм занятости.

–	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ «Зетов» будет труднее мотивировать традиционным набором стимулов (зарплата, соц. пакет, престиж и т.д.).</li> <li>✓ Они легче будут разрывать трудовые отношения в силу внутренних смысловых причин.</li> <li>✓ Они чаще будут выгорать и требовать новых разнообразных стимулов для поддержки интереса к работе.</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Готовы работать почти на одном интересе.</li> <li>➢ Бережно относятся к внутренней культуре и коммуникациям.</li> <li>➢ Создают новые ценности, способные преобразить предлагаемые товары и услуги.</li> </ul>

В то же время некоторые традиционно выраженные индивидуальные характеристики будут утрачивать прежнее значение, например, гендерные модели поведения. Для поколения Z грань между мужским и женским типом поведения станет ещё прозрачнее. Более того, ментальная парадигма «зетов» с её эмоциональностью, рефлексивностью и сосредоточенностью на своём внутреннем мире физиологически ближе женскому типу восприятия, что обеспечит женщинам новые лидирующие позиции в общественной и профессиональной жизни, своеобразный «неоматриархат».

### Что делать?

- Развивать корпоративную культуру — демократическая, социально ответственная корпорация, занимающая гражданскую позицию, с привлекательной внутренней культурой и чётко оформленным внешним месседжем (миссией) будет наиболее желанной для «зетов».

Наконец, важная особенность нового рынка труда — отсутствие чётких границ профессиональных форм занятости, что особенно заметно в сфере социальных профессий, к которым во всё большей степени относится и экономика. Разница в подготовке специалистов в менеджменте, управлении, в оказании социальных услуг в большей мере определяется не учебными компетенциями, а индивидуальным личностным потенциалом. Если девушка с дипломом «библиотекарь» в силу личной ответственности, исполнительности и коммуникабельности продвигает больше кредитов, то она всегда выиграет у молодого человека с дипломом «финансы и кредит», но не обладающим личностным потенциалом.

- Избегать старых методов управления по типу «разделяй и властвуй», «кнутом и пряником», «от аврала до аврала» — на «зетах» они просто не будут работать.

С другой стороны, рынок труда всё меньше предлагает готовых рабочих мест и требует от соискателя за счёт его индивидуальности, уникальности и личностного потенциала создавать рабочее место «под человека», развивать различные формы самозанятости, вовлекать сотрудников НКО. Всё это требует особого внимания к системе развития индивидуального личностного потенциала, формированию социальных компетенций. К сожалению, отечественное образование в этом вопросе значительно отстаёт от передовых международных подходов.

- Формировать в корпорации пространство социального взаимодействия (добровольчество, благотворительность, участие в жизни местных сообществ, проектная деятельность и т.п.).

- Создавать условия для личностного роста членов корпорации, раскрытия их личностного потенциала.

### Индивидуальность и уникальность

Для «зетов» сохранение индивидуальности и уникальности — важнейшее условие вступления в любые отношения: дружеские, брачные, профессиональные. По результатам уже названного исследования Институтом общественной политики профориентационных интересов старшеклассников выявлена чёткая закономерность на диверсификацию профессиональных выборов. Если ещё в 2008 году из 100 старшеклассников 90% ориентировались на 5–6 популярных профессий (с многолет-

–	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ «Зеты» требуют больше внимания к своей индивидуальности, ожидают более адресных предложений профессиональной занятости.</li> <li>✓ Они будут гораздо хуже справляться с командной работой, на них слабо влияет коллектив и в меньшей степени мотивирует общий успех.</li> <li>✓ Уникальность «зетов», востребованная в одной профессиональной деятельности, может стать тормозом для другой.</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Готовы досконально совершенствовать свои уникальные индивидуальные профессиональные возможности.</li> <li>➢ Принимают персональную ответственность и не пытаются переложить её на других.</li> <li>➢ Меньше конфликтно конкурируют и стремятся создать собственную профессиональную «нишу».</li> </ul>

### Что делать?

- Создавать технологии индивидуальной поддержки и сопровождения карьерного роста, стремясь раскрыть уникальный потенциал, развивать систему коучинга и наставничества.
- Уделять особое внимание командной работе, групповому взаимодействию.
- Развивать систему формирования социальной компетентности, реализации индивидуального личностного потенциала в профессиональной деятельности (коммуникативные и когнитивные навыки, работа в команде, управление своим личностным и карьерным ростом и т.д.).
- Дифференцировать профессиональные требования и функциональные обязанности с учётом индивидуального потенциала.
- Поощрять персональную ответственность.
- В кадровой подготовке сочетать возможности получения разнообразных профессиональных компетенций, позволяющих «зетам» развивать и применять различные грани своей индивидуальности.
- Ценить в большей степени не универсальность и эффективную типичность, а уникальность сотрудников, востребуя её в профессиональных отношениях, хотя бы частично.

- Строить тактику кадрового рекрутинга по принципу «сначала человек, а потом рабочее место» — подбирать кандидатов с подходящим профилем индивидуальных характеристик и под него создавать уникальное рабочее место.

