

Девід Стіллман

Покоління Z на роботі (частина 2)

**Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.
Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені
тільки за згодою правовласників.**

НАДВИСОКА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ

- Тато, дідуня подарував мені на день народження диск Каньє.
- Класно.
- Гроші на вітер, не думаєш?
- Чому? Я гадав, тобі подобається Каньє.
- Так, але ж не всі його пісні. Краще б дідуня вручив мені подарунковий сертифікат iTunes і я б сам обрав плейлист.

Батько пам'ятає, як купував компакт-диск, розуміючи, що йому не сподобаються всі пісні на ньому, але сподівався, що сподобається хоча б більшість. Моє покоління створює власні плейлисти і відео на *YouTube*, постить фото, робить музичні мешапи, створює мультимедійні презентації та формує персоналізований контент. Така діяльність привела до появи компаній на кшталт *Sound-Cloud*, *Spotify* та *iHeartRadio*.

Як і всім іншим поколінням, поколінню *Z* довелося мати справу з підлітковою невпевненістю, зрозуміти, як «вписатися», не втративши при цьому своєї унікальності. Деякі речі лишаються незмінними. Однак представникам покоління *Z* значно легше показати, що вирізняє їх із натовпу. Вони виростили у світі надвисокої персоналізації.

Запитайте бумерів, як вони доводили світу свою унікальність. Відповідь: завдяки нашитим на джинсові куртки латкам.

Поставте те саме запитання представникам покоління *X*. Відповідь: записані власноруч на касету музичні збірки, на створення яких витрачалось значно більше часу, ніж сьогодні, коли достатньо лише кілька разів клацнути мишкою.

У мого покоління є сила-силенна інструментів — від твітів у *Twitter* до постів в *Instagram* і сторінок у *Facebook* — окреслити свою індивідуальність і продемонструвати її світу. Це так просто! Достатньо лише поглянути на мою стрічку, і за лічені секунди можна зрозуміти, що я обожаю змагання з кросфіту й сноубордингу, ношу класичний одяг, боготворю команду *Minnesota Viking*, люблю реп і музику в стилі кантрі, поважаю Ілона Маска й страшенно захоплююся поколінням *Z*. Якщо якось уранці я прокинувся і вирішу, що мені більше не подобається Ілон Маск, я просто натисну кнопку «видалити». Мені не треба зривати латку й

лишати дірку на куртці. Усі ці інструменти дозволили нам персоналізувати власний імідж в юному віці.

Починаючи зі ЗМІ й закінчуючи політикою, представники покоління Z мають нечувані можливості обирати й контролювати власні переваги. В їхніх руках — блискучий інструмент розширення прав і можливостей. Крім того, покоління Z виросло в епоху прийняття та підтримки, що спонукало їх персоналізувати власний імідж і поділитися ним зі світом. Бумер не зміг би так просто нашити латку з багатьма присутніми на профілі представника покоління Z елементами.

Розгляньмо гомосексуалізм. Підлітки сьогодні постять символ веселки значно частіше, ніж у такому ж віці це робили бумери чи навіть представники покоління X. Утім, не можна сказати, що всі проблеми з толерантністю в країні вирішено.

МУХТАР КЕНТ

Колишній голова й генеральний директор компанії
Coca-Cola

*Які якості, не притаманні попереднім поколінням,
ви можете продемонструвати?*

Три найпопулярніші відповіді:

Технологічна обізнаність.

Неупередженість.

Рішучість.

Де поставити галочку?

Не можна заперечувати, що з роками різноманітність на робочому місці прогресувала. Кожне нове покоління робить черговий крок до толерантності. Покоління Z не виключення. Власне, 77 % його представників стверджують, що рівень різноманітності компанії впливає на їхнє рішення працювати на неї. Варто зазначити, що для цього дуже персоналізованого покоління саме визначення різноманітності матиме нові рамки чи, радше, вийде за них. Покоління Z так зосереджувалося на створенні власного індивідуального

іміджу, що дозволило нечуваний досі рівень персоналізації. Пам'ятаю, що за часів моєї юності для власної ідентифікації пропонували п'ять варіантів: білошкірий, чорношкірий, азіат, латиноамериканець або інше.

Якби такі варіанти пропонували сьогодні моєму поколінню, більшість із нас обрала б «інше». Я б також хотів зазначити, що я єврей, гетеросексуал, Близнюк за гороскопом, лідер за типом особистості, займаюся кросфітом. Для нас спосіб визначення самих себе такий персоналізований, що не вистачить ніякого заздалегідь сформованого переліку. У *Facebook*, наприклад, п'ятдесят різних визначень статі, тож якщо на робочому місці нам запропонують менший список, ми почуватимемося обмеженими.

Ми не схильні обирати для себе типові категорії та радше змішуватимемо й поєднуватимемо. Самовизначення — дуже персоналізоване. Круто, що багато компаній пропонують створювати групи однодумців, адже в такий спосіб можна знайти «своє» місце, «своїх» людей чи навіть відчувати себе в безпеці. Однак представники покоління Z прагнуть розвивати цю тенденцію, створювати більше таких груп, належати не до однієї, а до кількох. Окрім груп за ознакою раси, статі або релігії, ми б створили групи за інтересами, хобі, світоглядом чи навіть поколінням. Сподіваюся, що керівники дозволять саме нам очолити цей напрямок.

Надвисока персоналізація представників покоління Z поширюється не лише на демонстрацію світу власного іміджу. Тенденція працює і в зворотному напрямку: бренди і досвід використання індивідуалізують під цих людей.

Ефект *Amazon*

- Йіоно, зайдімо до *Foot Locker* за взуттям.
- Ні, дякую. Я зроблю це з дому.
- Чому? Ми ж зовсім поряд. Це не забере багато часу.
- У них немає того, що я хочу.
- Звідки ти знаєш? Ти ж казав, що хочеш *Nike*, а я знаю, що тут їх продають.
- Так, продають, але я хочу створити свої кросівки сам. Різниця в ціні несуттєва. Я просто зайду на *Nike.com* і оберу колір чого завгодно: від устілки й шнурків до логотипа.

Застосовуючи масиви численних даних, онлайн-шопінг уселив у представників покоління Z надію, що торговці зрозуміють їхню поведінку й бажання на глибокому рівні.

Мені подобається, що коли я заходжу на *Amazon*, мене зустрічає напис великим жирним шрифтом «З поверненням, Йіоно!» А потім мене питають, чи сподобалися мені носки, які я

придбав минулого разу. Ще крутіше, мене запитують, чи не хочу я придбати шорти в тон? Ну класно ж! У мене виникає відчуття, що *Amazon* знає мене. Ми просто припускаємо, що компанії знають нас і можуть говорити з нами на досить особистісному рівні. Цього довелося навчитися і вишам, коли представники покоління Z поповнили ряди абітурієнтів.

Стандартне повідомлення про зарахування першокурсника з рядком «впишіть ім'я та прізвище тут» не працює з моїм поколінням. Наприклад, у штаті Айова надсилають посилання на відео, у якому журналіст *CNN* повідомляє надзвичайну новину: абітурієнт такий-то зарахований до навчального закладу. Новину супроводжує музика, графіка, спецефекти, а ім'я абітурієнта світиться на екрані. Подібне повідомлення не лише персоналізоване, воно ще й розважальне та захопливе.

Подібний рівень персоналізації розповсюдився і на навчальний процес у вишах.

То яка у вас спеціалізація?

Обираючи предмети спеціалізації в навчальних закладах, більшість із нас послуговувалася стандартним переліком і ставила галочки напроти дисциплін. Більшість же налаштованих на персоналізацію представників покоління Z не хоче ставити жодних галочок, а воліє самотужки вказати дисципліни. Інакше кажучи, ці люди прагнуть індивідуалізувати власну спеціалізацію. Зрештою, хіба вони не роблять так із плейлистами? За даними Північно-Східного університету, 72 % представників цього покоління вважають, що вищі навчальні заклади повинні надавати студентам змогу формувати власний навчальний курс і спеціалізацію. Багато закладів погоджується й пропонує варіант створення персоналізованої спеціалізації разом з академічним консультантом.

Хтось може подумати, що персоналізація власної спеціалізації — можливість полегшити процес отримання диплому. Утім, усе зовсім навпаки: це непростий варіант, що передбачає складний процес затвердження з перевіркою відповідно до заздалегідь визначених критеріїв. Певно, найбільша робота випадає вишам, що погодилися задовольнити таку персоналізацію.

Старший редактор даних та інтерактивів газети *Chronicle of Higher Education* Джошуа Гетч пояснює: «Нині вища освіта тяжіє до орієнтації на клієнта. Ми сприймаємо студентів як наших клієнтів. Це водночас і добре, і погано. Добре те, що університети запитують самі себе: “Як нам краще обслуговувати студентів?” З іншого боку, перед факультетами постає виклик адекватної оцінки отриманих знань. Адже слабенький студент завжди може заявити, що його погано обслужили».

Тож якщо компанії на кшталт *Amazon* і навчальні заклади, які ми відвідуємо, можуть запровадити такий персоналізований підхід, ми природно очікуємо на подібний рівень персоналізації і на робочому місці.

Безперервна персоналізація в робочому середовищі

Для кожного наступного покоління рівень персоналізації на робочому місці підвищувався. Коли до трудових колективів влилися традиціоналісти, увагу концентрували на професіоналізмі та створенні структури. То була епоха конвеєрів, коли єдиною персоналізацією можна було назвати вид виконуваної роботи в цеху чи зміні. Структура офісів передбачала окремі відділи. Також існували чітко визначені кар'єрні сходинки. Знову ж таки, єдиною персоналізацією можна було назвати ступінь посадової ієрархії.

Такі структури вже цілком сформувалися, коли на роботу вийшли 80 млн бумерів. Вони точно знали свою посаду, рівень заробітної плати, а також позицію в кар'єрній ієрархії. З одного боку, бумерам доводилося вписуватись у структуру. З іншого, їм необхідно було з'ясувати, як виділитися з-поміж 80 млн. Тож, аби їх помітили й просунули вище кар'єрними сходами, бумери індивідуалізували свій стиль: починаючи з особистості й закінчуючи кількістю відпрацьованих годин і виконанням завдання.

Коли в трудових колективах з'явилися представники покоління X, їм одразу не сподобалася жорстка структура, тож їм тільки й лишилося, що виділитися. На жаль, не в найкращий спосіб. Вони не збиралися видряпуватися кар'єрними сходами, адже бачили, яку ціну заплатили за це їхні попередники. Персоналізація полягала у створенні незалежності, навіть якщо при цьому вони не вписувалися у структуру. Через свою регламентованість і відсутність простору для незалежності урядові й військові інституції стикнулися з чималою кількістю проблем із поколінням X. Безліч його представників обрали ідеальний спосіб персоналізації, розпочавши власний бізнес. Налічуючи 60 млн, вони ризикували менше. Доки 80 млн бумерів змагалися за просування по службі чи сходили з дистанції, представники покоління X відчували, що без роботи не залишаться.

Потім з'явилися 82 млн схильних до співпраці міленіалів, світогляд яких багато хто називає «стадним». На протигагу незалежним представникам

покоління X, міленіали радше зосереджували увагу на своїх командах. Вони вірили, що міцність ланцюга визначається міцністю його найслабшої ланки, тож об'єднувалися в групи для виконання завдань. Міленіали не так переймалися персоналізацією праці, оскільки для самовираження користувалися соціальними мережами за межами робочого середовища.

Зараз настав час покоління Z. Ми очікуємо високого рівня персоналізації наших потреб і бажань. По-перше, ми присвятили стільки часу побудові індивідуального іміджу, що вимагатимемо від роботодавців використовувати його. Скажімо, частиною вашого індивідуального іміджу є любов до створення інфографіки. Навіть якщо ви не працюєте у відділі розробок, ви сподіватиметеся, що ваш роботодавець знайде способи включити роботу з інфографікою до ваших посадових обов'язків. Проте часто в компаніях вас запитують тільки прізвище та ім'я, місце навчання, попередній досвід роботи й сімейний стан. Ми хочемо розповісти про себе більше й сподіваємося, що роботодавці нас про це запитають. На мою думку, круто, що компанія *Virgin Hotels* користується власною внутрішньою подібною до *Facebook* мережею, де в кожного працівника є своя сторінка. Там вони публікують інформацію про себе, зокрема улюблені пісні, враження, прикольні прізвиська тощо. Одним словом, компанія хоче дізнатися, у чому твоя індивідуальність. І представники покоління Z прагнуть це показати.

Як я вже казав, ми сподіваємося на персоналізацію. Ми хочемо індивідуалізувати все: назви посад, розвиток кар'єри, навчання, відгуки й пропозиції тощо. Тільки боюся, щоб нас не стали називати «ті, що мають право». Я розумію, як такі очікування можуть сприймати інші покоління, що зараз найматимуть нас на роботу й керуватимуть нами і колись навіть мріяти не могли про подібний рівень персоналізації. Річ у тім, що фраза «мати право» породжує безліч негативних асоціацій. Часто саме з неї починаються розмови про небажання наполегливо працювати й очікування отримати все й одразу. Наш потяг до персоналізації не має нічого спільного з нашим прагненням завзято трудитися. І ми точно знаємо: щоб рибу їсти, треба у воду лізти. Ідеться не про відчуття того, що ми маємо на щось право, а про реалії світу, у якому ми вирости. Як уже зазначалося, усі навколо — починаючи з *Amazon* і закінчуючи вишами — індивідуалізуються згідно з нашими потребами, тож для нас природно очікувати подібного і від роботодавців. Проте, якщо таке припущення призводить до ярлика «ті, що мають право», ми йдемо не тим шляхом. Ми сподіваємося, що наш порив до персоналізації на робочому місці принесе користь роботодавцям, які зможуть використати наші індивідуальні риси на благо компанії. Безсумнівно, можна сказати, що не годиться американським корпораціям розсилати стилізовані під *CNN* відео з пропозицією роботи, але також не можна заперечувати, що персоналізація сягнула нових висот.

Добридень. Моя посада _____

- Тато, нас представлятиме хлопець із найкрутішою посадою.
- І що ж це за посада?
- Ніндзя ділової практики.

- Ти знущаєшся?
- Та ні. На, глянь на його візитку.
- І що ж він робить?
- Він сказав, що шукає найкращі ділові практики для клієнтів і партнерів. По-моєму, звучить крутезно.
- Тобто він працює у службі підтримки клієнтів.

Представники цього покоління не радітимуть до сліз, улаштувавшись на якусь пересічну посаду. Тож замість цмокати на них язиком, можна спробувати сприйняти їх такими, якими вони є.

Якщо можна створити сторінку з власним іменем, прізвиськом чи хештегами, то хіба не можна вигадати назву власної посади? Річ не в тім, щоб випендритися, ідеться про персоналізацію посади, щоб виникало відчуття, ніби вона створена саме для вас. Якщо посадові обов'язки лишаються незмінними, яка різниця, як називається посада? Для представників покоління Z різниця є. Унікальна назва посади додає нам впевненості у власних силах.

Саме це з'ясував генеральний директор компанії з цифрового маркетингу *Nxtbook Media* Майкл Біггерстафф. Він дозволяє працівникам самостійно обирати назву посади. Однак спочатку новачки повинні пропрацювати один місяць. Потім представники компанії сідають разом із ними за стіл і пропонують визначити найменування посади. Майкл пояснює: «Ми хочемо, щоб вони зрозуміли, що саме роблять, а потім сказали нам, як це назвати. У такий спосіб ми можемо створити міцніші зв'язки між працівниками та їхніми посадами. Крім того, якщо співробітник сам назвав свою посаду, робота потрапляє в його щоденні пріоритети».

Людина, яка навчає клієнтів користуватися ліцензованим ПЗ, називається «інструктор із китайської грамоти», офіс-менеджер — «майстер улагоджування конфліктів». Коли після місяця роботи менеджер із продажу зрозумів, що продає не лише продукти й послуги, він вирішив назвати свою посаду «герцог корпоративних рішень». Сам Майкл убачає, що його роль — надихати персонал проявляти себе якомога краще, тому найменування його посади не «генеральний директор», а «генеральний мотиватор».

Біггерстафф говорить, що молоде покоління тяжіє до персоналізації назв посад, а от деякі представники покоління X і бумери не схвалюють цього. Він пояснює: «Ми не змушуємо співробітників придумувати щось хитромудре, якщо вони самі цього не хочуть. Безліч бумерів і представників покоління X

тяжко працювали й конкурували з однолітками, щоб отримати посаду директора чи супервайзера, і для них важлива традиційна назва посади. Ми і їх підтримуємо».

«Можу з упевненістю сказати одне,— продовжує керівник,— створення персоналізованих посад дуже допомагає в процесі наймання персоналу. Коли кандидати чують про можливість індивідуалізувати назву посади, вони бачать лише вершину айсберга, тож хочуть дізнатися більше про нашу корпоративну культуру. Це сигналізує про гнучкість нашого підходу до виконання роботи, і ми цим пишаємося».

Наймання стосується не лише співробітників. Майкл використовує персоналізовані назви і для залучення клієнтів. «Я кидаю виклик усім, хто стверджує, що не може так учинити, бо галузь надто консервативна або клієнтам це не сподобається. Я кажу їм, що все абсолютно навпаки. На власному досвіді ми переконалися, що відрекомендовуючись як “герцог корпоративних рішень” або вручаючи візитку з написом “інструктор із китайської грамоти”, ми створюємо простір для більшої кількості запитань і ґрунтовніших обговорень із клієнтами того, що саме ми робимо і як можемо допомогти».

Отже, перший крок — подумати, як можна максимально індивідуалізувати назву посади. Другий крок — ще більший. Представники покоління Z захочуть персоналізувати ще й посадову інструкцію. Власне, результати нашого національного дослідження засвідчили, що 56 % представників цього покоління радше власноруч напишуть посадову інструкцію, ніж користуватимуться шаблоном. Знову ж таки, це не має нічого спільного з правами. Так ми віримо, що надаємо компанії можливість послуговуватися нашими вміннями. Навіщо залишати деякі з наших найкращих якостей за бортом тільки через обмеженість посадової інструкції? Такий підхід точно змінить процес наймання на роботу. Замість розміщувати конкретний опис посадових обов’язків фахівцям із наймання доведеться надавати ширший опис потреб компанії, який зацікавить представників покоління Z і змусить їх постукати у двері, а потім сісти разом із роботодавцем за стіл і розробити ідеальну, прийнятну для обох сторін, індивідуальну посадову інструкцію.

Розставмо крапки над «і»: ніхто не говорить, що треба надати поколінню Z повну свободу дій та дозволити розробляти яку їм заманеться посадову інструкцію. Кожна компанія має власні потреби. І їх треба враховувати. Надаючи представникам покоління Z можливість долучитися до написання посадової інструкції, компанії задовольняють їхню потребу в надвисокій персоналізації та в ідеалі створюють відчуття приналежності. Крім того, як згадуватиметься нижче в розділі «Зроби сам», у представників покоління Z

багато навичок, які вони використовують деінде, але не застосовують на робочому місці. За словами Йони, якщо покоління Z бере участь у розробці посадової інструкції, збільшуються шанси розкриття таких навичок та їх використання на користь компанії. Аналогічно, одразу ж варто виявити прогалини в знаннях і вміннях, які можна виправити за допомогою інструкторів чи навчальних курсів.

Отже, ми індивідуалізували назву посади і навіть посадову інструкцію. Утім, потреба представників покоління Z у надвисокій персоналізації на цьому не закінчується, а навпаки, посилюється після того, як вони занурюються в роботу з головою.

Обери власну пригоду

Один із найприємніших спогадів дитинства — вкладаючи мене спати, батько читає популярні дитячі книжки-забавки «Обери власну пригоду». Мені подобалося виконувати роль героя і робити вибір, у такий спосіб вирішуючи, як саме завершиться історія. Тепер, коли представники мого покоління виросли, нам хочеться продовжувати обирати власні пригоди. За результатами нашого національного дослідження, 62 % представників покоління Z радше самі оберуть свій кар'єрний шлях, ніж дозволять організації зробити це за них.

Викладення заздалегідь визначеного шляху кар'єрного розвитку з чіткими посадами у вигляді переліку видається представникам покоління Z таким же дикунством, як і факс-машина. Утім, уже досить давно люди стараються оминати уторовані кар'єрні стежки. А почалося все з представників покоління X, батьків покоління Z. Вони опиралися створеним бумерами структурі й бюрократії та прагнули індивідуалізувати шлях розвитку власної кар'єри.

У деяких галузях, як-от юриспруденція чи бухгалтерія, склалася непроста ситуація, оскільки завжди існував лише один можливий шлях: людина потрапляє в цю сферу як стажист на літніх канікулах, потім її зараховують до штату, згодом вона стає директором, а наполегливо пропрацювавши безліч років, можливо,— партнером. Побачивши, скількох зусиль це було варте, представники покоління X і міленіали вирішили, що цей шлях не для них.

Традиціоналісти й бумери нічого не змінювали, бо не знали про інші способи розвитку й мотивації персоналу. До того ж, їхня фінансова модель базувалася на багаторівневій структурі погодинної оплати. Їм довелося з'ясувати, як досягти максимальної вартості компанії, якщо представники покоління X не хочуть бути партнерами. Кількість претендентів на вакансії зменшувалася, тож цим традиційним галузям довелося пристосовуватися.

Сьогодні все частіше зустрічаються не «партнери», а «учасники», що дозволяє індивідуалізувати кар'єру.

МАРТІН ЛЮТЕР КІНГ III

Борець за громадянські права.

Найстарший син Мартіна Лютера Кінга-молодшого

Чи вважаєте ви, що між управлінням і лідерством існує різниця?

Так: 85 %. Ні: 15 %.

Якщо ви відповіли ствердно, то яка основна відмінність між управлінням і лідерством?

Три найпопулярніші відповіді:

Лідерство — це якість людини... управління — її посада або виконувана функція.

Лідери роблять... менеджери говорять.

Лідери спонукають і надихають працівників... управлінці віддають накази.

І це добре, бо настав час мого покоління. Налаштовані на надвисоку персоналізацію, ми переконані, що кар'єрний шлях кожного — унікальний та індивідуальний. І традиційні галузі дійсно йдуть у ногу з часом у своїх прагненнях найняти представників покоління Z у ролі стажистів на літо. Наприклад, корпорація *PricewaterhouseCoopers (PwC)* цілком підтримує ідею персоналізації кар'єри. Вони знають: щоб привабити моє покоління, необхідно подолати стереотип, що існує лише один шлях до успіху. Упевнений, бейс-бумерам і представникам покоління X свого часу й наснитися не могло, що у зверненні компанії *PwC* до випускників вишів зазначатиметься:

«Компанія PwC розуміє, якими важливими для вашої кар'єри є перші кроки після закінчення навчання. Ми визнаємо свою відповідальність за те, щоб допомогти вам досягти ваших далекоглядних кар'єрних цілей, як у PwC, так і за її межами. Тому ми співпрацюємо з вами в процесі планування вашого шляху, адже тільки ви знаєте, що найкраще для вашої кар'єри».

Компанії, що активно наймають на роботу представників покоління Z, усвідомили, що персоналізація кар'єри — обов'язкова. Ось що говорить віцепрезидент із питань навчання та розвитку компанії *Panera Bread* Кеті Воткінс: «Раніше кар'єрний шлях у компанії *Panera* був лінійним і заздалегідь визначеним: ви починали з посади стажиста з продажу і проходили шість етапів до посади помічника менеджера. Спілкуючись із представниками покоління Z, ми усвідомили, що вони прагнуть, щоб у кожному з них бачили

особистість, і просто не сприймають об'єднання в будь-які групи. Тепер, проводячи співбесіду з новачками, ми ставимо на меті розказати про різні можливості розвитку кар'єри: як у пекарні, так і в ресторанному обслуговуванні, доставці, виробництві чи центрах підтримки клієнтів. Ми прагнемо співпрацювати з ними і створювати індивідуальні шляхи розвитку кар'єри. На перший погляд може видатися, що обсяг нашої роботи збільшився, але так представники покоління Z більше викладаються, беруть на себе більше відповідальності, бо відчувають, що робота пристосована до їхніх індивідуальних потреб і прагнень».

У бажанні покоління Z індивідуалізувати власну кар'єру існують як переваги, так і недоліки. Згадаймо дослідження Дюкського університету, про яке йшлося в розділі «Фізично-цифровий світ»: 65 % нинішніх учнів обійматимуть посади, яких сьогодні просто не існує. Нам доведеться вчитися індивідуалізувати робочі місця, оскільки досі ми ніколи не стикалися з подібним. Замість марно намагатися розв'язати цю проблему для покоління Z, ми можемо полегшити власне завдання, скориставшись їхньою допомогою.

Інший позитивний аспект прагнення покоління Z до персоналізації власних робочих місць полягає в тому, що вони не опиняться в тій самій ситуації, що і їхні батьки. За часів покоління X кількість бумерів у робочому середовищі вражала, тож безліч керівних посад завжди були зайняті. Представники покоління X працювали в організаціях із чіткою ієрархією і, дивлячись на вищі посади, розуміли, що рухатися їм нікуди. Ураховуючи, що тривалість життя бумерів і їхня активність на робочому місці зросли, представники покоління X бачили, що їм ще довго не світить підвищення. Ці люди аж сяяли від радості, коли бумер з'являвся в офісі хворим, утомленим чи знесиленим. Облишмо жарти, але покоління X досягло так званої «сірої стелі».

Зважаючи на те, що міленіалів більше, ніж представників покоління Z, теоретично ситуація могла би повторитися, однак через націленість на персоналізацію робочого середовища молодше покоління може проскочити її чи навіть не помітити. Ці люди просто оберуть власну пригоду і створять шлях, що веде увсебіч, до інших посад, ієрархій чи навіть компаній. Вони оминуть «сіру стелю», бо просто її не побачать.

І ще одна перевага персоналізованих робочих місць полягає в тому, що менеджери можуть зосередитися на конкретних результатах, а не на посаді. Часто, через схожість посадових інструкцій та кар'єрного розвитку, менеджери змушені грати в справедливість. Якщо щось зроблено для одного

співробітника, інший повинен отримати те саме. Вони не можуть усвідомити, що «справедливість» і «рівність» — різні речі. Звісно, хочеться до всіх ставитися справедливо, але абсолютно нормально визнавати, що не у всіх людей однакові здібності. Що більш персоналізоване робоче місце, то більше можна заохочувати робітників досягати результатів, які відповідають їхнім здібностям, замість змішуватися із сірою масою.

МАРТІН ШИН
Актор

Опишіть одним словом головну ознаку лідера?

Найпопулярніша відповідь: Справедливість.

Недоліком прагнення покоління Z до надвисокої персоналізації кар'єри можна вважати те, що попередні покоління просто не знають, як на це реагувати чи як оцінювати. Потенційний роботодавець може оцінити резюме, згідно з яким кандидат розпочав кар'єру стажистом, потім став помічником менеджера, згодом — супервайзером, далі — регіональним віце-президентом, і визначити, чи така людина готова обійняти посаду старшого віце-президента. Утім, якщо цей самий потенційний роботодавець погляне на резюме, згідно з яким кандидат розпочав кар'єру як «ніндзя ділової практики», потім став «королем даних», згодом — «рок-зіркою продажу», у нього можуть виникнути сумніви, чи готова така людина стати помічником менеджера. Можливо, подібне нестандартне резюме є найдинамічнішим з-поміж усіх отриманих, але саме через його персоналізованість важко зрозуміти, чи впишеться кандидат у більш традиційну структуру і чи взагалі варто розглядати таку кандидатуру серйозно.

Це призводить до ще одного недоліку персоналізованої кар'єри, який виходить за межі плутанини і стосується поваги. Далеко не всім представникам покоління X і міленіалам аплодували стоячи, коли вони вирішили змінити традиційний розвиток кар'єри. Натомість до них ставилися підозріло. Хай не вголос, але вони чули запитання: «Не хочете стати партнером? Що з вами не так?»

Проблема сьогодення полягає в тому, що представники покоління Z точно схвалюють персоналізацію кар'єри, і коли їм трапиться компанія з іншим ставленням, уже вони поставлять запитання: «Що з вами не так?»

Отже, ми найняли їх на роботу, з'ясували назву посади, посадову інструкцію й унікальний шлях розвитку кар'єри, тож настав час їх дечому навчити. Що станеться, коли налаштованість на надвисоку персоналізацію дійде до навчання й розвитку?

Навчання покоління *YouTube*

— Слухай, я знайшов для тебе хороший дводенний семінар по *Apple Keynote*. На вихідних. Якщо хочеш, я піду з тобою.

— А це обов'язково?

— Ти ж сам казав, що будеш робити наші презентації в *Keynote*. Я вмію працювати з *PowerPoint*, але не з *Keynote*.

— Так, буду, але для цього не треба відвідувати дводенні заняття.

— Ну то як ти збираєшся вчитися?

— Подивлюся кілька відео на *YouTube*, а якщо щось не зрозумію, замовлю індивідуальне навчання в *Apple Store*.

Коли йдеться про навчання, представники покоління *Z* вважають марнуванням часу значну кількість інформації, яку треба запам'ятати. Ми виконуємо завдання, доки не наштовхуємося на якусь заковіку, для розв'язання якої нам бракує знань. Тоді ми знаходимо необхідну інформацію, розв'язуємо задачу й продовжуємо виконувати завдання. Ми концентруємося на тому, як знайти, зрозуміти і в найкращий спосіб використати інформацію залежно від конкретної потреби. Двома словами: покоління *Z* — це покоління, здатне налаштувати пошук так, щоб отримати конкретну інформацію, необхідну для виконання завдання, і нічого зайвого.

Дійсно, не варто навантажувати представників покоління *Z* великими обсягами інформації, яку треба запам'ятати. Ефективніше дати їм змогу самим з'ясувати необхідне. Якщо їм щось потрібно, ці люди здатні зупинитися й вивчити. Утім, така концентрація на отриманні знань з метою розв'язання конкретної задачі не забезпечує глибокого розуміння представниками покоління *Z* того, як ті чи інші речі пов'язані між собою або як взаємодіють окремі елементи великого цілого. Ключове завдання — знайти золоту середину, надаючи поколінню *Z* інформацію широкого контексту і дозволяючи застосовувати більш персоналізований підхід у вивченні всіх деталей.

Ми нудитимемося, слухаючи разом із купою інших робітників довгелезні лекції в одному для всіх темпі. Результати нашого національного дослідження свідчать, що кожен десятий

представник покоління Z краще прочитає повний текст умов користування *iTunes*, ніж погодиться відвідати повноцінний навчальний семінар на роботі. І це не має нічого спільного з небажанням учитися. Насправді, представники покоління Z прагнуть опанувати нові навички, що допоможуть піднятися кар'єрними сходами. Просто нам не подобаються довгі лекції без жодного простору для персоналізації. Нас більше приваблює підхід навчання в реальному робочому середовищі, і коли нам трапляється щось невідоме, ми зупиняємося і вчимося. Починаючи роботу, ми хочемо одразу зануритися в неї з головою. Якщо нам треба щось довідатися, ми зупинимося, опануємо матеріал і рушимо далі. Безліч корпоративних навчальних семінарів тривають кілька днів, якщо не тижнів. За результатами нашого національного дослідження, 56 % представників мого покоління зазначили, що ввідне навчання повинно тривати не більше одного дня.

Технології, безсумнівно, змінили методи навчання. Ми можемо подивитися навчальне відео на *YouTube*, натискаючи «призупинити», «відтворити», «прокрутити вперед» чи «прокрутити назад». Інакше кажучи, ми можемо індивідуалізувати процес навчання і найголовніше — його швидкість. Ми також звикли підганяти під свої потреби спосіб подачі матеріалу. Якщо ви навчаєтеся краще, слухаючи умовного вчителя, у вашому розпорядженні є відео. Якщо ж ви надаєте перевагу графічній формі — такий варіант також знайдеться.

Утім, помилково припускати, що всі процеси повинні відбуватися з використанням технологій та відео. Не забуваймо, за результатами нашого дослідження, 84 % представників покоління Z надають перевагу особистому спілкуванню. Ми прагнемо його. Ми все ще жадаємо двосторонньої взаємодії між людьми. Не лише з інструкторами, а й один з одним. З *YouTube* ідеєю не поділишся.

БРАЯН НІККОЛЬ

Генеральний директор *Taco Bell*

Що необхідно зробити роботодавцям, щоб ви отримали необхідні вам уміння і знання?

Три найпопулярніші відповіді:

Надати інструктора і наставника, які порекомендують необхідні ресурси.

Надати можливості внутрішнього розвитку.

Надати навчальну допомогу для можливостей зовнішнього розвитку.

Наше дослідження також показало, що 73 % представників мого покоління хотіли б навчатися в індивідуальному порядку. Проблема в тому, що на робочому місці завжди бракуватиме ресурсів і часу навчати нас усіх у такий спосіб. Можливо, ідеальним навчанням став би більш фізично-цифровий підхід, з поєднанням технологічних і особистих інструментів. Ми б могли опанувати базовий матеріал у власному темпі за допомогою комп'ютера і скласти всі необхідні тести, а потім нам би надали можливість особисто зустрітися з інструктором, поставити запитання, розібратися в деталях і, найважливіше, отримати інформацію про загальний контекст і застосування всього вивченого на конкретному робочому місці.

Наймаючи на роботу представників покоління Z, компанія *Panera* одразу пішла правильним шляхом, розбивши навчання на менші етапи. Ліміт уваги представників цього покоління — 8 с. Крім того, вони звикли отримувати інформацію у вигляді ефектних реплік. Кеті Воткінс пояснює: «Попередні покоління могли сприймати щонайменше п'ять хвилин безперервної інформації, але не представники покоління Z. Вони втрачають увагу значно раніше. Замість навчати їх протягом однієї довгої, виснажливої лекції, ми розбили навчальний план на якомога більше невеликих фрагментів. Ми з'ясували, що так покоління Z не втрачає зацікавленість. У такий спосіб вони також відчують задоволення після кожного завершеного етапу, а не зітхають один раз із полегшенням після закінчення всього курсу». Ще одне нововведення у сфері навчання для покоління Z стосується саме того, про що говорив Йона. Компанії вдалося ідеально поєднати навчання онлайн з особистим навчанням. Учні вивчають невеликий за обсягом матеріал на комп'ютері, а потім за ними одразу ж закріплюють інструктора для праці пліч-о-пліч. «Така модель навчання-практика-навчання-практика виявилася ідеальною для покоління Z, — говорить Воткінс. — Вони швидко щось вивчають, а нам вдається втримувати їхню зацікавленість. Потім у них з'являється можливість одразу застосувати знання на практиці, а ми в такий спосіб заохочуємо їх і додаємо впевненості в собі. Хай би як вони цінували навчальні програми онлайн, їм точно подобається особистий зв'язок. Наші інструктори переконуються, що матеріал дійсно засвоєний, і можуть скоригувати певні моменти до того, як у працівника виникає хибна звичка, виправити яку значно важче».

Не важливо, чи є в компанії окремий відділ із питань навчання й розвитку, чи в офісі просто є перелік необхідних навичок, представники покоління Z потребуватимуть наставників, які зможуть відповісти на їхні запитання. Перш ніж керівники запанікують через те, що їм доведеться днями виконувати роль учителів, скажу, що представники покоління Z не вважають, що відповіді можна отримати лише від начальства (детальніше — у розділі «Зроби сам»). Вони готові отримати допомогу від будь-якої обізнаної людини. Зрештою, вони виростили в середовищі з численними навчально-методичними центрами в школах, онлайн-і оффлайн-репетиторами та зі стосом консультантів, кожен з

яких готовий задовольнити їхні найменші потреби і заповнити прогалини в знаннях.

Досить про мене. Поговорімо про те, як я працюю

З часом персоналізація відгуків і побажань зазнала суттєвих змін. Для традиціоналістів рівень персоналізації зворотного зв'язку визначався тим, як голосно начальник кричав на працівника. У їхній моделі праці відсутність криків означала, що все йде, як треба. Для 80 млн конкурентних бумерів цього вже було замало. Вони потребували якоїсь системи оцінки працівників і їх градації, щоб знати, хто отримає підвищення, а кому треба ще попрацювати. Так з'явився щорічний огляд роботи працівників, який передбачав заповнення численних форм із багатьма розділами й показниками, щоб кожен бумер міг отримати індивідуальну оцінку своєї роботи. Вона визначала, кому світить підвищення.

Коли на горизонті з'явилося скептичне покоління X, і цього стало замало. Їх не цікавила точна оцінка, оскільки їх не влаштовував кількісний підхід. Вони прагнули більш персоналізованої та заточеної на *якість* інформації, а не сухої цифри. Крім того, щорічне оцінювання теж ставилося під сумнів. Представники покоління X не могли зрозуміти, чому повинні чекати відгуку на свою роботу до кінця року, якщо проект уже закінчився. Якщо відгук виявлявся негативним, вони відчували, що змарнували кілька місяців, які можна було б присвятити вдосконаленню. Завдяки зусиллям покоління X нині оцінювання проводиться раз на півроку, а оцінка носить більше якісний, ніж кількісний характер. Зворотний зв'язок видається більш особистісним й персоналізованим.

Міленіалам сподобалося, що відгуки мають якісний характер, адже вони звикли до ґрунтовних розмов з батьками про події власного життя. Проблеми виникли через те, що розмови з батьками здебільшого стосувалися хороших новин: як добре міленіали роблять ту чи іншу справу. Звиклі до такого стимулювання самооцінки, вони не були готовими до поганих новин на роботі. Призвичаєні до раціональної критики бумери і представники покоління X дивувалися, як вона шокувала міленіалів. Те, що бумери чи представники покоління X сприймали, як частину нормального огляду, міленіали розцінювали, як особисті докори. Для них така ситуація виявилася

новою й часто неприємно шокувала. Міленіали просто не звикли до негативних відгуків, тож доводилося докладати додаткових зусиль, аби переконати їх, що все в порядку. Утім, по кількох оглядах міленіали пристосовувались, а вислухавши кілька відгуків на роботі, вони взялися за ще більшу їх персоналізацію. Цих людей влаштовували огляди щопівроку, але вони не хотіли, щоб зворотний зв'язок мав формальний характер: міленіали могли запросто щодня зайти до начальника, щоб розпитати про власну ефективність. Керівникам міленіалів довелося пристосовуватися. Часто вони скаржилися, що зворотний зв'язок перетворився на повноцінну роботу. Не рідко їм доводилося встановлювати межі й навіть оговорювати, як часто вони оцінюватимуть продуктивність міленіалів. Персоналізація зворотного зв'язку для міленіалів також охоплювала осіб, які його надавали. Стандартна практика передбачала, що єдиною особою, яка давала розгорнуту оцінку вашої роботи, виступав ваш безпосередній начальник. Утім, представники цієї спільноти зажадали відгуків не лише від начальника, але й від колег, від керівників інших підрозділів, від наставників чи навіть від клієнтів.

А моє покоління очікує на ще вищий рівень персоналізації зворотного зв'язку. Що це означає? Ми б хотіли мати легкий доступ до нього навіть не щоденно, а кілька разів на день, при цьому відгуки обов'язково необхідно розбивати за окремими проектами й завданнями.

Сучасний формат зворотного зв'язку

Уявлення про контроль виконання роботи для покоління Z цілком відрізняється від уявлень інших поколінь, для яких «контроль прогресу» означає, що між формальними оглядами співробітник може отримати (чи не отримати) якісь коментарі. Ви зробили щось добре, радійте, якщо хтось це помітить і щось скаже. Ви напартачили — найімовірніше, вам точно про це повідомлять. А згодом усі ці коментарі занесуть до резюме, яким і послуговуватимуться на щорічному чи щопіврічному формальному обговоренні.

Варто моєму поколінню почути слово «контроль» і ми думаємо про світ, де батьки цілодобово контролюють нас за допомогою смартфона. Вони знають, чи точно ми сидимо в друзів удома. Ми думаємо про поїздку до Діснейленду й обов'язковий радіочастотний браслет, що повсякчас передає дані про наше місцеперебування. Ми думаємо про те, як *iTunes* відстежує наші покупки й надає рекомендації.

Представники покоління Z відчують, що кожної секунди контролюється кожен наш крок. А ще ми знаємо, що інформація завжди записується. Інші покоління вважають це посяганням на особисте життя, а ми до цього звикли. За даними нашого національного дослідження, 65 % представників покоління Z нормально ставляться до постійного контролю на робочому місці в тому чи іншому вигляді.

Тож, улаштовуючись на роботу, представники покоління Z думають, що всі їхні дії постійно відстежують. Зрештою, так і було в школі.

— Тато, перш ніж ти щось скажеш: я отримав «задовільно» з біології, бо мене не було в місті, а лабораторку я почав робити тільки два дні тому.

— Радий, що ти пояснив, бо я дуже здивувався, зайшовши сьогодні на шкільний сайт.

— Я знав, що ти здивуєшся. Та ще й моя вчителька відсутня, тож вона не ставила оцінки за домашку останні кілька днів. Поглянь знову в п'ятницю, побачиш, що бал стане вищим.

— Гаразд. А ще я помітив, що минулого тижня в тебе знизилися оцінки з іспанської.

— Усе під контролем. Треба лишитися після уроків і поговорити з учителькою.

Те, як часто й у якому обсязі батьки можуть контролювати результати навчання представників покоління Z у школі, дуже вплине на очікування цього покоління від роботи.

Якщо я захочу дізнатися рівень успішності Йони в школі, мені достатньо зайти в спеціальний застосунок, де я побачу оцінку за кожну домашню роботу, невиконане завдання, результати тестування і загальний рівень успішності станом на кожен день. Ось яка персоналізація. Я навіть можу поглянути на майбутні завдання й тести.

Минули часи, коли діти чатували біля поштових скриньок, щоб перехопити шкільні табелі раніше за батьків. Сьогодні матусі й татусі завжди знають, що задали їхнім дітям і як вони з тими завданнями впоралися. На заваді може стати тільки відсутність *Wi-Fi*. Учителі першими поскаржаться на те, що введення інформації в систему забирає купу часу. Забарився на день — і обов'язково знайдуться учні та батьки, занепокоєні станом оцінювання. Така система передбачає чимало роботи й з боку батьків.

Та що станеться, коли Йона та інші представники покоління Z вийдуть на роботу, де такий рівень персоналізованого контролю відсутній? Для когось

це стане нагодою розлабитися й сподіватися, що цього ніхто не помітить. Хтось відчує полегшення, звільнившись від стресу постійного нависання.

Утім, більшість із нас відчуватиме, що в системі щось зламалося. Відсутність доступу до постійного персоналізованого зворотного зв'язку спричинить стрес, оскільки ми не знатимемо рівня своєї продуктивності. Нам захочеться дістати смартфон і отримати найактуальніші персоналізовані дані щодо рівня нашої ефективності. Добре, що прогрес сягнув і програмного забезпечення для управління проектами, яке дозволяє відстежувати етапи проекту ледь не похвилинно. Важливо, щоб представники мого покоління сприймали його не як засіб контролю за виконанням завдання, а натомість — як спосіб отримати відгук стосовно власної праці. Ці програми потрібно застосовувати щонайменше для того, щоб запевнити представників покоління Z, що виконання завдань контролюється, а менеджери за всім слідкують.

Звучить, як виснажлива праця... Можливо, так і станеться. Однак запитайте учителів, і вони скажуть, що такий рівень і частота персоналізованого доступу мають і позитивні аспекти. Учні навчилися самоконтролю. Учителям не доводиться нагадувати про строки здачі робіт чи говорити, що учні відстають з того чи іншого предмета. Інформація доступна постійно. А найкраще те, що часто учні самі звертаються до учителів, щоб обговорити власні успіхи, виявляючи в такий спосіб проактивну позицію, а не реагуючи постфактум.

Як батько, скажу, що надані інструменти контролю успішності Йони дозволили нам виступати його наставниками й співпрацювати. Якщо йому щось не вдається, ми всі знаємо про це і можемо обговорити. Ураховуючи високу швидкість праці сьогодні, керівникам стане в пригоді обізнаність покоління Z із самоконтролем.