### Экономия сил и сужение сферы профессиональных интересов

Для «зетов» характерна сосредоточенность на построении своего индивидуального и уникального мира, это и есть главная сфера их заботы. По этой причине профессиональная занятость в целом перестаёт главенствовать над всеми их увлечениями и интересами. Для «зета» скучно и банально представляться на вопрос кто он такой, своей профессиональной ролью и ограничивать свою жизнь трудовой деятельностью. Уже сегодня многие представители молодых «миллениалов» работают только для того, чтобы обеспечить своё хобби — например, по всему миру ловить волну для серфинга.

Кроме того, «зеты» получают от «игреков» цивилизацию со всеми удобствами, и не только коммунальными, но и коммуникативными — документы по Интернету, шопинг в Интернете, умный дом, шаговая доступность, минимум физических усилий... Для «зетов» станет неактуально приписываемое У. Черчиллем свойство русских «создавать себе трудности и с великим энтузиазмом их преодолевать» — они будут избегать и сторониться и трудностей, и конфликтов.

Для «зетов» будет нормой удалённый офис и работа на дому, максимальная эргономичность рабочего места. Станет распространённой частичная рабочая занятость, различные формы фриланса.

Новое поколение будет неприемлемо относиться ко всем формам бюрократии, заполнения бесчисленных отчётов и сбора статистических данных. Бюрократические барьеры могут ввести их в ступор, а рутинная и монотонная работа лишит всякой трудовой мотивации.

–	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Неготовность к трудностям и нестандартным ситуациям, уход от проблем.</li> <li>✓ Повышенная требовательность к рациональной и эффективной организации производственного процесса, рабочего места.</li> <li>✓ Профессиональная деятельность потеряет доминантное значение в системе жизненных интересов «зетов».</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Создание новых эффективных подходов к экономической организации труда (прогрессом движет лень).</li> <li>➢ Будут ценить корпорации, в которых созданы удобные привлекательные условия труда.</li> <li>➢ С профессиональной деятельностью будет меньше связано психических и эмоционально-личностных проблем, болезненных амбиций.</li> </ul>

нальный застой» — отсутствие изменений в профессиональной деятельности, длительный период выполнения однообразных функциональных обязанностей, скудный набор профессиональных техник, отсутствие перспективы для личностного и профессионального развития.

Ещё одним отличительным свойством поколения Z является способность к выполнению многоцелевых задач, одновременное удерживание во внимании нескольких разноплановых видов деятельности. «Зеты» могут

писать смс, списывать перед уроком домашнее задание и обсуждать вчерашний футбольный матч одновременно.

Гибкость, мобильность и многозадачность «зетов» определяют и тип их восприятия — объёмный, эмоционально яркий, многослойный, ассоциативный, интерактивный. Эмоциональным «зетам» чуждо расщепление информации на отдельные атомы мудрости, они должны увидеть объёмный метафоричный образ понятия, ухватить его во всей целостности и взаимосвязанности с другими явлениями. Несмотря на непривычность для более старших поколений типа восприятия «зетов», на самом деле оно близко к восприятию мира древними греками — через метафору, яркий образ, многосмысловой миф. Например, популярные среди подростков «демотиваторы» — это попытка собрать рассыпавшийся информационный мир в одном фокусе восприятия.

**Что делать?**

- Снижать забюрократченность профессиональных отношений, особенно в социальной сфере.
- В профессиональную деятельность больше привносить человеческих отношений, создавать условия для внепрофессиональной самореализации.
- Следовать интуиции «зетов», организуя более комфортные, удобные и эргономичные рабочие места.
- Выстраивать более чёткие, логичные, последовательные профессиональные отношения.
- Рационально использовать потенциал и силы работников (если нет необходимости приезжать в офис, связаться по скайпу и т.д.).

**Гибкость и мобильность**

Профессиональная деятельность для «зетов» — не раз и навсегда выбранная стезя, а поле многовариативной профессиональной самореализации. Они готовы к постоянному повышению своей профессиональной квалификации, к приобретению новых профессиональных компетенций, мобильны в смене места работы.

«Зеты» легче адаптируются к новым профессиональным требованиям, к изменениям внутрикорпоративных систем распределения функциональных обязанностей. В то же время им противопоказан «профессио-

–	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Снижение качества профессиональной деятельности за счёт увеличения её разнообразия и многозадачности.</li> <li>✓ Переключение концентрации профессиональной деятельности с качества на результат.</li> <li>✓ Потребность в частой смене видов деятельности, профессиональных техник и функциональных обязанностей.</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Быстрая переключаемость и способность к эффективной смене деятельности.</li> <li>➢ Выполнение большого объёма работы в сжатые временные периоды.</li> <li>➢ Мобильность — географическая, профессиональная, функциональная и образовательная.</li> </ul>

**Что делать?**

- Периодически проводить ротацию кадров, позволяющую сотрудникам-«зетам» сменять виды и формы профессиональной деятельности.
- Создавать вариативную, индивидуальную систему профессиональной переподготовки.
- Разрабатывать технологии, обеспечивающие эффективный контроль качества профессиональной деятельности.
- Создавать систему взаимобучения и профессионального взаимосоучинга.
- Разрабатывать многозадачные функциональные обязанности сотрудников.
- Формировать профессиональные инструкции, служебную документацию с учётом восприятия «зетов» (ассоциативные, объёмные, интерактивные, метафоричные).
- Помочь «зетам» преодолеть иллюзию «всезнания» и «всепонимания», преодолевать издержки «мифологического сознания», вовлекая в разнообразные виды профессиональной деятельности.

**Опыт и инновации**

Поколение «зетов» часто воспринимают как поколение, сверхчувствительное к современным технологиям и инновациям, поражающее воображение скоростью освоения технических новинок и цифровых коммуникационных ноу-хау. На самом деле сами «зеты» воспринимают всё эти технологии как нечто само собой разумеющееся. Вряд ли послевоенное поколение запомнится только тем, что оно массово пересело на личные автомобили и создало удивительную для своих предков культуру частных автолюбителей. Более важно то, что «зетам» все эти новые технологии необходимы для приобретения личного опыта, ускоренного освоения «багажа предшествующих поколений» и внесения

инноваций, способных преобразовать мир в согласии с их внутренними представлениями.

«Зеты» не хотят опираться на опыт их предшественников, поскольку в их представлении он не отвечает требованиям времени, и стремятся во всё внести свои инновации. Поэтому профессиональная подготовка «зетов» должна быть тесно сопряжена, во-первых, с разнообразной профессиональной практикой, а во-вторых, давать возможности для реализации инициатив.

«Зетам» постоянно требуются профессиональные задачи «на вырост», немного превосходящие их сегодняшние актуальные возможности и заставляющие раскрывать потенциал: возможность реализации инициатив, внесение личного, авторского вклада в профессиональную деятельность.

–	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Пренебрежение опытом и авторитетом старшего поколения.</li> <li>✓ Игнорирование сложных абстрактных причинно-следственных связей, теоретических оснований деятельности.</li> <li>✓ Некритичность к собственному опыту и субъективность оценок, суждений.</li> <li>✓ Переоценка значения инноваций.</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Приобретение самостоятельного опыта деятельности, ранняя профессионализация.</li> <li>➢ Поиск новаторских подходов и решений для профессиональных задач.</li> <li>➢ Быстрое освоение современных технологий.</li> <li>➢ Самостоятельность, независимость оценок и суждений.</li> </ul>

**Что делать?**

- Как можно раньше вовлекать «зетов» в профессиональные отношения, совмещая процесс обучения и практической деятельности в значительно большей степени.
- Организовывать систему наставничества в профессиональной деятельности, позволяющую передавать опыт старших поколений с учётом индивидуальных особенностей и субъективного восприятия.
- Вовлекать «зетов» в процессы принятия решений, поиска выхода из сложных профессиональных ситуаций.

- Вовлекать «зетов» в процесс коучинга с целью помощи в освоении более старшими поколениями сотрудников современных технологий.
- Ставить перед «зетами» профессиональные задачи, немного превосходящие их возможности и заставляющие профессионально развиваться и искать новаторские подходы решения сложных профессиональных задач.

**С приходом «зетов» никуда не пропадут все другие поколения, которые смогут компенсировать их недостатки и создать те трудности, к которым мы уже привыкли.**

**По мнению авторов книги «Поколения на работе», «здоровый смысл организации заключается в том, чтобы рассматривать различия между поколениями сотрудников как ценность и силу»<sup>4</sup>. Кроме того, сами «зеты» не будут едины и однообразны в своих стремлениях и воззрениях, сталкиваясь с различными влияющими воздействиями. В то же время, внимательно вглядываясь в юное поколение, проникая в их способ существования и восприятия мира, мы можем наглядно себе представить недалекое будущее, понять, что ещё можно и нужно изменить, а что следует принять с благодарностью. □**

<sup>4</sup> Zemke R. Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace / R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak. N.Y.: American Management Association, 2000. P. 162.

**Структура личного времени «зетов» и младших «миллениалов»**

	<b>Всего</b>	<b>15–19</b>	<b>20–24</b>
Личный уход (включая сон)	9,38	10,35	9,61
Наведение порядка дома	1,77	0,74	1,05
Помощь членам семьи	0,45	0,09	0,48
Помощь соседям	0,16	0,15	0,17
Работа	3,45	1,28	4,01
Образование	0,44	2,92	1,11
Шопинг (включая электронный)	0,38	0,30	0,40
Пользование профессиональными услугами по уходу	0,08	0,05	0,04
Приём пищи	1,11	0,90	0,99
Увлечения, интересы, развитие, досуг и отдых	4,62	4,53	4,03
Спорт и активный образ жизни	0,33	0,80	0,40
Религия	0,14	0,10	0,06
Добровольчество	0,15	0,14	0,04
Телефонные разговоры	0,13	0,27	0,17
Путешествия	1,20	1,16	1,32