Як зазначав Йона, технологічні системи відстежування прогресу і завершення проектів значно розвинулися. Утім, їх уникають у багатьох компаніях через побоювання, що вони надто складні чи надають більше інформації, ніж необхідно. Можливо, так і було. Раніше. Наступне покоління робітників звикло використовувати технологічні програми, що забезпечують персоналізований доступ і постійний зворотний зв'язок, ще в школі, тож вони припускатимуть, що подібні системи вже давно використовують у робочому середовищі.

Очевидно одне: нам доведеться встановити рівень очікування представників покоління Z щодо частоти відгуків. Перш ніж скаржитися на те, що ці люди вимагають постійного доступу до зворотного зв'язку, згадаймо, як вони вирости. Із застосунками чи без застосунків, але роботодавці мусять

з'ясувати, як забезпечити динамічне оцінювання частіше, ніж кілька разів на рік.

Що частіше оцінювання, то більш персоналізованим воно нам видаватиметься. Звісно, воно може бути таким самим високотехнологічним, як програми в школі, або досить простим — у вигляді електронного листа, телефонного дзвінка чи короткої розмови на робочому місці. Хороші новини: ми не прагнемо довгих розмов — нам потрібно коротко й по суті. Результати нашого національного дослідження засвідчили, що 67 % представників покоління Z спокійно ставиться до контролю з боку менеджера, якщо це триває не більше 5 хвилин.

І нарешті, необхідно, щоб відгуки надавали не лише якомога частіше й у доступній формі, але і щоб їх розбивали на менші фрагменти, подібно до системи, яку компанія *Panera* використовує для навчання покоління Z. Що більше ефектних реплік використовуватимуть менеджери в зворотному зв'язку, то краще його сприйматиме моє покоління. Багатослівні доповіді про нашу роботу протягом місяців покоління Z сприймає важко, особливо, якщо відгук — частина формального огляду за кілька місяців після завершення роботи. Ми прагнемо персоналізованого оцінювання нашої праці за кожним проектом і завданням.

Ехо-камера

— Йоно, ти прочитав статтю, яку я тобі надіслав?

— Ні.

— Чому?

— Та я просто ненавиджу цю газету!

— Чому?

— Я не погоджуюся з точкою зору цієї журналістки. Ти вже надсилав мені її статті. Вони мене так бісять, що й читати не можу.

— Тому я й надіслав тобі цю статтю.

— Щоб допекти мені?

— Ні. Щоб змусити тебе подумати.

Вивчаючи це покоління і надвисокий рівень персоналізації їхнього світу, я відчував, що в мені зростає занепокоєння: і як батька, і як майбутнього роботодавця. Я бачу, як це покоління сприймає новини. Вони буквально можуть обрати джерело, що їм подобається, бо воно збігається з їхніми конкретними поглядами й переконаннями. Їхній світ розваг — це їхня власна екосистема джерел, яку вони самі й створили. Подкасти, блоги, канали *YouTube* тощо — ці люди безсумнівно знайдуть когось із такою самою точкою зору. Релігія, політика чи навіть бізнес — вони знайдуть джерела, що підтверджують їхні переконання, навіть надумані.

Вони живуть у так званій «ехо-камері». Тож представники покоління Z не так добре, як нам здається, пристосовані до сприйняття поглядів і думок за межами свого тунелю. Вважається, що люди старшого віку більш упереджені, а для молодого покоління характерна широта поглядів. Якщо ж представники покоління Z чують тільки те, що їм подобається чи з чим вони погоджуються, вони вважають, що завжди праві. Навіть гірше, вони думають, що інших точок зору, на які варто зважати, просто не існує.

ПОЛА АБДУЛ

Співачка, авторка пісень

Не просто лишатися вірним собі й слухатися свого серця, ідучи до успіху. Чи важко вам залишатися самими собою і будувати успішну кар'єру?

Третина респондентів зазначила, що залишатися самими собою і будувати успішну кар'єру дуже важко.

Третина відповіла, що залишатися собою і будувати успішну кар'єру просто або дуже просто.

Третина не мала конкретної думки.

Це — одна з причин постійних суперечок із батьками, а що ж трапиться, коли представники покоління Z влаштуються на роботу? Чи готові керівники до покоління працівників із твердими переконаннями попри те, що вони ще й години не пропрацювали?

Як батьки і наставники, ми повинні переконатися, що покоління Z також чує інші точки зору й те, чому вони існують. Ми всі знаємо, що в роботі представники цього покоління не раз стикнуться з протилежним ставленням. Уміння вести розмову й вирішувати проблематичні ситуації — надзвичайно важлива навичка для досягнення успіху. Якщо вони звикли чути лише власну ідеологію, звісно, не можна очікувати від них адекватної реакції чи якоїсь реакції взагалі при зустрічі з іншими поглядами. Це призведе до того, що інші покоління вважатимуть їх поганими співрозмовниками, кепськими перемовниками чи просто розбещеними. Нам потрібно шукати надійні методи змусити покоління Z перестати варитися у власному соку.

Як компанії, так і представники покоління Z тільки виграють від програм ротації, коли працівник знайомиться з усіма аспектами роботи компанії. Також у пригоді стануть обміни робочими місцями на один день. На користь

підуть і середовища з перехресним навчанням чи ті, що дозволяють співробітникам непомітно спостерігати, що роблять інші люди в організації. Мета — зруйнувати тунельний світогляд покоління Z.

З одного боку, представники покоління Z мають більший доступ до світу, ніж будь-яке інше покоління в їхньому віці. З іншого, цей світ такий персоналізований, що він може видатися дуже маленьким.

НАДВИСОКА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ В ТЕЗАХ

- Цікавтеся і дізнавайтесь про індивідуальний імідж представників покоління Z.
- Індивідуалізуйте процес наймання персоналу.
- Дозвольте працівникам самим вигадати назву посади.
- Подумайте про персоналізацію посадових інструкцій.
- Індивідуалізуйте розвиток кар'єри, щоб якнайкраще скористатися перевагами й амбіціями співробітника.
- Розробіть цільові програми навчання, що поєднують інструменти самостійного навчання з наставництвом та інструктажем віч-на-віч.
- Упроваджуйте нові методи відстежування, публікації, контролю, виміру та розповсюдження інформації про продуктивність співробітників.
- Допоможіть представникам покоління Z вийти з керованої ними самими «ехо-камери» і навчитися сприймати інші точки зору.

РЕАЛІСТИЧНІСТЬ

— Йіно, наступного семестру в тебе один предмет на вибір. Не хочеш узяти історію мистецтв?

— Нащо?

— Щоб дізнатися більше про мистецтво.

— Навіщо?

— Що ти маєш на увазі під «навіщо»?

— Як це пов'язано хоч з однією з моїх цілей?

— Можливо, і не пов'язано, але мистецтво — частина життя. Розумітися на мистецтві завжди добре: чи в музей підеш, чи до Європи поїдеш, а, можливо, колись захочеш придбати предмети мистецтва для власного дому.

— Тато, у мене обмежена кількість предметів на вибір. З якого б дива я обрав цілий курс з історії мистецтва тільки для того, щоб колись купити картину? Якщо я захочу дізнатися щось про художника чи картину, я завжди можу подивитися в *Google*.

— Але ж ідеться не лише про те, хто що намалював. На курсі ти дізнаєшся про жанри мистецтва, про події того часу, що надихнули митців, цікаві історії з життя самих художників...

— Хороший предмет для тих, хто збирається займатися чимось подібним, але я хочу обрати курс, що безпосередньо стосується мого майбутнього.

Коли міленіали були в тому ж віці, що й представники покоління Z зараз, їх сповнювали оптимізм і готовність завоювати світ. Вони планували стати марками цукербергами, урятувати планету чи заснувати компанію-стартап, на яку очікувало всесвітнє визнання, і щиро вірили, що вони — покоління, якому все це вдасться.

Старшим поколінням подобався (і досі подобається) підхід міленіалів до життя «я можу все» і вони в жодному разі не хотіли подавити його, особливо їхні ідеалістичні батьки-бумери. Утім, глибоко в душі більшість знала, що рано чи пізно на кар'єрному шляху міленіалам доведеться лоб у лоб стикнутися з реальністю. Зазвичай час прозріння настає, коли обов'язки людини виходять за межі простої потреби вилізти з ліжка і вчасно з'явитися на роботу. Ніщо не

допомагає краще зрозуміти, що ви не Марк Цукерберг і не маєте ані часу, ані засобів заснувати стартап, ніж необхідність сплачувати житловий кредит чи відкладати на освіту дітей. Утім, сама віра в те, що це можливо, була достатнім мотиватором для того, щоб підвестися з ліжка і спробувати.

Погляньте на моє покоління. Уже в старших класах ми першими закликатимемо вас «спуститися на землю». Підліткові мрії стати президентом чи олігархом поступилися місцем кошмарам, що ми не зможемо досягти в житті хоч чогось. Хто буде нас звинувачувати? Юність міленіалів пройшла в роки економічного розквіту і можливостей, моє ж покоління виросло в часи рецесії, тероризму, насилля, нестабільності, хаосу й невпевненості. І це далеко не вичерпний перелік.

Підлітками ми не втікали у світ фантазійних фільмів на кшталт «Гаррі Поттера». Розвагами мого покоління стали постапокаліптичні історії, головні герої яких, як-от Катнісс Евердін із «Голодних ігор», потрапляли, здавалося б, у безвихідні ситуації, але долали виклики, щоб створити краще суспільство. Ні, ми не бачимо світ у чорних тонах. Просто ми віримо: щоб вижити і тим паче добитися успіху, потрібно реалістично ставитися до того, чого це коштуватиме.

КРІС АНДЕРСОН

Куратор програми *TED Talks*

Чи подобається вам майбутнє, яке очікує на вас?

Так: 56 %. Ні: 44 %.

Якщо ви відповіли заперечно, то які його елементи ви зміните?

Три найпопулярніші відповіді:

Глобальне потепління/забруднення.

Ненавість і дискримінація.

Політика.

Разом із поколінням Z приходить нове, реалістичніше ставлення до кар'єри й успіху, яке зародилося ще до їхнього виходу на роботу — удома.

Дім, буквально дорогоцінний дім

З одного боку, дещо сумно, що в юному віці міленіали вірили, ніби світ належить їм, а зараз представники покоління Z сприймають його як щось крихке. З іншого боку, чого дивуватися, адже такі самі розбіжності в поглядах існували і між їхніми батьками. Ідеалістичні бумери, які вірили в те, що все

можливо, стикнулися зі скептичними представниками покоління X, які, знай, повторювали: «Доведіть». А тепер ці відмінності між бумерами й представниками покоління X знайшли своє продовження в ставленні до життя їхніх дітей.

Ми знаємо, що міленіали вирости оптимістами, а подекуди й ідеалістами. Чого ж ми очікуємо від покоління Z, вихованого скептичним поколінням X у складних соціоекономічних умовах, хаосі, невпевненості й нестабільності? Перед нами — стурбоване з раннього віку покоління.

Агенція Джеймса Волтера Томпсона дослідила, що непокоїть сучасних підлітків. 66 % представників мого покоління відповіли, що схвильовані фінансовим станом власних батьків. Занепокоєння з цієї причини випередило занепокоєння через популярність у школі чи кількість друзів. Порівняйте ці результати з відповідями міленіалів, які зростали в кращій економічній ситуації: їх більше непокоїло, скільки «лайків» на *Facebook* вони отримали. А моє покоління вже переймається станом економіки.

Не достатньо просто звинуватити скептичне покоління X у тому, що вони прищепили своїм дітям негативне ставлення до світу. Організація *Pew Charitable Trusts* з'ясувала, що за дитинства покоління Z, коли розпочалася рецесія, середній дохід їхніх батьків знизився майже на 45 %. Тож не можна стверджувати, що покоління X не хотіло переконувати своїх дітей дістати зірку з неба, просто вони вважали, що краще навчити юнь реалістичному ставленню до життя й переконати її вчасно діставати заробіток.

Оскільки представники покоління Z від раннього віку переймаються майбутнім, змін зазнало навіть їхнє ставлення до навчання в старших класах.

Старші класи. Версія 2.0

- Тато, мені треба купити одяг для занять.
- Без проблем. Куди хочеш піти?
- Я думав про *Men's Wearhouse*.
- Дуже смішно.
- Та ні, я не жартую. На заняттях із поглибленого вивчення бізнес-діяльності — дрес-код: треба одягатися так, ніби прийшов на роботу у велику компанію. Жодних джинсів, футболок чи худі.
- У школі? Щодня?
- Ага. Круто, правда ж? Краватки носити не обов'язково, але я б іноді надягав. У мене є кілька костюмів для урочистих подій, але я думав, що можна придбати кілька штанів чорного

кольору і кольору хакі й трохи класичних сорочок.

— Та навіть я такого на роботу не ношу.

— Знаю, але інакше мені доведеться позичити твої речі.

Чи міг хтось уявити, що настануть часи і фахівці з наймання персоналу отримуватимуть резюме, де чорним по білому значитиметься досвід роботи в професійному середовищі ще в старших класах школи? Однак покоління, що з раннього віку знало про реалії життя, не марнувало даремно часу.

Як я зазначав у вступі до книжки, половина кожного мого навчального дня присвячена бізнес-програмі *VANTAGE*. Коли батько вчився в школі, про таке й не чули.

Замість нидіти в класі й зубрити поглиблений курс економіки чи бізнес-аналітики, я відвідую офіс за дві милі від школи і працюю над проектами для компаній на кшталт *General Mills* чи *3M*. Завдяки цим проектам можна отримати професійний досвід як з аналітики, так і з ведення бізнесу. Так, ми вивчаємо базові принципи, але в нас є можливість застосувати їх на практиці в реальних ситуаціях. Одна річ — прочитати підручник і скласти тестування; зовсім інша — виконати ринкове дослідження, представити його результати керівництву компанії й отримати оцінку з поглибленого курсу економіки.

У такий спосіб ми не лише набуваємо професійний досвід, а й навчаємося створювати профілі на *LinkedIn*, писати перші резюме, бізнес-плани й ще багато чого. А ще класно проводити півдня за межами школи, а дорогою туди заскочити на обід до *Chipotle*. Це так, до слова.

Програма *VANTAGE* — частина мережі шкіл, що була започаткована 2009 року в місті Оверленд-Парк, штат Канзас, у Центрі прогресивних професійних досліджень (*CAPS*²) шкільного округу *Blue Valley* і постійно зростає. Школи, зокрема й синова, придбали в *CAPS* ліцензію на програму й назвали останню по-своєму.

Виконавчий директор *CAPS* Корі Мон пояснює: «На учнів тиснуть, вимагаючи від них сконцентруватися на оцінках і відвідуванні занять, а це не завжди сприяє якісному засвоєнню матеріалу. Наша мета — показати учням, як можна застосувати вивчене в майбутньому. Ми не зосереджуємося на традиційному навчальному плані, а натомість практикуємо занурення в реальні ситуації».

Часто Йона виходить із дому, маючи значно кращий за мене вигляд. Ба більше, часто він просто вистрибує з ліжка, щоб скоріше дістатися до школи... тобто до офісу.

Беззаперечно й те, що компанії-партнери програми *VANTAGE* не скаржаться. Вони теж хочуть крокувати в ногу з реальністю і знають, що

повинні потрапити в поле зору представників покоління Z якомога швидше.

Велика міжнародна компанія *UnitedHealth Group (UHG)*, що працює в царині охорони здоров'я та здорового способу життя, надає кураторів і лекторів присвяченому медичним послугам напрямку програми *VANTAGE*. Старший директор із питань інновацій компанії Пет Керан розповідає: «Уже в ранньому віці ці діти говорять про кар'єру, а ми прагнемо ознайомити їх із потенційним майбутнім в *UHG*. Ми зрозуміли, що технологічні навички студентів вишів з'явилися в молодому віці. Копнувши трохи глибше, ми з'ясували, що старшокласники так само компетентні. Тож, якщо результат однаковий, чому б не зацікавити їх на більш ранньому етапі?»

БІЛЛ ДЖОРДЖ

Старший науковий співробітник Гарвардської школи бізнесу

Яку найбільшу мрію хотіли б утілити в життя представники покоління Z?

Три найпопулярніші відповіді:

Змінити світ на краще.

Стати фінансово незалежними.

Створити міцну родину.

Якщо ви — компанія *Apple* чи *Google*, моє покоління вже давно звернуло на вас увагу, але якщо ви — *UnitedHealth Group*, *Deloitte* чи *ЗМ*, шанси, що ми маримо кар'єрою в ризик-менеджменті або виробництві продуктів,— мізерні.

Компанія *Deloitte* не лише збагнула це, а й додала важливий компонент для зміцнення власної стратегії. Їхня програма називається *RightStep*. На громадських засадах професіонали компанії підтримують державні школи майже на всіх великих ринках, на яких працює фірма. Відмінність програми *RightStep* у тому, що вона націлена на державні школи, учні яких є представниками малозабезпечених національних меншин. Фахівці приходять до школи після занять і працюють із дітьми, допомагаючи їм у підготовці до випускних іспитів та обговорюючи з ними потенційне майбутнє.

Старший менеджер *Deloitte LLP* і одна з керівників програми *RightStep* Мередіт Фонтеччіо пояснює: «У рамках однієї з найбільш знакових програм *RightStep* — *Deloitte Academy* — більше тисячі наших спеціалістів працюють із

понад 600 учнями по всій країні. Учні дізнаються про потенційну кар'єру у сферах, про які інакше могли б і не почути: бухгалтерський облік, консалтинг, бізнес-аналітика. Завдяки спілкуванню учнів і наставників ми дізналися, що більшість цих дітей ніколи не бували в офісах, тож ми приводимо їх до нас і показуємо, який вигляд має корпоративне середовище зсередини. У такий спосіб ми можемо спонукати їх думати про різні шляхи побудови кар'єри в ранньому віці, водночас створюючи майбутній трудовий ресурс».

Окремі компанії та цілі галузі збагнули: що раніше вони привернуть увагу молодого покоління, то більше шансів, що його представники прийдуть улаштуватися до них на роботу; тому вони і фінансують певні предмети чи організовують різні зустрічі. Більшість із них вважає, що орієнтуватися необхідно на студентство, утім, з поколінням Z компаніям і галузям варто працювати ще раніше — зі старших класів школи. Представники цього покоління відрізняються кращою сприйнятливістю в ранньому віці й реалістично ставляться до пошуку потенційних можливостей.

Як уже згадувалось, якщо ви росли, непокоячись через майбутнє, природно прагнути підготуватися до нього. Для мого покоління характерне прагнення планувати кар'єру й ставити цілі якомога раніше, щоб бути конкурентоспроможними на подальших етапах життя. Можливо, міленіалам і говорили, що життя — не спринт, а марафон, до якого можна готуватися як завгодно довго, але моє покоління відчуває напругу. Власне, за результатами проведеного агентством *Millennial Branding* дослідження, 55 % старшокласників відчувають тиск з боку батьків, які хочуть, щоб діти отримали професійний досвід якомога раніше.

ГЕНРІ ВІНКЛЕР
Актор і режисер

Чи знаєте ви про свої таланти? Для чого ви народилися?

Так: 49 %. Ні: 51 %.

Сьогодні понад 20 шкіл придбали ліцензію на програму *CAPS*, яку відвідує Йона. Коли син приходить додому і розповідає мені про зроблену для *General Mills* презентацію чи зустріч зі своїм наставником, мені важко повірити, що я не сплю, адже такий досвід не лише готує Йону до навчання у виші, а й має куди більше переваг. Власне, для деяких учасників програми подібне занурення в ділове середовище настільки продуктивне, що вступ до коледжу вже й не такий важливий.

Один із найпросунутіших представників покоління Z Брейді Сіммонс, колишній учасник програми в шкільному окрузі *Blue Valley*, ділиться своїм досвідом: «Я не бачив сенсу навчатися в старших класах. Потрібно було лише заробити достатньо балів, щоб пройти далі. Тож оцінка «задовільно» мене цілком улаштовувала. Коли ж я став учасником програми CAPS у *Blue Valley*, то побачив зв'язок між тим, що учив, і його застосуванням у реальному житті. Навчання перестало бути тільки оцінкою. Заваливши проект, я підставляв не лише себе, я й спонсора проекту. Раптом мені сподобалося ходити в школу».

Як і всі учасники програми CAPS, що вивчають глобальний бізнес, Брейді розробив бізнес-план для своєї потенційної компанії. Мета — допомогти стартапам залучити капітал, утримати зацікавленість інвесторів і забезпечити розвиток бізнесу. Він так повірив у свій бізнес-план, що, закінчивши школу, вирішив навчатися бізнесу в коледжі. «Уже після першого семестру я зрозумів, що навчання в коледжі дуже нагадує школу до запровадження програми CAPS: зазубрив, здав, забув. І жодного зв'язку між отриманими знаннями й реальним життям. Тож я кинув навчання і присвятив увесь свій час бізнесу».

Уже в одному з перших проєктів Брейді вдалося залучити кошти для стартапу в галузі освітніх технологій. Справи пішли добре і за два роки хлопець став пайовим партнером у компанії. Сьогодні її штат налічує 16 співробітників, а в чотирьох містах відкриті додаткові офіси. Компанія швидко зростає і планує застосовувати технологію не лише на ринку освіти, а й у сфері охорони здоров'я та виробництві. Далекоглядні плани — продати всю імперію, тож Брейді вже придивляється до потенційних покупців. Здається, що все в нього йде по маслу.

«Ми бачимо все більше таких молодих людей, як Брейді. Вони знаходять зв'язок між тим, що вивчають, і застосуванням знань на практиці. Дехто одразу ж із головою занурюється в роботу,— розповідає Мон.— За перші п'ять років існування програми було подано п'ять заявок на отримання патенту США й утворено безліч компаній з обмеженою відповідальністю. Це не означає, що ці підлітки не навчатимуться у вишах, просто зараз вони не хочуть прогавити надану можливість. Якщо вони відчують, що завершивши нашу програму, найкраще не одразу вступати до коледжу, а почати будувати кар'єру, чому ми повинні їх зупиняти? Навіть більше, яке ми маємо право їх критикувати?»

Раніше вся суть навчання в старших класах зводилася до того, щоб мати змогу вступити до вишу. Підлітки ні про що інше й не думали. Однак реалістично налаштоване покоління Z думає про підготовку до власної кар'єри. За результатами нашого національного дослідження, 84 % представників цього покоління переконані, що мають навички, необхідні для професійного успіху. Вони розмірковують не лише над тим, куди вступити, а й чи варто це робити взагалі.

Коледж чи професійно-технічне училище?

Традиційним став один шлях до успіху: закінчивши середню школу, людина вступає до коледжу, а потім — або продовжує навчання в магістратурі, або йде працювати. Цією дорогою йшли покоління за поколіннями й донедавна ніхто навіть не намагався щось змінити.

Наша стурбованість економічним становищем призвела до серйозних розмов про те, як ми можемо й повинні підготуватися до майбутнього. Питання цінності вищої освіти перетворилося на критичне. Ніби батьківських фінансових труднощів нам бракувало, ми стали ще й свідками того, як у молодому віці міленіали намагалися погасити численні борги. Ми тільки й чуємо про те, як дорого коштує вища освіта. Північно-Східний університет з'ясував, що 67 % представників покоління Z дуже переймаються тим, чи зможуть дозволити собі навчання в коледжі.

У представників покоління Z більше сумнівів щодо навчання в коледжі та цінності диплому бакалавра. І важко знайти підстави звинувачувати їх у цьому. Ці люди постійно чули не лише про тягар освітнього кредиту, а й знають, що згідно з даними Бюро статистики праці, 1/8 випускників коледжів — безробітні, а половина з тих, кому вдалося знайти роботу, обіймають посади, для яких диплом не потрібен.

Бумери вважали диплом бакалавра чи не найважливішим пунктом резюме й жодні борги не могли зупинити їх у прагненні надати освіту своїм дітям-міленіалам. А що з цього приводу можуть сказати тата й мами покоління Z? Для представників покоління X, які завжди тяжіли до альтернативи, освітній борг не здається таким вже й виправданим. Тож вони вкладали в голови своїх дітей ідею про те, що отримана в коледжі освіта повинна коштувати кожного витраченого на неї долара.

Якщо колись коледж уважали місцем роздумів над майбутнім, то тепер до нього ставляться як до професійного училища, де можна опанувати якесь

ремесло. Утім, традиційно коледжі позиціювали себе по-іншому. І більшість із них не готова до подібних змін. 2014 року, коли представники покоління Z тільки поповнювали лави студентства, газета *Chronicle of Higher Education* повідомляла про зменшення кількості абітурієнтів навчальних закладів, що не вважалися престижними. Понад 98 % очільників коледжів заявили про необхідність змін, а 67 % стверджували, що зміни мають бути разючими. І якою б доброю не була така однастайність, ніхто не може погодитися щодо найкращого напрямку реформування.

Розставимо крапки над «і»: навчання в коледжі — надзвичайно цінне, але, щоб знайти відгук у серцях представників покоління Z, треба сформулювати іншу ціннісну пропозицію.

Попередні покоління навчалися в коледжі, щоб зрозуміти, що саме вони хочуть робити в житті. Я почав із вивчення медичних дисциплін, а за чотири роки випустився, спеціалізуючись у соціології та комунікаціях, з невеликим ухилом у риторику. Коледж асоціювався з пошуками себе. А тепер погляньте на покоління Z. Для них навчання в коледжі — етап уже визначеного кар'єрного шляху.

Два роки тому моя старша донька Еллі вступила до коледжу. Вона впевнено заявила, що хоче стати вчителькою алгебри у восьмикласників. І виходячи з цього, дочка обирала навчальний заклад, зупинившись на тому, який дозволяє швидко отримати акредитацію вчителя. Я завжди її підтримував, але буду відвертим: мене спантеличило те, що вона з такою впевненістю знала, чого прагне. Коли я закінчив школу, то думав, що хочу стати акушером чи Джеймсом Бондом!

І моя сестра Еллі — не виняток із правила. За даними нашого національного дослідження, на думку 61 % представників покоління Z ще до вступу в коледж важливо знати, ким хочеш стати. Чому? Якщо ми витрачаємо гроші на навчання чи вважимо для цього в кредит, треба чітко бачити, як здобуті знання сторицею повернуться в нашій кар'єрі. Ми більше говоримо не про те, у який коледж вступити, а про те, ким стати.

Ці результати по суті не відрізняються від даних, отриманих програмами на кшталт *VANTAGE* у старших класах: представники покоління Z хочуть бачити тісний зв'язок між тим, що вони вивчають, і тим, як застосувати ці знання в житті. Історія мистецтва чи американська цивілізація, такі типові для першокурсників предмети, хоч і цікаві, але стосуються минулого. Представники покоління Z спостерігають за розвитком світу в просто шаленому темпі. Коли ці люди беруть пропахлий нафтаїном підручник з

університетської бібліотеки, їм важко зрозуміти, як він пов'язаний з їхнім майбутнім.

Вони тільки й чують, що на роботі значення має практичний досвід, а за кілька років на них чекають спеціальності, які сьогодні ще навіть не існують. Представники покоління Z знають, що роботу отримують претенденти з досвідом, а не здатні назвати засновників США відмінники. Покоління Z націлене на навчання в коледжах, які пропонують практичний досвід та можливість налагодити зв'язки, і готові за це платити.

Показовими є дані дослідження Північно-Східного університету, згідно з якими 79 % представників покоління Z позитивно ставляться до освітніх програм, що містять практичні заняття на кшталт різноманітних стажувань. Існує величезний простір для тіснішої співпраці компаній та навчальних закладів. Фірмам не варто обмежуватися пошуком стажистів на літо серед студентів коледжів, а краще співпрацювати з професорами і вводити практичні заняття просто до програми навчання. Уже існують приклади прекрасного партнерства представників освіти і бізнес-середовища.

2013 року компанія *Facebook* домовилася з 22 університетами про участь у проектах із програмами з відкритим вихідним кодом студентів, яким за це виставляли оцінки з комп'ютерних дисциплін. Серед учасників — Стенфордський університет, Массачусетський технологічний інститут, Каліфорнійський університет у Лос-Анджелесі, університет Карнегі-Меллон та багато інших. Інженери *Facebook* разом із викладачами комп'ютерних дисциплін розробили курси, які передбачають роботу студентів над програмами з відкритим вихідним кодом. Співпраця з викладачами гарантує, що студенти отримують оцінки за роботу. Студенти брали участь у роботі з програмами *MongoDB*, *Mozilla Open Badges*, *Ruby on Rails* та *Freeseer*. Вони стали в пригоді проектам, зменшивши кількість помилок у програмах й оптимізувавши їх, і водночас побачили зв'язок між тим, що вивчають на заняттях із комп'ютерних дисциплін, і тим, як ці знання можна використати при подальшій побудові кар'єри.

Ще один чудовий приклад — університет Мерівілль у Сент-Луїсі. Розповідає президент університету Марк Ломбарді: «Ми знали, що представникам покоління Z не сподобається відірваний від життя навчальний план, який роками ніхто й не думав змінювати. Ми проаналізували навчальні програми з різних напрямків і звернулися до керівників фірм у найрізноманітніших галузях із проханням долучитися до створення нових

навчальних планів. Наші студенти знають, що над розробкою їхнього навчання працювали і теоретики, і практики, і що воно — сучасне».

Наприклад, дійсно взаємовигідні партнерські відносини вдалося створити з компанією *Edward Jones*, одним із лідерів у фінансовій галузі. Плинність кадрів серед фінансових консультантів-новачків сягала 40 % і коштувала компанії мільйонів. Разом *Edward Jones* і університет Мерівілль розробили такий навчальний план, щоб студенти отримали навички, необхідні для досягнення успіху в царині фінансів. Подібні партнерські взаємини все більш успішні. Власне, 94 % випускників університету Мерівілль працюють за фахом уже за три місяці після випуску.

«Наш навчальний план — це не протирання штанів у лекційному залі,— продовжує Ломбарді.— Не достатньо просто зібрати студентів і змусити їх слухати викладача. Наші студенти ще й ходять до офісів, де на власні очі бачать, як застосувати отримані знання в майбутній кар'єрі».

А що думають самі представники покоління Z? За останні п'ять років після впровадження цього нового підходу співпраці з компаніями кількість абітурієнтів університету Мерівілль зросла на 75 %.

Нам завжди казали, що зрештою не так і важливо, куди вступати, якщо, либонь, це не один із університетів «Ліги плюща» чи інший престижний навчальний заклад. Мільярд разів я чув, як батько з друзями жартували про те, що й гадки не мають, де навчалися їхні підлеглі чи співробітники, а інколи й про те, чи мали ті бодай якусь освіту. Утім, вони знають подробиці трудових біографій та попередні місця роботи одне одного. Ідея зрозуміла: найважливіше — досвід. Саме він додасть ваги вашому резюме.

І хоча моя дочка знає, що хоче стати вчителькою математики, я хочу, щоб вона знала якомога більше. Коли вона приїхала додому на зимові канікули, мене вразило, з яким запалом Еллі обговорювала відому історію про троянського коня з курсу грецької цивілізації. Я тішився, доки вона не заявила: «Але не хвилюйся, татко, мені подобаються й професійні заняття». Ганьба мені! Виявляється, я надто наголошував на важливості практичних умінь, якщо вона не вважала, що історія — частина «справжнього» навчання.

Знання поезії, мистецтва, фізики, антропології тощо не лише пробудять у ній допитливість, а й зроблять із неї кращу вчительку алгебри! У своєму бестселері «На захист ліберальної освіти» Фарід Закарія переконує, що навчання в американських університетах може створювати здатних до інновацій мислителів, а не тільки вправних робітників, спроможних

виконувати накази. Компаніям потрібно, щоб представники покоління Z виступали в ролі не лише бездумної робочої сили, а й мислителів і новаторів, про що й говорить Закарія. Утім, покоління Z не чує подібного від компаній чи батьків.

ІРВІН «МЕДЖІК» ДЖОНСОН

Голова правління і генеральний директор компанії

Magic Johnson Enterprises

Розташуйте запропоновані нижче варіанти залежно від їхньої важливості під час вибору роботи:

1. Дружня атмосфера, що сприяє новаторству.
2. Значуща робота.
3. Висока зарплата.
4. Можливість кар'єрного зростання.

Не подумайте, що ми не віримо у важливість диплому про вищу освіту. За результатами нашого національного опитування, 80 % представників мого покоління вважають, що вища освіта знадобиться їм для успішної кар'єри. Однак ми не віримо в те, що диплом — єдиний шлях до успіху. Раніше відсутність формальної вищої освіти вважали ледь не ганебною. Сьогодні ми бачимо, що такі люди, як-от Білл Гейтс, Річард Бренсон, Ларрі Еллісон, Майкл Делл, Тед Тернер, Ральф Лорен, Стів Джобс чи Марк Цукерберг, так і не закінчили виші, але з голоду не помирають, тож, природно, ми дивимося на світ по-іншому. Крім того, перед багатьма представниками мого покоління відкриваються інші цікаві й звабливі альтернативи.

Ідеться, наприклад, про співзасновника *PayPal* Пітера Тіля, який започаткував програму *Thiel Fellowship*. Протягом двох років її учасник отримує 100 000 доларів США, якщо вирішить замість навчання в коледжі розпочати власну справу. *Wall Street Journal* опублікував приголомшливі результати цієї «тримайте їх далі від вишів» ініціативи, зокрема: «64 учасники програми *Thiel Fellowship* започаткували 67 прибуткових компаній, залучили інвестиції на суму 55,4 млн доларів США від бізнес-ангелів і венчурних фондів, опублікували дві книжки, створили 30 застосунків та 135 робочих місць із повною зайнятістю».

Один із цікавих учасників цієї програми — Дейл Стівенс — розповідає: «На першому курсі серед моїх предметів значилися світова релігія та світова історія. Звісно, предмети — цікаві, але я не міг збагнути їхньої доцільності.

Мені просто розповідали про купу фактів, що сталися давним-давно, а мені треба було їх запам'ятати».

Дейл облишив коледж і започаткував *UnCollege*, програму, в основі якої лежить ідея замінити типове навчання першокурсника на щось більш наближене до реального життя й професії. Участь у програмі — утричі дешевша від вартості навчання на першому курсі. Упродовж дев'яти місяців «навчального року» учасники отримують три місяці практичного навчання з елементами громадської діяльності за кордоном, три місяці працюють з індивідуальним наставником, опановуючи необхідні для успішної кар'єри навички, і ще три місяці присвячують стажуванню у якійсь компанії.

«Учасників програми розподіляють на дві групи,— пояснює Стівенс.— В одній — так звані “дослідники”, тобто ті представники покоління Z, які ще не вирішили, що хочуть робити. Їм потрібен час, щоб визначитися, куди вступати й чи варто це робити взагалі. Інша група — “шукачі кар'єри”. Це ті представники покоління Z, які зацікавлені в конкретному напрямку діяльності, але перед тим, як інвестувати у формальну освіту, хочуть зрозуміти, які саме посади можна обійняти й виконання яких функцій передбачено».

По завершенню програми хтось вирішує одразу ж піти працювати, інші — вступають до вишів. Стівенс продовжує: «Ми не підтримуємо думку про те, що всім людям необхідна вища освіта. Водночас ми визнаємо величезну цінність формальної освіти, за умови, що студенти розуміють, навіщо вона їм і як застосувати знання в майбутньому».

Може видатися, що програма *UnCollege* загрожує вишам. Навіть сама назва на це натякає. Однак Дейл дедалі частіше отримує пропозиції про співпрацю від коледжів, які усвідомлюють, що запропонований програмою перший рік навчання надає дітям більше практичного досвіду й пов'язує знання з реальним світом. Дейл передбачає, що в подальшому виші не лише співпрацюватимуть із програмою *UnCollege*, а й цілком змінять свої навчальні плани для першого курсу. Ось як він це бачить: «Ті, хто йдуть працювати вже після одного року навчання, найімовірніше, так би і не закінчили коледж. А ті, хто вступають до вишів, певно, ще більше цінуватимуть освітній процес». Зважаючи на те що в багатьох країнах програма бакалаврату розрахована на три роки, не виключено, що *UnCollege* стане тією радикальною зміною, про яку писала газета *Chronicle of Higher Education*.

Реалістичний підхід до наймання персоналу

Чи то програма для учнів старших класів *VANTAGE*, чи *UnCollege*, беззаперечно — реалістичне ставлення покоління *Z* приведе до появи раніше небачених резюме. Безсумнівно й те, що воно спричинить формування іншого світогляду, особливо порівняно з міленіалами. Ті зростали в часи більшого фінансового добробуту, їхню самооцінку плекали, тож, улаштовуючись на роботу, вони вважали, що компаніям поталанило здобути їх. Представники ж покоління *Z* зростали в часи рецесії, і батьки панькалися з ними куди менше. Тож, улаштовуючись на роботу, вони вважатимуть, що поталанило вже їм.

За результатами нашого національного дослідження, 75 % представників покоління *Z* більше занепокоєні можливістю знайти роботу й розпочати кар'єрний шлях, ніж можливістю знайти рідну душу.

Оскільки ці люди сприймають роботу як виграшний квиток у лотереї, компаніям не доведеться докладати надмірних зусиль, щоб найняти їх чи переконати обійняти ту чи іншу посаду. Представники покоління — навіть можуть погодитися на посади нижче свого рівня кваліфікації, бо так вони можуть потрапити в компанію. На їхню думку, краще працювати і сподіватися на підвищення, ніж чекати на гідну посаду. Як сказав Йона, вони знають, що досвід — найважливіший.

У випадку з міленіалами всі розмови про працевлаштування нагадували спробу продати місяць і зорі. Розповсюдженими стали словосполучення на кшталт «гнучкий графік роботи», «постійний розвиток» чи «безпрецедентне зростання».

Сьогодні ми спостерігаємо за деякою розгубленістю міленіалів. Вони витратили купу грошей на вищу освіту, а тепер повинні не лише виплачувати кредит, а часто й не задоволені своєю кар'єрою. Більшість із них навіть змушені змінювати місце проживання. Здається, що вони купилися на кінцевий пункт призначення, але заблукали дорогою до нього. Звісно, вони все налагодять, але, спостерігаючи за ними, моє покоління робило свої висновки.

Звертаючись до мого покоління, не варто вживати багатьох гучних слів. Говоріть прямо й по суті. Наше національне дослідження засвідчило, що 85 % представників покоління *Z* уважають прямолінійне й конструктивне спілкування надзвичайно важливим. Замість розповідати нам про майбутній досвід, краще розкажіть, що ми дізнаємося в процесі. Переконайте представників мого покоління в тому, що ми вивчимо так багато, що ніколи не захочемо вас залишити.

Зрештою, напевно, у процесі наймання найважливішою стане відверта розмова про те, що насправді робить компанія.

— Тато, я трохи почитав, щоб підготуватися до виступу в тій компанії з виробництва гравію.

— Молодець.

— Від опису їхньої місії захотілося застогнати.

— Чому?

— Вони вважають себе основою ледь не всього в країні, бо все, що створюється, починається з піску і гравію.

— Ну, можна й так сказати.

— Та ну! Тато, ти віриш, що ця компанія — основа всього створеного в країні? Про що ти?!

Представники покоління Z бажають бачити докази реалістичності кожного вашого твердження. Якщо у зверненні до покупців компанія зазначає, що її місія — змінити світ, можливо, їй вдасться покращити рівень продажу продукції та послуг, але перебільшена місія аж ніяк не допоможе змусити представників покоління Z стати її співробітниками.

ТОМ ВІЛСОН

Генеральний директор компанії *Allstate Insurance*

Що для вас важливіше в компанії?

Що вона продає: 20 %? Чим вона є: 80 %?

Ви дійсно змінюєте світ? Бо так, для галочки, робити це зовсім не обов'язково. Ми просто хочемо зрозуміти, що саме ви робите і чому це має значення. Ви не зобов'язані розв'язувати проблему голоду у світі. Простіше кажучи, якщо місія притягнута за вуха, ми знайдемо іншу компанію. А якщо ви запитаете нас, чому, ми порадимо спуститися на землю.

Чесна розмова

У робочому середовищі бумерам довелося навчитися мови політкоректності. Здіймаючись кар'єрними сходами, 80 млн осіб завжди прагнули бути

справедливими й конструктивними. У 1990-х на горизонті з'явилося покоління X, на думку якого всі навколо ходили околясом. Представники цього покоління просто шокували бумерів своєю прямолінійністю, чесністю й відкритістю. Вони не розуміли, чому замість сказати людині, що вона облажалася, треба використовувати фрази на кшталт «у вас море можливостей».

Ці відмінності проявилися й у стилі виховання бумерами і представниками покоління X своїх дітей. Як уже згадувалося, батьки-бумери прагнули виховати у своїх дітях-міленіалах самовпевненість, тож говорили про «море можливостей». Зрештою ми отримали покоління з нереалістичними мріями про посади генеральних директорів і головний біль керівників, яким довелося докладати чимало зусиль, щоб контролювати, а іноді й стримувати кар'єрні очікування міленіалів.

З моїм поколінням подібних проблем не виникне. Батьки взяли під контроль наші очікування ще з першої гри в дитячий бейсбол. Не подумайте, що наші мами й тата не вірили в нас. Просто вони пояснювали, що стати генеральним директором не просто і не кожному це вдасться. Ми не знекрилені, а навпаки — рухаємося вперед із реалістичними очікуваннями.

Нікого не здивує, що через свою реалістичність ми не любимо дурні теревені. Наші батьки ніколи не намагалися підсолодити гірку пілюлю, і керівникам теж не варто цього робити. Щирість — основа довіри покоління Z. Багато керівників докладають чимало зусиль, щоб зберегти репутацію компанії, вважаючи це найкращим способом завоювати довіру. Утім, якщо ви вирости у світі, де кожного дня якась людина чи організація потрапляє в халепу через брехню, однієї репутації замало. Власне, результати нашого національного дослідження показали, що тільки 5 % представників покоління Z вважають репутацію компанії підґрунтям довіри. Представники мого покоління не надто переймаються минулим. Чесність — основний пріоритет. Інакше кажучи: хочете переконати покоління Z, що працювати треба саме на вас, не брешіть.

ПОЛ ПОЛМЕН

Генеральний директор компанії *Unilever*

Якими цінностями ви керуєтеся?

Найпопулярніша відповідь: сім'я.

Друга за популярністю відповідь (з невеликим відривом): чесність.

Однак представники покоління Z не відрізняються такою ж параноїдальністю, як їхні батьки. Коли представники покоління X влилися в робоче середовище, вони завжди підозрювали, що від них приховують щось важливе. Це одна з основних причин їхнього прагнення до прямолінійних розмов. Якщо зустріч проходила за закритими дверима, скептичні представники покоління X уявляли найгірше. З іншого боку, представники покоління Z виросли в часи, коли важко щось приховати. Вони знають: якщо їм треба про щось довідатися, інформація не забариться. Це покоління не бачить жодної загрози в зустрічі за закритими дверима.

Як зазначалося в розділі «Мама й тато», між батьками і дітьми існує тісний зв'язок. Не сумнівайтесь, як і у випадку з міленіалами, стикнувшись зі справжніми труднощами, представники покоління Z теж зателефонують батькам. От тільки, найімовірніше, розмова дуже відрізнятиметься від бесіди міленіалів і бумерів. Коли поскаржитися мамі й татові, що дзвонив міленіал, бумери не лише миттю кидали всі справи, а й одразу ставали на сторону дітей, погоджуючись, що начальник — щонайменше невіглас, а то й взагалі придурок. Коли дзвонять представники покоління Z, їхні батьки теж швидко відгукуються, але радять дітям ковтнути гірку пігулку, зрозуміти точку зору начальника і знайти реалістичне розв'язання проблеми.

Завдяки розмовам на чистоту і становленню за часів Великої рецесії представники покоління Z реалістично ставляться до власної кар'єри. Вони знають, що легко не буде. Вони також знають, що повинні бути готові (а вони готові) засукати рукави вище, ніж їхні попередники.

Заслуги. Сучасна версія

Коли до робочих колективів долучилися міленіали, представники покоління X і навіть бумери здивувалися, бо довелося управляти очікуваннями нових співробітників. Річ не в тім, що прагнути досягти вершини — погано, просто ніхто не пояснив міленіалам, що за шість місяців в офісі віцепрезидентами вони не стануть.

Представники покоління Z вважають за щастя отримати роботу й готові розпочати з найнижчих щаблів і заслужити успіх старанною працею. Ми знаємо, що нам доведеться докласти зусиль і проявити себе, щоб отримати підвищення. За результатами нашого національного дослідження, 76 % представників мого покоління готові розпочати з найнижчих щаблів. Ми готові заслужити повагу, становище й права, якщо керівники чітко

визначать, як це зробити. Розмите визначення на кшталт «важко працювати» не годиться. Як зазначалося в розділі «Надвисока персоналізація», ми любимо конкретику й визначеність.

Якби в професійному середовищі лишилося більше традиціоналістів, вони б зраділи поверненню поняття «заслужити», хоча сьогодні його значення змінюється, бо за їхніх часів воно більше стосувалося витраченого часу. Ідея, що просування кар'єрними сходами залежить лише від пропрацьованих років, так і не воскресла. Не має сенсу говорити представникам покоління Z, що вони отримають підвищення після року праці.

КРІСТІАН АМАНПУР

Провідна кореспондентка-міжнародниця CNN

Чи ставитеся ви до працевлаштування і кар'єри як до чогось належного, чи готові ви розпочати з найнижчих щаблів і старанною працею заслужити успіх?

76 % відповіли, що готові розпочати з найнижчих щаблів і заслужити успіх старанною працею.

14 % відповіли, що ставляться до працевлаштування і кар'єри як до чогось належного.

Конкурентним бумерам подобалося зранку в понеділок розповісти начальству про проведені в офісі вихідні. Цього не дочекатися від конкурентних представників покоління Z. Заслуга не в тому, щоб провести на роботі якомога більше часу, а в тому, щоб знайти способи найефективнішого її виконання. Покоління Z хвастатиметься не вмінням тяжко працювати, а вмінням працювати розумно.

Бувай, життєвий етапе, привіт, фазо життя

Багато керівників скаржилися, що міленіали в будь-який момент готові звільнитися, тож їм увесь час доводилося перейматися тим, як утримати робочу силу. З поколінням Z справа інша — усі розмови про рецесію за

обіднім столом змусили їх не лише прагнути безпеки, а й шукати можливостей закріпитися на одному місці.

61 % опитаних під час нашого національного дослідження представників покоління Z стверджує, що готовий працювати на одну компанію понад 10 років. З них 31 % заявив, що готовий залишитися більше ніж на 20 років! Звісно, важливу роль відіграє ціла низка чинників, але ми вже давно не спостерігали подібних переконань.

Коли я поділився цими статистичними даними зі своїм дідусем-традиціоналістом, у нього мову відібрало від радощів. Він повірити не міг, що моє покоління готове все життя пропрацювати на одному місці. І це чоловік, який сам тридцять п'ять років пропрацював в одній лікарні.

Мені довелося порадити йому не надто тішитися, бо, імовірно, більшість представників мого покоління не присвятить тридцять п'ять років одній компанії. Також я мусив пояснити діду, що між поняттями «все життя» і «довго» — велика різниця.

За часів традиціоналістів і бумерів, що довше ви працювали на одному місці, то кращим уважали ваше резюме. Одне місце роботи ототожнювали з відданістю. Наприкінці 1980-х, коли економічний рівень різко впав, представники покоління X спостерігали, як ці віддані люди опинилися за бортом. Вони також стали свідками зникнення «трудових договорів». Від самого початку представники цього покоління не збиралися платити за успіх ту саму ціну.

Так з'явився термін «летун», що успішно застосовували і до міленіалів. Вони часто змінювали місце роботи, бо не рідко єдиною можливістю отримати підвищення ставала зміна компанії. Для міленіалів довго працювати на одному місці — утратити заробіток. Тож не дивно, що старші покоління спантеличені готовністю представників генерації Z працювати на одному місці більше ніж десять років. Різниця полягає в тому, що в резюме представників цього покоління, імовірно, все ж значитиметься не одне місце роботи.

Неймовірним результатом реалістичного підходу цього покоління є усвідомлення того, що вони житимуть значно довше за нас. Поняття «все життя» означає для покоління Z далеко не те саме, що й для інших поколінь. Згідно з даними дослідження за участі професора з питань демографії Джеймса Вупеля, тривалість життя половини народжених на території США 2007 року становитиме понад 104 роки. Довголіття, беззаперечно,— частина

реальності покоління Z, і вони знають, що працюватимуть багато-багато років. Почасти, їм доведеться. Почасти, вони самі бажатимуть. Почасти, вони почуватимуться досить добре для цього.

Ми спостерігаємо за тим, що, на відміну від нас усіх, представники покоління Z не міряють життя етапами — навчання, робота, сім'я, діти, пенсія тощо, а натомість сприймають його фазами, протягом яких зазначені етапи можуть і, найвірогідніше, будуть не раз повторюватися. Ці люди можуть розпочати кар'єрний шлях у фазі наполегливої праці й дертися кар'єрними сходами протягом п'ятнадцяти років, набуваючи досвіду. Потім вони можуть увійти у фазу виховання дітей і років десять пропрацювати в невеликій компанії з гнучким графіком роботи, щоб більше часу проводити з родиною. Необхідність платити за навчання дітей може спонукати їх поринути у власний бізнес ще років на десять. А коли діти виростуть і залишать батьківське гніздо, представники цього покоління можуть відчутти в собі сили попрацювати ще хоч би років двадцять п'ять, тож вони можуть поїхати на роботу за кордон, повернутися до великої компанії чи навіть знову до університету. Представники покоління Z можуть із легкістю сказати, що проведуть в одній компанії десять років. Так, десять років — це довго, але для цих людей — точно не все життя.

ГАРВІ МЕКЕЙ

Автор книжки «Як плавати серед акул і не бути з'їденим заживо»

У якому віці ви вийдете на пенсію і перестанете працювати? Чи ви збираєтеся завжди працювати в обраній галузі?

50 % респондентів відповіли, що хочуть працювати в обраній галузі, доки фізично зможуть це робити.

25 % відповіли, що вийдуть на пенсію після 60 років.

Відповіді ще 25 % різнилися.

ДАРА ХОСРОВШАХІ

Генеральний директор компанії *Expedia*

Назвіть три основні причини, через які ви залишитеся працювати в компанії понад п'ять років.

Три найпопулярніші відповіді:

Оплата/заробітна плата.

Друзі/колеги/робоча атмосфера.

Задоволення від роботи.

— Його, затримаємося після виступу в Тусоні ще на день і відвідаємо Університет Аризони. Треба вже скласти перелік твоїх очікувань від потенційних вишів. Коли Еллі збиралася вступати, ми зрозуміли, що найкращий початок — відвідати хоча б кілька.

— Мабуть.

— А чому ні?

— Тато, я вже думав над цим. Може, мені й не варто йти до коледжу. Я набираюся такого першокласного досвіду, працюючи з організаціями над різними проектами про покоління Z. І гляньмо правді у вічі, заробляю я теж непогано.

— А хто говорить, що не можна це поєднати?

— Теж правда.

— А якщо одного дня ти вирішиш, що не хочеш це робити?

— Тато, я дуже сумніваюся, що опікуватимуся проблемами покоління Z усе своє життя.

— То чи не краще отримати освіту?

— Але ж я отримую освіту. І дуже хорошу. Лише подумай, для скількох компаній я проводив дослідження і зі скількома керівниками зустрічався. Якщо одного дня я вирішу робити щось інше, моє коло знайомств — величезне.

— Але в коледжі ти можеш вивчити ще багато речей, які допоможуть тобі досягти успіху.

— Наприклад?

— Як стати тямущим підприємцем.

— У них і таке є?

— У деяких вишах є. Хочеш реалістичного підходу? Тоді поставмо наявність цього предмету пріоритетом у твоєму переліку.

РЕАЛІСТИЧНІСТЬ У ТЕЗАХ

- Обговоріть із представниками покоління Z їхнє ставлення до кар'єри та навчання в коледжі.
- Ознайомте представників покоління Z із кар'єрними можливостями в ранньому віці — у старших чи навіть середніх класах.
- Дослідіть можливості співпраці між державними/приватними навчальними закладами та компаніями.
- Змиріться з тим, що формальна освіта не є відповіддю на всі запитання. З'ясуйте інші можливості надати представникам покоління Z знання, необхідні для продуктивного життя та кар'єри.
- Заохочуйте розвиток самостійного мислення та прагнення до інновацій, а не лише прагматичний підхід до освіти.
- Створюйте шляхи кар'єрного розвитку, що передбачають опанування нових навичок, а не лише здобуття певних посад.
- Дотримуйтеся реалістичного підходу, наймаючи персонал.
- Чесно говоріть про години праці й правила роботи.

МИКОНОМІКА

— Тато, а хіба ти не казав, що цим хлопцям не по кишені наша ціна за виступ і їм доведеться дати знижку?

— Так, казав. Але все одно цей виступ — чудовий шанс, бо слухачі можуть відкрити для нас значні перспективи.

— Ну-у, тато ... стейки, вишуканий гарнір, якась розсипчаста картопля ... а ще скрипалі в смокінгах ... тобі не здається, що грошей їм не бракує?

— Лекторів і навчання оплачують з одного бюджету, а їжу і музикантів — з іншого.

— Але ж це не має жодного сенсу! Як на мене, толкові лектори й інструктори значно важливіші за перев'язаний якоюсь зеленою фігньою хрумкий аспарагус!

— Погоджуюсь, але скільки пам'ятаю свої виступи, так було завжди.

— А чому б відповідальним за семінар не попросити відповідальних за частування трохи зменшити витрати, щоб оплатити виступ лектора? На мою думку, без скрипалів можна обійтися. Увімкніть музику з iPad. Ніхто й не помітить.

У сьогоднішньому світі один із найрозповсюдженіших рухів — так звана «микономіка», тобто економіка спільного користування. За цією моделлю люди надають можливість іншим користуватися своїми товарами і послугами, а увесь процес координують соціальні онлайн-платформи. Започаткували таку тенденцію міленіали. Чи то кімната у власній оселі, чи місце у власному автомобілі, чи інструмент у власному гаражі — їм вистачило фантазії розпізнати невикористаний ресурс і монетизувати його.

Покоління Z не знає світу без економіки спільного користування.

Відколи в мене з'явився смартфон, на ньому завжди встановлений якийсь застосунок, запустивши який можна спільно використовувати певні ресурси чи оптимізувати їх. Навіщо купувати велосипед, якщо сусід не проти дати покататися на своєму? Для цього існує застосунок Liquid. Чи варто всім сусідам платити за Wi-Fi, якщо можна встановити один роутер на всіх? Для цього існує застосунок Fon. Я люблю планувати сімейні відпустки і завжди обираю на Airbnb шикарну квартиру з видом на океан, яку ми можемо орендувати. Ну і куди ж без класики? Uber!

Батькам із покоління *X*, які вирости в часи надрукованих на пакетах молока світлих зниклих дітей, і в голову не прийде сісти в машину до незнайомця і кудись поїхати. А для покоління *Z* це зовсім не проблема.

Я не бачу нічого дивного в тому, щоб сісти в машину до незнайомця. Мої координати — в *GPS*, тож їх легко можна відстежити. Не кажучи про те, що в застосунку є телефон водія і номер машини. Ці самі умови застосовують і до незнайомців, у яких ми винаймаємо житло. Тож нам не страшно. Звісно, я не кажу, що не може статися чогось поганого, але щось погане може статися і в готелі, і в таксі.

Як уже згадувалося, представники покоління *Z* ніколи не знали світу без економіки спільного користування. Утім, вони подорослішали і стали активними учасниками цієї моделі тоді, коли її первісні недоліки вже було усунуто.

Ідеалізм поступився реалізму

Міленіали започаткували економіку спільного користування, поєднавши свою схильну до співпраці натуру зі світом техніки. З книжок на кшталт «Що моє, те й ваше» вони дізналися, що 80 % належного людям майна використовують не частіше, ніж раз на місяць. З цього зробили простий висновок: навіщо всім мати однакові речі, якщо ними можна обмінюватися? Навколишнє середовище тільки виграє, якщо ми станемо ділитися.

Так зародилася нова галузь економіки. З'явилися компанії на кшталт *Ecomodo*, *Share Some Sugar* і *Thingloop*, що пропонували ділитися чим завгодно — від інструментів до іграшок — чи надавали підказку, де можна позичити склянку цукру. І хоча пропозиція озвучувала можливість урятувати планету, за п'ять років від жодної з цих компаній і сліду не лишилося. Що ж сталося? Виявилося, що на практиці існують певні обмеження.

Скажімо, я збираю письмовий стіл і мені потрібне свердло. Я відкриваю застосунок і бачу, що за п'ять миль від мене є людина, готова це свердло позичити. Тепер нам треба списатися і домовитися, коли я можу приїхати за свердлом. Потім мені доведеться за ним їхати. Повернутися додому. Зібрати стіл. А потім знову списатися з власником і домовитися, коли це свердло повернути. Знову поїхати до цієї людини і віддати свердло. Це ж стільки зусиль! Легше його просто купити!

Компанії економіки спільного користування, що існують уже тривалий час, як-от *Uber* або *Airbnb*, радше зосереджуються на зручності й цінності, ніж на зменшенні викидів вуглекислого газу в атмосферу. Попрощайтесь з ідеалістично налаштованими прихильниками економіки спільного користування. Привітайте нове покоління «микономістів». Представники покоління Z підтримують економіку спільного користування, якщо це зручно, дієво й економічно вигідно.

Ресурси-мисурси

Гаразд, напевно, ми занадто концентруємо увагу на «ми», але батьку подобається слово «ресурси-мисурси». У будь-якому разі, після того, як на наших очах світ перевернувся, як зазнали краху ринок цінних паперів і ринок праці, а міленіали стикнулися з величезними боргами, представники покоління Z бачать потребу забезпечити себе ресурсами.

Як видно з діалогу на початку цього розділу, мені видавалося цілком природним об'єднати бюджет на навчання з бюджетом на частування. Оскільки ми намагаємося впровадити принципи економіки спільного користування в офісі й користуємося туалетними кімнатами разом із робітниками сусіднього офісу, ми думаємо про те, а чи не варто спільно користуватися *Wi-Fi* чи принтером? Якщо ми всі відвідуємо ту саму торговельну виставку, чи не варто нам поїхати туди разом чи навіть представити продукцію на одному стенді? Це ж приклад зручності, дієвості й економічної вигоди... і мислення в стилі микономістів.

Такий світогляд застосовуватимуть до раціонального використання не лише грошових ресурсів, але й умінь і навичок. Коли традиціоналісти набралися досвіду на роботі, вони знайшли прекрасну модель виконання завдань: делегувати якомога більше справ секретарю і самотужки доробляти решту. Усе, що можна делегувати,— чи написання звіту, чи замовлення їжі, чи підготовку презентації — делегували. Ні, посаду секретаря не вважали менш важливою. Власне, секретарів уважали надзвичайно важливими. Просто вони виконували ці завдання краще. І обходилися дешевше. Просто й ефективно.

З часом у нас усіх з'явилися комп'ютери, і поступово ми самі почали виконувати завдання, які колись доручали секретарям. Зрештою, є комп'ютерні програми, що допомагають підготувати фінансові звіти або зарезервувати столик, а копіювальні машини за просто поміщаються на столі чи в шафі. Помічники більше не потрібні.

Ми марнували власний час, самотужки виконуючи ці завдання, а тепер в офісах з'являються представники покоління Z і, вірогідно, запитають:

Невже ви думаєте, що це — зручно, дієво й економічно вигідно?

Представники нового покоління повернуться до запровадженої традиціоналістами моделі. Ні, вони не сподіватимуться на особистих секретарів, але використовуватимуть силу колективу.

Припустімо, я працюю у сфері продажу і мені необхідно написати комерційну пропозицію, але писака з мене нікудишній. У принципі я можу написати текст, але витрачу на нього купу часу й нервів. Доцільніше знайти людину, яка пише добре, і попросити її виконати це завдання. У такий спосіб ми не лише отримаємо кращий результат у коротший строк, а й заощадимо на антидепресантах. Це — приклад мислення микономістів.

Уявіть ситуацію: начальник Йона заходить до нього і просить підготувати комерційну пропозицію. Йона відповідає: «Оскільки написання текстів — не моя найсильніша сторона, я попросив Мейсона зробити це. Не знаю, чи бачили ви його пропозиції, але вони просто бомбезні. Він сказав, що напише текст до кінця дня. Я хочу його продивитися перед тим, як вам надіслати. Нормально, якщо я передам вам пропозицію завтра вранці?»

Важко повірити, що у відповідь Йона почує: «Чудово!» Найімовірніше, начальник скаже, що Йона не впорався зі своїм завданням. У цьому разі відіграють роль безліч пов'язаних із різницею поколінь чинників. Бумери, представники покоління X, міленіали думатимуть: «Мені доводилося писати комерційні пропозиції, чому ж ти цього не робиш?»

Для традиціоналістів і бумерів розподілення завдань здебільшого залежало від досвіду роботи і заслуженого рівня поваги. Що вищий щабель кар'єрних сходів вони обіймали, то більше могли делегувати. Цей привілей надавали старшим у службовій ієрархії, а не новачкам.

Представники покоління Z з'являться на робочих місцях із микономічним світоглядом і свято віритимуть, що делегувати обов'язки гіпотетичному Мейсону — не лише частина нашої роботи, а й доцільний спосіб її виконання. І це зовсім не пов'язано з кількістю пропрацьованих років. Якщо ми можемо запустити застосунок *TaskRabbit* і доручити комусь виконати для нас певну роботу, чому ми не можемо знайти в колективі людину, яка знається на чомусь краще за нас?

Не варто думати, що, попросивши Мейсона про допомогу, я знічев'я розвалюся на стільці. Може виявитися, що я — майстер фінансових звітів, з якими Мейсон завжди мучиться. Тож ми просто міняємося завданнями: він пише мої пропозиції, а я складаю його звіти. Ідеться не про те, що людина почувається надто розумною, щоб виконувати рутинну роботу чи докладати зусиль, а про те, що виконати якесь складне для тебе завдання може хтось більш компетентний. Так мислять микономісти, бо такий підхід — зручний, дієвий та економічно вигідний.

Мене непокоїть те, що, дозволивши представникам покоління Z делегувати виконання завдань, які їм не вдаються, ми не отримуємо їхнього розвитку. Частиною робочого досвіду є опанування нових навичок. Важливо пояснити представникам покоління Z, що ми цінуємо час, але водночас ми готові його інвестувати... особливо в них. Можливо, Йоні й знадобиться багато часу, щоб написати комерційну пропозицію, але такі вправи можуть виявитися хорошою інвестицією. Можливо, згодом Йона навчиться дуже добре їх писати. Можливо, і ні. Та представники покоління Z знатимуть, що інвестицію в розвиток певних навичок не вважають чимось недовірливим.

Керівникам також доведеться вирішити, чи, зрештою, вони хочуть контролювати тих, хто виконує роботу, чи просто знати, що все буде зроблено. Чи може підхід покоління Z створити атмосферу, у якій завдання виконують краще і швидше? Якщо так, то, як згадувалося в розділі «Надвисока персоналізація», нам доведеться менше зосереджуватися на посадових інструкціях і більше — на переліку необхідних навичок.

Для покоління Z раціональне використання ресурсів передбачає застосування талантів для загального добробуту попри посаду чи виконувану роботу. Скажімо, певному відділу необхідний координатор програм, щоб організувати щорічний стенд на торговій виставці. І вони точно знають, які навички повинен мати кандидат. У нашій реальності необхідно просто відкрити застосунок і знайти бажане.

Такий самий підхід повинен застосовуватися до роботи. Хіба не може людина чи навіть кілька людей із необхідними навичками з інших відділів допомогти у виконанні завдання, не змінюючи місця роботи? Чи не можна використати їхні знання? Я знаю, що одразу ж виникають запитання: «А як же основна робота?» або «А хто за це платитиме?»

Далі, у розділі «Страх пропустити», ми говоритимемо про те, що представники покоління Z найбільш дієві, якщо можуть часто перемикатися між різними задачами. І робота все одно виконується. Дозвольте довести. Чому б не запровадити внутрішні оголошення про пошуки кандидатів з тими чи іншими навичками замість вакансій? Чому б не створити базу даних навичок? Потрібна людина, що знається на логістиці? Натисніть на літеру «Л». На фінансових звітах? Натисніть «Ф». Ви розумієте, про що я? Беззаперечно одне: кожен співробітник має безліч умінь і талантів, які ми не використовуємо, бо часто навіть не здогадуємося про них. Ми цікавимося тільки вміннями, що необхідні на посаді, на яку робітника найняли.

Такий рівень загального використання ресурсів може стати в пригоді в межах однієї компанії, але що трапиться, коли представники покоління Z вирішать послуговуватися вміннями не лише своїх колег?

А ми що, не можемо поділитися?

— Тато, я такий радий! Я знайшов класного фахівця з товарних знаків! Він може допомогти нам розібратися, чи варто нам щось патентувати.

— Як добре! І хто ж це?

— Один із представників юридичної компанії, де ми виступаємо наступного місяця.

— Наш клієнт? І що ти йому сказав?

— Просто, що ми сумніваємося, чи варто патентувати наші результати.

— Але ж ти сказав йому, що вся інформація спирається на первинне дослідження і ґрунтовні вивчення... Сказав?

— Ну-у... ми про це не говорили.

— Його! Я не хочу, щоб вони подумали, що наступного місяця ми прийдемо до них розповідати якісь байки!

— Тато! Не нервуйся так! Він сприйняв усе нормально і сказав, що я можу надіслати йому напрацьоване, а він прогляне матеріал безкоштовно.

На мою думку, це — чудова ідея. Я зв'язався з адвокатом, готуючись до виступу, і з'ясував, що він спеціалізується на інтелектуальній власності. Ми вже говорили, то чому б не поставити йому кілька запитань? Батько не погодився. І ми кілька разів сперечалися з цього приводу.

Нещодавно ми мали справу з клієнткою з університету на іншому кінці міста. Вона попросила кілька примірників батькових книжок, тож тато попрохав мене відвезти їх. Спілкуючися з жінкою, я з'ясував, що вона живе неподалік нашого будинку, тож запитав, чи не зможе вона заїхати до нас дорогою додому. Як на мене — цілком доцільно. Вона вже поверталася додому і все одно б проїжджала повз нас. Утім, коли клієнтка з'явилася на порозі нашого дому і я віддав їй книжки, батько, м'яко кажучи, лишився незадоволеним. Я вважаю, через те, що вона побачила його в пітному спортивному одязі, хоча він і заперечує.

Гаразд, не сперечатимуся, що зовсім не зрадив зустрічі в просякнутому потом одязі, але причиною мого незадоволення стало інше: я думав, що вчу Йону взаємодії з клієнтами. І з моєї точки зору не клієнт повинен їхати до мене, а я до клієнта. Йона ж думав, що вчить мене мікрономії. На його думку, я не використовував ресурси раціонально: «Навіщо їхати через усе місто, марнуючи час і пальне?» З певної точки зору, з ним важко посперечатися.

Ми всі можемо засвоїти одне: покоління Z застосовуватиме концепцію «ми» в незаних досі сферах, якщо це допоможе виконати роботу. Кого здивуєш проханням до постачальників послуг? Зрештою, ми вже платимо їм, тож глибоко в душі знаємо, що вони не відмовлять. І хто час від часу не використовує цю можливість собі на користь? Але просити про щось клієнта? Повернімося до адвоката з питань інтелектуальної власності. З моєї точки

зору, новий клієнт — остання людина, яку можна просити про послугу, особливо безкоштовно. Найімовірніше, зі мною погодяться бумери, бо ми боїмося показати, що потребуємо чогось, а прагнемо здаватися максимально підготовленими й забезпеченими на всіх фронтах.

На думку ж представників покоління Z, такий підхід не надто реалістичний, бо в будь-якого бізнесу є потреби. Зазвичай, одні з найкращих стосунків — саме з клієнтами, то чому б не скористатися взаємовигідними перевагами? Ми не ставимося до цього, як до неспроможності чи некомпетентності, ми вважаємо такі відносини зручними, дієвими й економічно вигідними. Інакше кажучи, ми думаємо, як микономісти. Зважайте, взаємовигідні відносини передбачають не лише можливість попросити клієнта про щось, а й можливість щось йому дати.

— Йоно, де ти був?

— В офісі Гайді Росс.

— Вона попросила ще книжок?

— Ні. Вона розповідала мені, що переймається, бо не може опанувати програму Slack в офісі. А нею послуговуються всі працівники. Колеги підначують її через те, що вона не настільки просунута в питаннях техніки, тож вона не хотіла звертатися до них по допомогу. Я запропонував їй налаштувати програму і заїхав до її офісу після школи.

— Молодець.

— Я витратив хвилин десять. Нічого особливого, але вона мені подякувала разів зі сто.

Ідея «позичити» навички за межами офісу нагадала мені про класну програму тих часів, коли традиціоналісти йшли на пенсію. Усе своє життя вони працювали з єдиною метою — колись піти на пенсію. Але коли цей час настав, для багатьох із них він став більшим шоком, ніж вони очікували. Їм бракувало зайнятості та людей, з якими вони провели стільки років. А головне — їм бракувало цілі. Компанії знали, що їм необхідно наймати і навчати новий персонал. Вигідною для обох сторін стала програма поетапного виходу на пенсію. Замість ходити на роботу п'ять днів на тиждень, традиціоналіст з'являвся в офісі двічі або тричі. Поступово новачки переймали необхідний досвід, а традиціоналісти звикали до того, що на роботу ходити не потрібно. Ось ще один хороший аспект: у ті дні, коли майбутні пенсіонери не ходили на роботу, вони могли відвідувати громадські організації, що потребували їхньої допомоги. Мудрість і досвід — риси, так необхідні громадським організаціям, хоча часто вони не можуть їх собі дозволити.

Коли батько розповів мені про цю програму, у мене одразу виникло запитання: чому так поводяться лише з майбутніми пенсіонерами, а не з усіма поколіннями? Особливо з моїм! Вище батько говорив, що я вчуся надавати кращі послуги клієнтам. Чому б не «давати в найми» певні притаманні нам навички, щоб допомогти клієнтам? Якщо представники мого покоління можуть принести на робочі місця певні знання та вміння, скажімо, пов'язані з технологіями, то вони можуть стати в пригоді і клієнтам. Наша відсутність в офісі, коли ми ділимося певними знаннями з клієнтами, вірогідно, обійдеться компанії в певну суму, але отриманий результат того коштуватиме. Ось так мислять мікрономісти!

Від «я» до «ми»

Прагнення використати вміння колективу на користь усієї компанії — лише частина мікрономічного світогляду представників покоління Z. Є ще одна — філантропічна. Як і їхні попередники, представники покоління Z тішаються можливістю змінити світ на краще, а ще радіють з того, що можуть зробити це разом зі своїми роботодавцями. Утім, робитимуть вони це по-новому.

Термін «мікрономіка» придумали не ми. Це зробив один із наших друзів і всесвітньо відомий філантроп Крейг Кілбергер. Крейг започаткував глобальний рух на основі ідеї переходу багатьох молодих людей від концепції «я» до концепції «ми». Його організація WE (що й означає «ми») стала частиною як нашого професійного, так і особистого життя. Продавши компанію, я п'ять років працював у неприбутковій організації Крейга, щоб поширити цей рух на території Сполучених Штатів. Цей досвід — один із найвизначніших у моїй кар'єрі, оскільки я став свідком того, як сотні представників покоління Z брали участь у благочинності в небачених мною масштабах. Саме таке знайомство з поколінням Z стало однією з причин, чому мені захотілося продовжити працювати з ним та розпочати обговорення цієї теми разом із Йоною.

АРНЕ ДУНКАН
Колишній міністр освіти США

Як ви збираєтеся змінити світ?

Три найпопулярніші відповіді:

Працюючи на волонтерських засадах у місцевих громадах.
Беручи активну участь у розв'язанні соціальних питань.
Розпочавши власний бізнес.

Історія Крейга розпочалася, коли йому було дванадцять. Тоді він прочитав статтю про хлопчика на ім'я Ікбал, якого продали в рабство. Крейг був однолітком Ікбала і просто не міг повірити, що десь у світі трапляються такі дикунства. Ця іскра розпалила вогонь. Крейг прийшов із газетою до школи і запитав у семикласників, хто б хотів допомогти. Руки підняли одинадцять дітей. Так розпочався рух. Спочатку підлітки зателефонували до добре відомої міжнародної організації із захисту прав людини. Коли вони пояснили суть проблеми, почули у відповідь: «Звичайно! Ви знаєте, де ваші батьки тримають кредитні картки?»

Людина на іншому кінці телефонної лінії навіть уявити не могла, що група дванадцятирічних підлітків може на щось вплинути. Крейг розповідає: «У ті часи двома найгіршими організаціями вважали гуртки акапельного співу та клуби боротьби за соціальну справедливість. Мене перепасовували від одних дверей до інших, але я не втрачав віри в те, що молоде покоління може на щось вплинути. Я вирішив зробити турботу про інших престижною».

І йому це вдалося. Невеликий, започаткований у підвалі Крейга клуб дванадцятирічних підлітків перетворився на потужний рух по всій Канаді, Сполучених Штатах і Великій Британії. Понад 2 млн його членів беруть участь у соціальних проектах, утілюючи їх у життя як на місцевому, так і на глобальному рівні. Рух Крейга *WE* засвідчив, що людину ніколи не можна вважати надто молодого для того, аби докласти певних зусиль і змінити світ на краще.

Розставимо крапки над «і»: сьогодні існує безліч надзвичайних неприбуткових організацій, що співпрацюють із молоддю, але ми вважаємо, що ця — унікальна, оскільки її робота присвячена не одному напрямку, а тому, щоб мотивувати покоління долучитися до будь-якого з них. Організація *WE* створює нове покоління філантропів.

СТІВ БАЛМЕР

Колишній генеральний директор *Microsoft*,
власник команди *The Los Angeles Clippers*

Що змушує вас захопитися? Які ваші пристрасті?

Найпопулярніша відповідь: допомагати людям/робити людей щасливими.

Щодня я дізнаюся в школі про якусь громадську діяльність, у якій можу взяти участь. Можна стати наставником дітей із проблемних районів міста, записатися волонтером у благодійний продовольчий фонд, відвідати виступ по програмі очищення води за кордоном. Перелік дійсно великий. Передбачається, що ви з друзями здійснюєте якусь громадську діяльність.

Звісно, хтось керується прагненням прикрасити резюме перед вступом до вишу, але в цьому немає нічого поганого. Зрештою, від цього всі тільки виграють. Утім, існує низка інших причин, що спонукають представників мого покоління взятися до роботи. Ми можемо подякувати батькам, які наголошували не лише на важливості віддавати щось суспільству, а й на нашому обов'язку робити так. Нам не треба розповідати, що світ потребує нашої допомоги. Замість лиш краєм вуха чути про світові негаразди, ми цілодобово спостерігаємо за ними на своїх смартфонах. Ми бачимо, як люди тікають із захоплених терористами будівель, як діти помирають від голоду, як природні лиха стирають із лиця землі цілі поселення. За даними ініціативи *Unilever Project Sunlight*, 78 % представників покоління Z занепокоєні проблемою голоду у світі, 77 % — смертю дітей від захворювань, які можна попередити, а 76 % — впливом людини на планету. Усі ці події розгортаються на наших очах, власне, з кожним порухом пальців.

З появою *Facebook* міленіали першими почали використовувати соціальні мережі та технології на благо суспільства. Коли покоління Z виросло достатньо, щоб допомогти, ми сягнули далеко за межі *Facebook*, опанувавши безліч інших інструментів. Ми навчилися в міленіалів не сприймати власні зв'язки як належне, а використовувати їх на благо світу.

Як і у випадку з міленіалами, ми бачимо, що прагнення віддавати — частина ДНК представників покоління Z. З їхньою появою в трудових колективах це прагнення проявиться по-новому.

Сенс і гроші

У роки свого формування міленіали спостерігали, як бурхливі події відбувалися все ближче до дому. Масове вбивство в школі Колумбайн, теракт в Оклахома-Сіті, теракт 11 вересня не просто налякали їх. Ці події вселили в них прагнення змінити світ на краще. Окрім того, їхні батьки-бумери часто вигорали на роботі й говорили дітям: «Слухай, якщо ти збираєшся працювати так само тяжко, як я, то варто хоч робити те, що має для тебе сенс».

Разом ці два фактори створили покоління, для якого смисл праці мав першочергове значення. Не можна сказати, що бумери чи представники покоління X не прагнули знайти сенс власного життя, але вони не ставилися до роботи, як до основного інструмента пошуку. Міленіали по-справжньому сколихнули трудову атмосферу. Раптом компаніям довелося переробляти методологію найму персоналу, щоб наголосити не стільки на можливості

заробляти гроші, скільки на шансі змінити щось у світі. Бумери і представники покоління X не звикли пояснювати якомусь клерку на телефоні, як вони змінювали світ. Їхня модель здавна була простою: влаштовуєшся на роботу і з часом обіймаєш більш значущі посади. Міленіалам вистачало сенсу, принаймні деякий час. В останні роки після Великої рецесії багато з них усвідомили, що на одному сенсі довго не протягнеш. Крім того, на багатьох нижчих посадах ідея, що ви маєте змогу змінити світ, здається малореальною. Як би яскраво керівники не змальовували картину порятунку світу, ці співробітники лише відповідають на телефонні дзвінки. Ні, міленіали не облишили ідею змінити світ на краще, просто вони почали шукати сенс за межами роботи.

А що ж покоління Z?

Як і міленіали, ми прагнемо змінити світ на краще і хочемо працювати на компанії, які здатні це зробити. За результатами нашого національного дослідження, 93 % представників мого покоління зазначили, що роль компанії в суспільному житті впливає на їхнє рішення працювати на неї.

Ми також хочемо вирішувати, на що витрачаються призначені для благодійності кошти. Мені здається класним, що компанії типу *Wells Fargo* надають своїм співробітникам повноваження розв'язувати питання благодійності завдяки партнерству з неприбутковою організацією *DoTopia*. Вони поступово відходять від звичної моделі *United Way* до орієнтованого на донорів підходу, відкриваючи для своїх працівників особисті благодійні банківські рахунки. На ці рахунки менеджери зараховують так звані *DoDollars*, які робітники можуть перерахувати будь-якій благодійній організації.

Попри те, що роль компанії в суспільному житті може вплинути на наше рішення працювати на неї, цього може бути замало, щоб остаточно переконати нас, як раніше міленіалів. Наші батьки вчили нас бути хорошими громадянами й віддавати щось на користь суспільства, але вони відверто говорили про те, що благодійність починається вдома.

ДЕЙВ ГІЛЬБОА

Засновник, генеральний директор компанії *Warby Parker*

Які фактори є найважливішими для представників покоління Z в процесі вибору роботодавця?

Найпопулярніша відповідь: висока заробітна плата.

Чотири інші пов'язані між собою відповіді:

Можливість розвивати навички.

Хороші стосунки з колегами.
Гнучке робоче середовище.
Небайдужі та тямущі керівники.

Рецесія виховала в нас реалізм на противагу притаманному міленіалам на початку їхньої кар'єри ідеалізму. Звісно, ми хочемо почути, що компанія може змінити щось у цьому світі, але, як мікромісти, спочатку ми домовимося про зарплатню. За результатами нашого національного дослідження, 77 % представників покоління Z вважає заробітну плату найважливішим фактором під час вибору роботодавця. Ми не вважаємо сенс новою валютою. Валюта — це стабільні робота й заробітна плата.

І навіть не намагайтеся переконати реалістичних представників покоління Z, що, відповідаючи на телефонні дзвінки, ми розпікаємо світ до жару. Можливо, ми розпікаємо комутатор, але аж ніяк не світ.

Мікромістичний світогляд змушує представників покоління Z сприймати свою працю на благо суспільства більш прагматично. Ми чуємо від цих людей таке: якщо компанія провадить успішну діяльність, вони самі більше зароблятимуть, а отже матимуть більше ресурсів для благодійності. Двома словами: що більше компанії заробляють, то більше лишається на благодійність. Можливо, представники покоління Z більші ідеалісти, ніж вони самі думають, оскільки фраза «що більше маєш, то більше віддаєш» спрацьовує далеко не завжди.

Можна лише сподіватися, що покоління Z боротиметься за такий світогляд і спонукатиме успішні компанії віддавати більше.

Час — усе ще гроші

- Тато, а ти знаєш, що цю будівлю буде пан Оуенс?
- Так. Це для організації *Habitat for Humanity*.
- Його син Елі розповів, що вони з колегами кілька тижнів працювали на будівництві замість ходити до офісу.
- Ну це ж класно, що співробітники компанії можуть у такий спосіб брати участь у волонтерській діяльності!
- Припустимо ...
- Що ти маєш на увазі під цим «припустимо»?
- Тато, погляньмо правді у вічі. Пан Оуенс — зовсім не найкращий будівельник у світі. От ти можеш уявити його в ролі будівельника?
- Ну, ні, але ж річ не в цьому.
- А в чому?

— Його компанія прагне допомогти суспільству і тому дозволяє своїм робітникам працювати на будівництві замість основної роботи.

— Я це розумію, але вислухай мою точку зору. Подумай, наскільки більше користі пан Оуенс приніс би суспільству, якби протягом цих кількох тижнів заробляв гроші, а не вчився тримати молоток у руках. Він би, напевно, заробив на будівництво кількох будівель, а потім компанія змогла б найняти професійних будівельників і завершити роботу значно швидше.

— Зроби мені послугу. Не кажи цього Елі.

Міленіали цінували компанії, які не лише заохочували волонтерську діяльність, а й організовували її. Представники покоління Z також із задоволенням працюватимуть у фірмах, що допомагають суспільству. Їм бракуватиме вільного часу на волонтерську діяльність, до якої вони так звикли ще з часів школи, коли вони працюватимуть повний робочий день. Утім, ураховуючи їхній мікрономічний світогляд, ці люди закликатимуть до критичного ставлення до роботи на благо суспільства. Певно, що не всім громадським організаціям необхідні лише волонтери. Представники покоління Z змінять концепцію волонтерської діяльності. Вони шукатимуть способи провадити успішну господарську діяльність і залучати кошти шляхом креативності. Вони знають, що зрештою громадським організаціям потрібні гроші, щоб щось змінити у цьому світі.

Якщо комерційні та неприбуткові організації об'єднуються

Компанії швидко збагнули, що один із найкращих способів привабити клієнтів-міленіалів — прив'язати покупку до якоїсь благородної справи. Сьогодні повсюдно в магазинах можна почути, що завдяки вашій покупці станеться щось хороше. Бренди доклали чимало зусиль, щоб з'ясувати, з якими громадськими організаціями співпрацювати, щоб й іншим допомогти, і собі не завдати шкоди. Купуєте пластівці *Cherios*? Водночас допомагаєте подолати дитячу безграмотність. Обираєте йогурти *Yoplait*? Допомагаєте хворим на рак грудей. Вам треба підгузки *Pampers*? Купуючи їх, ви берете участь у забезпеченні населення вакцинами. Раптом з'явився соціальний маркетинг, спеціалізуватися на якому почали окремі компанії. Утім, ринок швидко досяг того рівня, коли майже кожна ваша покупка асоціюється з допомогою суспільству.

Настав час микономістів із покоління Z, які виведуть цю тенденцію на нові висоти.

Однією з цікавих особливостей неприбуткової організації Крейга Кілбергера *WE* можна вважати існування сестринської прибуткової організації *Me to We* (дослівно — «від я до ми»), що продає різноманітні соціально важливі товари. Наприклад, створені вручну кенійськими жінками прикраси можна купити в магазинах *PacSun* і *Nordstrom*. Половину прибутків компанія *Me to We* (прибуткова організація) зараховує на рахунки *WE* (неприбуткова організація). Організація *WE* провадить діяльність, витрачаючи на адміністративні затрати лише 10 % одержаних коштів, що є мінімальним для неприбуткової галузі. Кінцева мета — досягти того, щоб компанія *Me to We* генерувала достатньо прибутку для покриття всіх адміністративних затрат, тоді 100 % пожертвувань організації *WE* будуть використовувати на соціальні потреби. Як сказав би Йона, ось так мислять микономісти.

Я можу придбати намисто в *Me to We* і в такий спосіб допомогти створити джерело прибутку для африканських громад. Я можу купити пару окулярів у *Warby Parker*, а ще одну пару компанія пожертвує нужденним. Взуття? Можна піти у *TOMS*. Наплічник? До наших послуг *State Bags*. Ось як моє покоління сприймає допомогу суспільству. Ми не вважаємо прибуткові та неприбуткові організації протилежними полюсами. Ми бачимо, як вони співпрацюють, і переконані, що кожна операція може принести благо.

У роки свого становлення моє покоління спостерігало за злетом соціальних підприємців типу Крейга. Існує безліч визначень поняття «соціальний підприємець», але нам подобається ось таке просте: використовувати господарську діяльність для розв'язання соціальних проблем. Міленіали стали свідками зародження цього руху. Завдяки їхнім зусиллям у соціальних мережах про нього дізнався увесь світ. Міленіалів майже цілком задовольняла можливість робити щось на благо інших. Не те, щоб їх зовсім не цікавив товар, який вони купували, просто соціальний вплив покупки значив куди більше.

З розвитком соціальної підприємницької діяльності якість продукції стала такою ж важливою як і соціальний вплив покупки. Уже не достатньо просто робити щось на благо, адже ми припускаємо, що нині майже вся продукція пов'язана з якоюсь благодійністю.

Співзасновник компанії *State Bags* Скот Тателмен говорить: «Започатковуючи *State Bags*, ми перш за все визначили її місію: за кожний куплений наплічник ми відправляємо такий самий наплічник нужденній американській дитині. Уже протягом першого року роботи ми зрозуміли, що людям начхати на нашу місію, якщо продукція не модна чи занадто дорога. Ми почали робити репозиціонування. Сьогодні ми зосереджуємо увагу на

функціональності та дизайні товару, а місія — це вишенька на торті, але аж ніяк не головна мета».

Перетин прибутковості та неприбутковості — характерна ознака світогляду, за який представники покоління Z уболіватимуть на роботі. Компанії не зможуть миттєво докорінно змінитися, але микономісти з покоління Z змушуватимуть сісти за один стіл засновників компаній, маркетологів і представників відділів роботи з громадськістю чи навіть запросити когось із відділу розробок.

Працівник чи філантроп

ГОЛДІ ГОУН

Актриса

Чи важлива для вас емпатія?

69 % респондентів відповіли, що емпатія важлива або дуже важлива.

12 % відповіли, що емпатія не важлива.

Як ви визначаєте емпатію?

Найпопулярніша відповідь: співчуття до інших.

І хай би як нам подобалися такі микономісти в ролі найманого персоналу, вони становлять загрозу для майбутніх філантропів. Зосередженість представників покоління Z на зручності, дієвості та економічній вигоді не завжди сумісна з благодійністю.

Батьки тішаються з того, що їхні діти змінюють світ на краще, особливо, якщо вони отримують від цього задоволення.

Пам'ятаю, як зрадив, коли мій друг Раян кинув мені виклик узяти участь у *Ice Bucket Challenge*, щоб привернути увагу до бічного аміотрофічного склерозу (БАС). Мене тішила можливість не лише зняти відео й передати естафету іншим, а й узяти участь у «хрестовому поході» проти страшної хвороби. Щодня я дивився відео з обливаннями. Крутезно!

І хоча я з радістю спостерігав, як моя дитина віддавала належне суспільству, але почувався спантеличеним, коли за півроку запитав Йону, чим же цей виклик закінчився. Син і гадки не мав про дослідження щодо БАС, а лише

сказав, що «зібрали купу грошей». Ще більше мене турбувало те, що ані сина, ані його друзів ця тема більше не хвилювала.

Нам доведеться пояснити поколінню Z, що благодійність потребує постійних інвестицій часу та зусиль, а не одноразових заходів. Звісно, громадська діяльність повинна бути захопливою та приносити задоволення, але її суть — в іншому. Не можна одного дня заявити, що ви більше не займаєтеся благодійністю, бо це — процес безперервний. Прагнути зручності, дієвості та економічної вигоди — ознака економічного мислення, але воно не завжди годиться для тямущих філантропів.

МИКОНОМІКА В ТЕЗАХ

- Визнайте націленість представників покоління Z на оптимізацію ресурсів за допомогою економіки спільного користування, але зважаючи на її дієвість.
- Будьте готові до їхнього прагнення «ділитися» вміннями та навичками на робочому місці.
- Пам'ятайте про стирання межі між робітниками, клієнтами, замовниками та постачальниками послуг у процесі спільного користування надлишковими ресурсами.
- Очікуйте, що микономісти з покоління Z допомагатимуть компаніям займатися благодійністю через прибутковість самої компанії.
- Допоможіть представникам покоління Z зосередитися на реальних результатах, а не лише на приємних одноразових заходах.

СТРАХ ПРОПУСТИТИ

- Йоно, що ти робиш?
- Тобто?
- Ти постійно проводиш пальцем по екрану телефону.
- А, це? Та результати тесту з біології повинні з'явитися в електронному журналі, тож я оновлюю сторінку.
- Кожні півхвилини?
- Ну так. Результати мають бути ввечері.
- Зараз лише шоста. Вечір тільки розпочався. Може, ти б розслабився і поробив щось інше? Можна ж перевіряти раз на годину чи кожні хвилини тридцять.
- А яка різниця?

Те, що колись можна було списати на юнацьку нетерплячість, сьогодні перетворилося на щось значно глибше і серйозніше. Це типова ознака покоління Z, яку навіть можна назвати синдромом.

СП: страх пропустити.

Представники покоління Z завжди все знають: від останніх новин світу до того, хто кого запросив на випускний. І це не дивно, зважаючи на те, що вони отримують інформацію щонайменше з п'яти екранів одночасно. Телевізори, ноутбуки, комп'ютери, планшети і, звісно, мобільні телефони — інформація буквально на відстані кліка.

Зрозуміло, що такий доступ до інформації мають представники абсолютно всіх поколінь, не лише Z, але решта пам'ятають й інші часи. Традиціоналісти, бумери, представники покоління X і навіть міленіали знають, що колись доводилося чекати на інформацію, бо вона оновлювалася куди рідше. Безсумнівно, інші покоління вітають розвиток технологій і поліпшення доступу, але не залежать від них подібно до представників покоління Z.

Моє покоління просто не знає світу без інтернет-зв'язку та постійного доступу до будь-якої інформації. Зв'язок з інформацією й однолітками — це наше повітря. Якщо він

відсутній, нам здається, що щось не так. Компанія *Sparks & Honey* стверджує, що представники покоління Z проводять 41 % вільного від навчання в школі часу за тим чи іншим видом комп'ютера, хоча десять років тому цей показник становив 22 %, як уже згадувалося в розділі «Події та умови». Міленіалів можна назвати першовідкривачами цифрового світу, представників покоління Z — народженими в ньому.

Як сказав Йона, зв'язок — повітря покоління Z. Агенція Джеймса Волтера Томпсона з'ясувала, що представники покоління Z цінують інтернет-зв'язок більше, ніж походи в кіно чи на спортивні змагання, кишенькові гроші або кабельне телебачення.

Безперервний зв'язок означає безперервну залежність від усього і всіх навкруги. Представники покоління Z у будь-який момент часу знають, хто що робить. Їм відомо: якщо вони відключаються від мережі, Земля так само продовжуватиме обертатися з шаленою швидкістю. Тож вони відчують, що повинні постійно бути в курсі всіх справ; а робити це стає дедалі важче.

ТІНА ВЕЛЛС

Генеральна директорка і засновниця групи компаній *Buzz Marketing*, авторка книжки «У погоні за молодіжною культурою та прагненні її зрозуміти»

Як вам вдається втримувати баланс у світі, сповненому технологій?

Три найпопулярніші відповіді:

Завдяки часу, проведеному з друзями.

Завдяки часу, проведеному на природі.

Завдяки часу без використання технологій.

Ми не можемо відключитися від мережі, бо всі інші завжди до неї підключені. Скажімо, я — учасник групового чату і відкладаю телефон, поки йду на тренування. За тридцять хвилин, коли я знову онлайн, я вже пропустив цілу розмову, та й не одну, бо беру участь не в одному чаті; а ще є ті, за якими я просто слідкую. Прокинувшись, ви прочитали новину, за кілька годин її вже не знайдеш у стрічці, а по обіді вона вже безнадійно застаріла і загубилася в анналах історії. Ви маєте постійну потребу перевіряти, що і як, бо не хочете пропустити якусь тему загального обговорення.

Через свій страх щось пропустити ми постійно перебуваємо на зв'язку. За результатами нашого національного дослідження, 44 % представників мого покоління перевіряють соціальні мережі щонайменше один раз на годину, а 7 % — частіше, ніж раз на п'ятнадцять хвилин. Цікаво, що кожен п'ятий представник покоління Z оновлює стрічку у *Twitter* частіше, ніж читає її.

Два найбільш приголомшливі результати нашого дослідження: кожен десятий представник покоління Z краще три дні не мінятиме білизну, ніж не оновлюватиме *Twitter*, а

32 % краще три дні не митимуться, ніж обійдуться тиждень без телефону. От вам і страх пропустити!

Сьогодні мобільні телефони заборонені лише в місцях релігійного поклоніння та в кінотеатрах. Проте кінотеатри стають на шлях змін. Наприклад, мережа АМС розглядає можливість дозволити користуватися телефонами. У статті журналу *Variety* генеральний директор мережі Адам Ейрон пояснює: «Коли ви кажете двадцятирічним вимкнути телефони, щоб не заважати перегляду фільму, у відповідь вони радять вам відрізати ліву руку вище ліктя».

А результати дослідження центру *Pew Research* уражають ще більше: 91 % представників покоління Z заявив, що не розлучається з електронними пристроями навіть у ліжку. Однак перш ніж дорікати їм, згадаймо, що 65 % власників смартфонів навіть на ніч кладуть телефон поряд із ліжком. Зважайте, що цей показник тільки трохи менший за відсоток подружніх пар, які сплять разом. І це лякає.

Усі ми не раз чули вираз «як у людей», в основі якого лежить порівняння власних досягнень і матеріальних благ з тими самими показниками інших. У США ця фраза стала популярною 1913 року, коли художник Артур Р. Моманд створив комікс «Як у Джонсів». Тож можна сказати, що страх пропустити зародився давно. Розпитайте будь-яку домогосподарку з покоління традиціоналістів, як вона почувалася, коли в сусідів з'являвся новий пилосос *Hoover 800*, чи в бумера, коли у всіх магазинах закінчувалися іграшки *Pet Rocks*.

Однак представники інших поколінь дізнавалися, хто чим багатий, тільки під час особистих зустрічей. А сімейне коло і коло знайомих також були значно меншими. Представники покоління Z підтримують зв'язки на глобальному рівні і завжди можуть побачити, що мають сотні, якщо не тисячі їхніх друзів. І не треба чекати особистої зустрічі. Усе — на екранах телефонів.

Ще одна помітна різниця полягає в тому, що представники інших поколінь боялися пропустити щось матеріальне, а от представники генерації Z бачать не лише матеріальні об'єкти інших людей, але і їхній досвід і враження. Представники попередніх поколінь зустрічалися з іншими людьми і дізнавалися, що ті десь подорожували, куштували щось у ресторані, ходили на концерт, змінили роботу, зустріли знаменитість, відвідали вечірку тощо. Для представників же генерації Z ділитися досвідом і враженнями — простіше простого. Тож наше наступне покоління робітників завжди відволікатиметься

від роботи і перейматиметься не лише тим, що мають інші люди, а й тим, що ті люди роблять.

Наведу приклад. Я відкриваю стрічку новин і бачу, що мій приятель Такер щойно приземлився в Мексиці, Зак відвідує хокейний матч, Вілл — на пікніку з шістьма іншими моїми друзями, які теж постануть світлини, Анна і Белла купили квитки на Джастіна Бібера, Джої записався на тестування АСТ, Ріс грає в гольф, Майлз і Бен поїхали на озеро, Кортні вступила до коледжу, Томас у спортзалі, Седі з Еллі вигулюють собаку, Зо отримала водійські права, Джейкоб іде на гру *the Vikings*, у Скотта — нова машина, Раян радіє появі нових курячих нагетсів у *Burger King*, Морган — у *Burger King* разом із Раяном, Такер щойно пройшов митний контроль у Мексиці... це події останніх 3–5 хвилин. Окрім концерту Бібера і тестування АСТ, решта звучить просто чудово! Як же я буду почуватися, не знаючи, чи була не пропустив чогось?

Нескінченний перелік бажань

Будьмо відвертими, не лише представники покоління Z, а й ми всі щодня перевіряємо стрічку новин у соціальних мережах, тож від страху пропустити страждає кожен із нас. Раніше ми дізнавалися про колишніх однокласників лише на зустрічах випускників. Зараз достатньо відкрити сторінку в соціальній мережі. Утім, відчувається різниця між дорослими та молодими представниками покоління Z, які перебувають у пошуках себе. Інша різниця — між заможними й незаможними. Йона шкодує, що пропускає гру *the Vikings* чи поїздки до Мексики, але, в принципі, він може це собі дозволити. Є люди, яким ледве вистачає коштів на оплату мобільного інтернет-зв'язку, і вони бояться не лише відстати від життя, а й взагалі опинитися за його бортом.

РОБЕРТ ГРІНБЛАТТ

Голова правління компанії *NBC Entertainment*

Оскільки представники покоління Z залежать від технічних пристроїв, чи відчуваєте ви, що упускаєте навички та враження, які можуть допомогти вам на робочому місці?

Так: 52 %. Ні: 48 %.

Страх пропустити має безліч побічних ефектів, за якими ми, як батьки, повинні стежити. Ідеться не лише про шкоду, що щось пропущено. Нам варто зважати на емоційний вплив цього страху на представників покоління Z. Вони зростають у світі, де панують ревності, боязнь лишитися поза увагою та неадекватність. Їхній страх запросто може перетворитися на занепокоєність, що призводить до порушень сну, депресії та почуття самозневаги.

Крім того, оскільки всі новини постяться одночасно, відсутні фільтри. Ось ви прочитали про курячі крильця, а наступний пост — про смерть близької людини. Представникам покоління Z необхідно допомогти навчитися розрізняти, що вони дійсно пропускають, а що не має значення.

І про ці побічні ефекти страху пропустити повинні знати не лише батьки, а й керівники. Що відбувається, коли страх пропустити з'являється в робочому колективі?

Попрошу хвилинку уваги

Що більше різноманітних елементів привертає увагу представників покоління Z, то більше запитань виникає стосовно їхньої здатності зосереджуватися на чомусь конкретно. Звичайно, усі вірять, що молодим людям важче фокусувати увагу. У цьому є частка істини, утім, результати досліджень свідчать, що ліміт уваги представників покоління Z — менший, ніж був у представників інших поколінь у такому самому віці. Ліміт уваги нинішнього покоління — 8 с, 2000 року він становив 12 с. Згідно з даними Центру з профілактики й контролю захворюваності, зараз 11 % дітей віком від чотирьох до сімнадцяти років мають діагноз синдром дефіциту уваги з гіперактивністю, 2003 року цей показник становив 7,8 %.

З цим уже стикнулися вчителі, які спостерігали за поведінкою представників покоління Z задовго до роботодавців. За даними дослідницького центру *Pew Research*, 87 % учителів вважають, що технології виховують «покоління, яке легко відволікається та має обмежений ліміт уваги», а 64 % вчителів стверджують, що сучасні цифрові технології «більше відволікають учнів, ніж допомагають їм у навчанні».

Більшість цих характерних рис пов'язана зі страхом пропустити і вже проявляється в робочому середовищі. Серед робітників магазинів *Old Navy* переважає покоління Z. Власне, протягом наступних п'яти років мережа збирається найняти щонайменше 100 тисяч представників цього покоління.

Роками компанія дотримувалася простої та зрозумілої політики: працюючи в магазині, співробітники лишають телефони в кімнаті для відпочинку і можуть користуватися ними лише під час перерви.

Керівництво помітило, що співробітникам з покоління Z важче зосередитися на роботі, оскільки вони почуваються відірваними від світу і бояться пропустити щось дійсно важливе. Замість боротися з цим, компанія переглянула корпоративну політику і тепер дозволяє працівникам брати телефони в торговельний зал.

Хтось може сказати, що *Old Navy* програла чи просто здалася, але за словами старшого директора і голови відділу персоналу Леслі Андерсона все зовсім навпаки: «Представники покоління Z знають, що основний пріоритет — робота з клієнтом. Якщо з телефоном у кишені вони готові краще зосередитися на потребах клієнтів, мета виправдовує засоби. Ми розуміємо, що наші співробітники такі, які є, тож нам необхідно пристосовуватися до них. Ми прагнемо знайти нові способи достукатися до сердець нашого персоналу з покоління Z, зацікавити їх нашим брендом, водночас обслуговуючи клієнтів на високому рівні. Проте в центрі нашої уваги — не лише покоління Z, а наші магазини загалом».

Тямущим роботодавцям доведеться переосмислити поняття «увага» і допомогти співробітникам справлятися з цілою купою факторів, що їх відволікають.

Багатозадачність проти перемикання між задачами

Усі батьки представників покоління Z розповідають про те, що тільки-но дитина говорила по телефону, а вже наступної хвилини (тобто секунди) щось пише в месенджері, ще мить — і сидить за комп'ютером і так далі. Оскільки це покоління ледь не знавісніло слідкує за змінами навколо, більшість його представників вважає, що прекрасно справляється з багатозадачністю. Цілком природно дозволити їм робити це в реальності. Який менеджер не зрадіє такій перспективі?

Утім, сюрприз-сюрприз! Насправді представники цього покоління не можуть упоратися з багатозадачністю. Їхній мозок не здатний зосереджуватися на багатьох завданнях одночасно. Натомість їм прекрасно вдається перемикатися з однієї задачі на іншу, швидко і без проблем.

І керівникам варто на це зважати, бо цим людям не можна доручати один-два масштабні проекти, виконання яких може забрати багато часу. Представників покоління Z доведеться навчити, як розбивати великі проекти на дрібніші завдання, в ідеалі такі, між якими вони зможуть перемикатися. Пам'ятайте і про восьмисекундний ліміт уваги. Вони не можуть усидіти на одному місці довше — така їхня природа.

Маркетологам довелося зважати на цю особливість, коли вони намагалися привернути увагу представників покоління Z. Навіть 60-секундна телереклама — ціла вічність для покоління, що виросло на відео максимальною тривалістю 6 с.

Нам потрібно перемикатися з одного завдання на інше якомога частіше і якомога швидше. Це також пов'язано зі страхом пропустити. Ми звикли вірити: що частіше ми перемикаємося, то меншим є шанс щось пропустити.

Кар'єрний шлях(и)

Якщо говорити про кар'єру, можна сміливо стверджувати, що всі покоління хоч трохи боялися лишитися за бортом. Для бумерів був один шлях — угору кар'єрними сходами, коли кожен щабель знаменував більш престижну посаду і підвищення зарплатні. Їхній страх ґрунтувався на усвідомленні: що вище підіймаєшся, то менше місця, тож зрештою вони намагалися опинитися на якомога вищій сходинці. У якийсь момент кожен сягав своєї стелі.

З появою представників покоління X у трудових колективах відбулася своєрідна революція, оскільки ці люди відмовилися брати участь у конкурентній боротьбі за найвищі позиції ієрархії та мало переймалися своїми посадами. Страх представників цього покоління базувався на скептичному припущенні, що кар'єрні сходи можуть рухнути в будь-який момент разом із компанією. Вони прагнули, щоб в їхньому резюме значилося щонайбільше навичок та умінь, адже так, у випадку краху компанії, вони могли знайти собі місце деінде. Представники покоління X нормально сприймали горизонтальні переміщення всередині компанії, які бумери вважали ледь не кінцем життя.

В очах бумерів горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу означало, що ви сходите з дистанції, дозволяючи іншим обійти вас у перегонах за найвищу посаду. Однак на думку представників покоління X така зміна

робочого місця означала, що ви матимете змогу опанувати цілий ряд нових навичок, що піде лише на користь вашому резюме.

Потім з'явилися міленіали, які вважали: якщо роботі доводиться віддавати так багато часу, варто змінювати світ на краще саме там. Для них соціальна значущість праці стала новою валютою, тож вони боялися опинитися на посаді, на якій не зможуть приносити користь суспільству.

Прийшов час покоління Z. І наш найбільший страх — пропустити якусь кращу можливість. На трудові колективи знову чекає революція, бо моє покоління, імовірно, прагнучиме йти кількома кар'єрними шляхами водночас. За результатами нашого національного дослідження, 75 % представників покоління — зацікавлені виконувати кілька функцій на одному місці зайнятості.

Якщо ви живете в постійному страху щось пропустити, важко уявити, як ви місяцями батрачите на одному місці з надією отримати підвищення. Також важко уявити, що можна займатися лише одним видом діяльності, коли всі навколо роблять стільки всього цікавого. Представники мого покоління вважають цілком можливим виконувати кілька функцій в одній компанії. Невже так важко знайти роботу, де півдня я працюю з відділом маркетингу і зв'язків із громадськістю, щоб задовольнити свою пристрасть до журналістики, а півдня — з відділом продажу, бо мені подобається спілкуватися з людьми?

Доведеться докласти чимало зусиль, щоб кар'єра лишалася привабливою, а представники покоління Z менше боялися щось пропустити. Подумайте про можливість перемикатися між завданнями, у цьому є певний сенс, адже що більше людина робить, то менший шанс щось пропустити.

Безліч великих компаній орієнтуються на те, щоб привабити представників покоління Z, оскільки ці фірми можуть запропонувати широкий спектр можливостей. Утім, багатьом із них не вдасться досягти задуманого, бо вони не зважають на зміни. Може виявитися, що маленькі компанії швидше знайдуть відгук у серцях покоління Z. Невеликі фірми з легкістю можуть сказати: «Працюючи в нас, ви виконуватимете різноманітні ролі, бо ми — маленька компанія. Нам необхідно, щоб усі співробітники були багатофункціональними. Ми не схожі на акул бізнесу з купою відділів і масою співробітників».

Очевидно, що компаніям буде важко створити кілька посад для представників покоління Z, але менеджерам доведеться щонайменше пропонувати цим людям кілька проектів, між якими ті зможуть перемикатися. І що віддаленішими за напрямками та видами діяльності будуть ці проекти, то менше представники покоління Z відчуватимуть, що вони щось пропускають.

Менеджери також повинні пояснювати співробітникам, як їхні проекти пов'язані із загальною діяльністю компанії.

Представникам мого покоління однозначно сподобаються компанії, у яких функціонують програми ротації робітників. Наприклад, *Boeing* пропонує дворічні програми ротації у відділах бізнес-діяльності, технічному відділі, відділі роботи з персоналом та відділі ІТ. Протягом двох років працівники отримують різноманітний досвід, спілкуються з наставниками та керівниками з різних підрозділів. На кожному етапі ротації вони навчаються чогось нового, розвиваються, налагоджують зв'язки й отримують практичний досвід. Учасники програм ротації також мають змогу працювати в різних офісах компанії. Від Південної Каліфорнії до затоки П'юджет-Саунд та Оклахома-Сіті — перед цим персоналом компанії *Boeing* простилаються численні кар'єрні шляхи. І якщо в тебе є нагода побачити й на власному досвіді вивчити так багато, страху пропустити можна не боятися.

КЕЙТІ КУРІК
Журналістка

Чи зацікавлені ви продовжувати співпрацю з компанією, якщо коло ваших обов'язків буде розширюватися?

73 % респондентів відповіли ствердно.

А ще існують компанії, які навіть не переймаються посадами свого персоналу. Вони просто наймають людей і дають їм можливість працювати над різними проектами. Коли один проект завершено, співробітник може перейти до іншого. В ідеалі на якомусь етапі всі ці люди знаходять якусь більш стабільну посаду. І хоча така схема задовольняє потребу представників покоління Z побачити якомога більше і допомагає боротися з їхнім страхом пропустити, вона також не оминає і страх пропустити самих компаній. Скажімо, фірма знає, що цей кандидат — справжня знахідка, але не може запропонувати йому відповідну посаду. Утім, роботи для нього знайдеться достатньо. Навіщо відпускати хорошого робітника? Його можна найняти і просто залучити до якогось проекту.

Наприклад, *Intuit* і *Facebook* пропонують кандидатам роботу без конкретного опису посади. Замість шукати працівників на конкретні посади чи навіть людей із певним досвідом, ці роботодавці прагнуть знайти «універсальні таланти», як-от аналітичні здібності чи здатність розв'язувати проблеми. Маркус Бекінгем, який консультував *Facebook* із питань

оцінювання персоналу пояснює: «Компанії усвідомлюють, що повинні наймати на роботу не людей з певним набором навичок для конкретної посади, а радше людей з певними здібностями чи світоглядом».

А як це — «нудитися»?

Більшість представників покоління X і бумерів можуть згадати, як говорили батькам: «Мені нудно», а у відповідь чули: «Іди погуляй надворі». Їм на зміну прийшли міленіали, і їхні батьки працювали на випередження — не давали дітям знудитися. Зрозуміло було одне: не можна просто відправити дітей із дому — страх побачити їхнє обличчя на пакеті молока був надто реалістичним.

Батькам-бумерам удалося не лише уникнути нудьги, а й запропонувати дітям-міленіалам безліч надзвичайних можливостей: заняття спортом, музикою, іноземними мовами — у міленіалів було все. Багато говорилося про перезавантаженість цих дітей, але важко критикувати покоління батьків, яке доклало чималих зусиль, щоб збагатити життя своїх нащадків.

Представники покоління X перейняли досвід і також старалися надати дітям доступ до безлічі занять. Утім, їм не довелося так мудрувати, бо на допомогу в боротьбі з нудьгою прийшли технології, які виявилися дуже хорошою нянею. Під час довгих поїздок бумери не раз чули від дітей: «А коли ми вже приїдемо?». Представники покоління X — значно рідше. Власне, завдяки планшету і парі навушників ці батьки мало чули від дітей. Щойно представники покоління Z дізналися, як водити пальцем по екрану, збільшувати зображення, натискати на посилання і гортати сторінки, вони навчилися розважатися самі.

Поки є заряд — проблем нема. Аби згаяти час, ми можемо погортати сторінки в соціальних мережах чи, ще краще, годинами дивитися нескінченні відео на *YouTube*. Ми розважаємося на дивані, у приймальні стоматолога, у ванній чи навіть у школі.

Говорячи про появу представників покоління Z на роботі, фахівці з вікової психології занепокоєні тим, що це покоління виросло у світі, де їм не доводилося стикатися з нудьгою. Багато поколінь можуть згадати дні, коли нудьга на роботі була її невіддільною частиною. Чи то кількогадинна зустріч, чи довготривалий проект — іноді від роботи дійсно нудишся.

Це стане шоком для представників покоління Z. Ще більше проблем спричинить те, що, нудячись над проектом, ці люди не матимуть змоги «клацнути» на ньому й перемикнути на перегляд відео на *YouTube*. Не тому, що представники покоління Z не можуть працювати над нудними проектами. Нам усім доводиться це робити. Просто є різниця між дійсно нудними проектами і проектами, виконання яких займає трохи більше часу і потребує вдумливості.

Представникам покоління Z важче працювати над тривалими проектами, тож вони потребуватимуть допомоги менеджерів, щоб додати до роботи творчості й уникнути нудьги. Простим рішенням може стати звичайна зміна фізичного місця виконання завдання. Робота над тим самим проектом в тому самому офісі може сприйматися значно легше, якщо дозволяється переміститися до кав'ярні, де грає краща музика. Рішення може бути і складнішим: наприклад, розбити проект на фрагменти, у такий спосіб представники покоління Z зможуть перемикатися між завданнями.

Звісно, нудьгувати нікому не подобається, утім, є певна різниця. Інші покоління мали справу з нудьгою, на відміну від покоління Z, яке виросло з думкою про те, що нудьгу не варто терпіти. Ні, менеджерам не доведеться планувати кожну робочу годину кожного робочого дня представників покоління Z, але їм доведеться переконатися, що існує кілька варіантів дій. Ці люди не шукатимуть можливості «вийти на перекур» кожні пів години чи бити байдики. Можливо, такі дії приваблюють інших, але, нічого не роблячи, представники покоління Z бояться, що марнують дорогоцінний час, який можна було б використати з користю деінде. Менеджери зробили б цим людям величезний подарунок, навчивши їх використовувати вільний час. Можна перейняти досвід компаній *Google* чи *3M*, які надають своїм співробітникам час на роздуми та творчу діяльність. Але хтось повинен пояснити це представникам покоління Z.

Найміть фахівця з дослідження інформації

Не думаю, що варто розглядати страх пропустити тільки з негативного боку. Як зазначив батько, через нього ми постійно перевіряємо телефони, та чи не можна використати це на користь роботі? Якщо моє покоління так переймається подіями свого соціального життя, будьте певні, ми так само перейматимемося життям професійним. Нам не захочеться працювати на компанію, яка пасе задніх чи пропускає щось важливе. Представники мого покоління докладатимуть усіх зусиль, щоб компанія була в курсі останніх новин галузі та

своїх конкурентів. Мені здається, це позитивний елемент, який ми можемо принести із собою.

Так, це гарне зауваження. Ми всі знаємо, що найбільші неприємності чекають на керівників, коли вони надто зосереджуються на внутрішніх справах фірми й ігнорують зовнішні фактори. Представники покоління Z можуть стати їхніми очима й вухами в питаннях конкуренції.

— Чуєш, тато, я перевірів того іншого лектора з проблематики покоління Z. Виявилось, що власних даних у нього немає.

— Ти бачив його виступ?

— Ні. Я покопирсався в його соціальних мережах.

— Не впевнений, що хочу знати, що це означає. Сподіваюся, це хоч не протизаконно?

— Тато, та розслабся. Я зайшов на його сторінку в *LinkedIn* і передивився всі його пости. Більшість із них — це статті зі ЗМІ, які йому сподобалися. Він написав десь вісім постів у блозі, але всі наведені статистичні дані — з досліджень інших. Він навіть на нас посилається. А стрічка у *Twitter* у нього взагалі кульгає. Він просто ретвітить усе, що стосується поколінь. Він ретвітнув чотирнадцять наших твітів. Хоча пише досить дотепно. А, геть забув! У нього нема каналу на *YouTube*. А його ім'я значиться лише у двох списках лекторів, і то як фахівця, що спеціалізується на трьох тематиках. Покоління Z — лише одна з них. Бере він дешевше, ніж ми. І чомусь виступає здебільшого перед фінансовими компаніями. Треба з цим розібратися.

— Ого! Скільки часу ти витратив, щоб знайти все це?

— Зробив на уроці біології. Нам фільм показували. Багато часу в мене не було, але це лише початок.

Щоб отримати стільки інформації кілька років тому, довелося б найняти приватного детектива чи схилити когось до шпіонажу. Зрозуміло, що сьогодні ми всі маємо доступ до інформації, але чому б не дозволити представникам покоління Z контролювати її пошук, адже це в них «у крові». Чи то ціни акцій на біржі, чи останні маркетингові кампанії — покоління Z хоче знати все. Хіба це погано?

Швидкоплинні захоплення проти довготривалих тенденцій

Нам доведеться навчити представників покоління Z розрізняти тенденції від тимчасових захоплень. Останні швидко з'являються і зникають, перші ж існують досить довго. Захоплення — досить поверхневі, а тенденції — значно глибші.

Більшість компаній не може дозволити собі реагувати на тимчасові захоплення. Доки велика структура навіть збереться обговорити якусь ідею, уже треба переконатися, що вона ще не застаріла.

Через те, що покоління Z постійно відстежує значну кількість інформації, його представники не аналізують її досить глибоко. Одна справа — знати, що Такер у Мексиці, інша — знати про всі особливості його поїздки. Чи йому там подобається? Скільки він там пробуде? Чи з ним уся родина? Яку мексиканську їжу він куштує? Як йому мексиканська культура? Тощо. Якщо Йона вирішить з'ясувати відповіді на ці запитання, він пропустить, що Ріс грає в гольф, Майлз і Бен поїхали на озеро, у Скотта — нова машина, ну і, звичайно ж, радість Раяна від нових курячих нагетсів у *Burger King*.

Як уже зазначалося, представники покоління Z ідеально впораються із завданням дізнатися інформацію про конкурентів і галузь у цілому, утім, їм необхідно зрозуміти, що іноді один пост — це лише один пост. Їм доведеться навчитися спостерігати й відстежувати численні пости, якими вони можуть поділитися з колегами і менеджерами, а потім разом визначити справжню тенденцію.

Чому б не спробувати?

Погоджуся з Йоною: страх пропустити — не завжди погано. Мені дуже подобається висновок нашого національного дослідження, що представники покоління Z не бояться зазнати невдачі, а радше переймаються тим, що взагалі щось не спробують.

Почасти розуміння страху пропустити полягає в усвідомленні того, що ми завжди прагнутимемо спробувати все. Наш страх не спробувати щось, що роблять інші, значно більший за наш страх зазнати поразки.

Не варто нехтувати тим, що представники покоління Z не бояться поразки, адже для попередніх поколінь страх зазнати невдачі — досить характерний. Якщо ви — бумер, якому доводилося змагатися з 80 млн інших за місце під

сонцем, один хибний крок міг викинути вас із перегонів. Надто багато людей навколо вас діяли без помилок.

Представників покоління X і так недолюблювали за постійні спроби змінити усталені традиції, тож їхня поразка тільки закріпила би переконання, що вони ні на що не здатні.

Невдачі міленіалів цікаві тим, що часто їм взагалі не дозволяли програвати. Навіть посівши восьме місце, міленіал не вигравав чи не програвав, він усе одно отримував нагороду. Через прагнення бумерів виховати в дітях почуття самоповаги увагу звертали тільки на ті сфери, у яких міленіалам усе вдавалося. Як зазначалося в розділі «Надвисока персоналізація», коли міленіали з'явилися в трудових колективах, часто огляд їхньої праці ставав першим не надто втішним коментарем у житті. Менеджерам довелося запастися серветками *Kleenex*. За результатами нашого національного дослідження, проведеного для книжки про міленіалів, менше 5 % представників інших поколінь uważали, що міленіали готові сприймати конструктивну критику.

Представники покоління Z готові сприймати як хороші, так і погані новини. Ми не боїмося поразок чи негативних коментарів, бо наші батьки дозволяли нам програвати і навіть навчали нас цьому. Я отримав один із найвизначніших уроків від батька під час спільних поїздок на змагання зі сноубордингу. Якщо я вигравав, моя радість — обґрунтована, але це означало, що хтось інший програв, тож треба зберігати спокій. Пострибати від щастя й станцювати танець переможця можна вдома.

Ще важливіше: батько навчив мене в разі поразки підходити до переможця і тиснути йому руку. Підліткам зробити це ой як важко, але я знаю, що це стане мені в пригоді, коли я змагатимуся в реальному світі.

Одна з найбільших переваг спільного бізнесу з Йоною — його пристрасть до нових, інноваційних підходів. Він хоче спробувати все і не боїться обпектись. Наприклад, після того, як я роками марно просив слухачів вимикати телефони на час виступу, Йона розробив інтерактивний застосунок, який вимагає від них використовувати смартфон протягом усієї презентації. Тут демонструються цікаві факти, статистика, опитування в режимі реального часу, є доступ до унікальних ресурсів і посилань. І хоча я першим визнаю, що це круто, існують і деякі побоювання. Я сподіваюся, що цей застосунок не відволікає увагу, а навпаки допомагає виступу.

Побоювання? Це слабо сказано! Щоразу, коли я хотів протестувати застосунок на тій чи іншій аудиторії, батько говорив мені, що ця публіка не годиться, що вони надто

консервативні, не готові чи ще щось. Я вважаю: якщо застосунок перестане працювати посеред виступу, ми попросимо слухачів вимкнути телефони. Батько робив так роками.

З моєї точки зору, якщо застосунок перестане працювати посеред виступу, слухачі тільки це й пам'ятатимуть. Приблизно те саме трапилося, коли я пролив воду на мікрофон під час виступу: сталося коротке замикання й іскри летіли в усі боки. Тижні підготовки, а публіка запам'ятала лише те, що сцена ледь не запалала. Ми обговорювали це тисячу разів.

— Гаразд, тато, застосунок готовий і працює. Ми можемо використати його під час виступу наступного понеділка.

— А не краще його кілька разів протестувати?

— Саме це ми й зробимо наступного понеділка.

— Його, я не впевнений, що хочу тестувати застосунок на чотирьох сотнях слухачів.

— Але ж, тато, суть саме в тому, щоб триматися на вершині технологічних розробок і підштовхувати публіку до взаємодії на новому рівні. Якщо не ми, це точно зробить хтось інший. Це просто питання часу. Я думаю, що це важливо для нашої репутації.

— Я почув тебе. Але суть у тому, щоб розповісти публіці про покоління Z і те, що робить його унікальним. Якщо слухачі дратуватимуться через те, що не можуть запустити застосунок або використовувати його через баги, ми їх утратимо.

— Але якщо в застосунку є баги, ми зможемо про це дізнатися і покращити його. Крім того, так ми навчимо публіку думати як покоління Z!

Інші покоління завжди переймалися думкою оточення на випадок, якщо щось піде не так чи взагалі не спрацює. Оскільки представники покоління Z не бояться поразок, вони менше стурбовані, що не здаватимуться досконалими.

Серед мого покоління поширена думка: якщо ти не спробував себе у кількох невдалих стартапах, з тобою щось не так. Ми вважаємо ганебною не невдачу, а відсутність бажання експериментувати. Для мого покоління важливіше розпочати й експериментувати, ніж досягти досконалості в чомусь.

Якщо в компанії нема відділу розробок, представники покоління Z його започаткують. Позитивний аспект: вони дотримуються концепції так званого MVP — мінімально життєздатного продукту. Покоління не дозволить

командам думати над чимось одним понад міру, а натомість сконцентрується на спробах і уроках, які можна з них винести.

Негативний аспект: менеджерам доведеться переконатися, що страх пропустити щось інше не є причиною недоробок поточних завдань.

Ми стикнулися з цим ще до створення застосунку.

— Я знаю кількох хлопців у школі. Вони просто генії програмування! І зможуть зробити нам застосунок. Поговорю з ними і дізнаюся, коли вони можуть розпочати.

— Зажди! Перш ніж говорити з ними, нам треба багато зробити самим. По-перше, треба дізнатися про вже наявні застосунки. Можливо, варто знайти консультанта, що вже розробляв їх. Я хочу прикинути бюджет. А, і варто запитати кількох клієнтів, що вони думають з цього приводу.

— Але, тато, ми ...

— Дай мені закінчити! Треба поговорити з організаторами виступів, щоб дізнатися, які технологічні виклики чекають на нас з боку публіки. І безсумнівно — спочатку треба зробити прототип і протестувати його.

— Ти закінчив? Клас! Бо поки ти все це робитимеш, покоління Z піде на пенсію, тож ця робота не матиме жодного сенсу!

Подумали... і зробили

Так склалося історично, що будь-яка розробка в організації проходить довгий, а часто й тернистий шлях. Спочатку виникає ідея, потім працюють над її розробкою, результат надсилають спеціальним комітетам для аналізу, згодом складають бюджет, створюють прототип, тестують правильність концепції, переробляють її, знову надсилають комітетам, вносять поправки до бюджету, знову створюють прототип, ще раз тестують і нарешті запускають виробництво.

Представникам покоління Z достатньо MVP. На нашу думку, шлях до інновацій можна подолати за два кроки — подумати й зробити. Ми не розуміємо, чому винаходи повинні вимагати так багато часу і зусиль. Страх пропустити спонукає нас робити все швидко й перемикається на щось інше.

Я лише хотів створити простий застосунок, яким би ми могли послуговуватися під час виступів, але батько, закладаюся, збирався створити новий *Facebook*. Мене так захоплював цей проект, а за п'ять секунд татові вдалося перетворити його на щось нудне. До того ж, я не міг позбутися думки, що його підхід — надто ризикований, бо вимагатиме багато часу та ресурсів, яких у нас не було.

Іронія долі в тому, що і я не міг позбутися думки, що підхід Йони — ризикований. Нам довелося шукати золотої середини, і це виявилось не просто. Я не міг дозволити якимось програмістам почати роботу над якоюсь розпливчастою ідеєю. Водночас Йона спромігся показати мені, як ми могли зекономити час і кошти, оминувши безліч традиційних етапів.

Межа між *MVP* та сповненими ризику недопрацюваннями — тонка. За даними дослідницького центру *Pew Research*, 68 % учителів вважають, що через цифрові інструменти представники покоління *Z* більш схильні недопрацювати. Тож важливо пам'ятати, що завжди є певні мінімальні стандарти, і представникам покоління *Z* постійно необхідно нагадувати про них, щоб досягти успіху.

Страх пропустити = частота

Повертаючись до стилю спілкування з представниками покоління *Z*, варто зауважити: якщо їхня реалістичність вимагає від менеджерів прямолінійності, відвертості й розмов по суті, то страх пропустити також диктує свої умови.

Реалістичність передбачає прозорість, а страх пропустити — частоту.

Якщо ми оновлюємо стрічку новин як мінімум щогодини, я можу тільки уявити, як представники мого покоління поставляться до отримання інформації раз на квартал. Пам'ятаймо, 40 % респондентів нашого національного дослідження заявили, що функціонування *Wi-Fi* важливіше за функціонування ванної кімнати. Цілком зрозуміло, що бути на зв'язку для нас — пріоритет, тому ми всіляко заохочуємо постійне надходження інформації.

Робоче середовище міряло час кварталами, покоління *Z* — хвилинами. Події першого кварталу не такі важливі, як події, що передували обіду. Страх пропустити — надто великий, щоб попросити цих людей почекати на інформацію будь-якого роду. Усе просто: надавайте корпоративні дані якомога частіше.

Це правило стосується не лише компаній, на які працюють представники покоління *Z*, а й зворотного зв'язку та інформації про ефективність роботи працівників.

Усі покоління боролися за зміни в царині зворотного зв'язку та відгуків. Як згадувалося в розділі «Надвисока персоналізація», батьки нинішнього покоління — представники покоління *X* — кинули виклик бумерам і прагнули отримувати відгуки й коментарі частіше. Щорічний огляд їх не задовольняв.

Завдяки їхнім зусиллям багато компаній увели огляд щопівроку, і це стало прогресом.

Представники покоління X керувалися скептицизмом. Без відгуків і коментарів їм ввижалося найгірше. Схильні до співпраці міленіали прагнули отримувати зворотний зв'язок ще частіше, однак їх цікавили коментарі якомога більшої кількості людей. Чому вони мають слухати тільки безпосереднього начальника, якщо є менеджери, колеги, клієнти та ще безліч людей, які бачать їхню роботу щодня? Компанії відреагували розробкою повноцінних систем зворотного зв'язку.

Настав час покоління Z, яке, як і представники покоління X, прагнутиме отримувати коментарі часто і, як і міленіали, бажатиме, щоб вони надходили з різних джерел. Але це покоління виведе зворотний зв'язок на новий рівень.

Річ у тім, що моє покоління вже призвичаїлося до системи зворотного зв'язку, яка працює на нашу користь. Власне, ми отримуємо коментарі і відгуки про те, що робимо, кілька разів на день. Ми просто постимо щось у соціальній мережі, а за кілька секунд бачимо ставлення до цього інших людей, яке виражається кількістю вподобань чи навіть кількістю та змістом коментарів.

Які шанси на успіх має система зворотного зв'язку навіть раз на півроку? Представникам покоління Z необхідна власна система відгуків і коментарів, завдяки якій вони бачитимуть, чи подобається їхня діяльність іншим і що ті можуть про неї сказати. Проте ця система повинна бути більш правдивою, ніж відгуки колег, які хочуть підлеститися, а тому тиснуть кнопку «подобається».

Чи можна взагалі досягти рівня задоволеності?

Характерний для представників покоління Z страх пропустити стане в пригоді у відділі продажу і маркетингу. Власне, хороші фахівці з продажу використовують страх пропустити собі на користь дуже давно. Закладаюся, що коли в 1957 році агент з продажу стукав у двері пані Джонс, щоб продати їй пилосос *Hoover* 800, він говорив, що таку модель щойно придбала пані Сміт. Пані Джонс була вимушена одразу замовляти новинку, бо як же вона подивиться в очі сусідам, що прийдуть до неї на партію бриджу наступного тижня, якщо в неї — пилосос *Hoover* 650 без лампочки-індикатора?

Притаманний поколінню Z страх пропустити допоможе відділам продажу і маркетингу, бо вони точно знатимуть, як змусити потенційних покупців думати, що ті пропускають щось важливе і що краще придбати той чи інший товар, аби продовжувати крокувати в ногу з часом. Належно використовуючи страх пропустити, можна змусити потенційного покупця почуватися так, ніби те, чим він користується, уже застаріло.

І такий підхід зовсім не страшний, якщо ви міркуєте над тим, чи потрібен вам новий пілосос. А як бути, якщо ви розмірковуєте над чимось більшим, скажімо, власним життям?

Занепокоєння викликає те, що керовані страхом пропустити представники мого покоління постійно бачать, що їхні друзі мають речі, яких вони самі не мають, чи отримують досвід, який не отримують вони самі. Отже, виникає відчуття, що все не так добре, як могло би бути. Своєрідне самокатування. На кожен зроблений тобою пост, у якому ти ділишся тим, що маєш чи що робиш, буде сотня інших постів, у яких люди вихваляються тим, чого в тебе нема.

Переживань додає те, що, запостивши щось, ви чекаєте реакції інших. Такер може відчувати задоволення від проведеного в Мексиці дня, коли постить фото надзвичайно красивого заходу сонця, але якщо цей пост отримає тільки 67 уподобань, а водночас пост Зака про виграш у хокейній грі лайкнуть 117 людей, у Такера може виникнути відчуття, що він щось пропускає. І навіть подорож до Мексики вже не принесе такого задоволення.

Страх пропустити може спричинити появу нереалістичних очікувань від життя і стати серйозною загрозою в робочому середовищі. Ми можемо тішитися тим, що представники покоління Z, за їхніми власними словами, готові працювати в компанії тривалий час, але якщо вони постійно бачать, як інші люди влаштовуються на нові посади або отримують новий досвід, то чи почуватимуться задоволеними на одному місці? Їх завжди щось спокушатиме. Коли вони бачать, що приятель чи навіть приятель приятеля влаштувався на нову роботу, вони можуть просто розпитати про подробиці. Один клік — і самі того не усвідомлюючи, вони вже подають заявку на нову роботу.

Надзвичайно важливо виділяти час на те, щоб пояснювати представникам покоління Z, чого вони навчаться на роботі та в чому її унікальність. Зрештою, ми хочемо подолати будь-який їхній страх пропустити. Утім, дослухайтеся до них, заохочуйте їх ділитися з вами тим, що, на їхню думку, вони все ж пропускають. В ідеалі ви зможете допомогти. В іншому разі — вони просто підуть, але навіть тоді мудрі компанії не зачиняють за ними двері. Безліч представників цього покоління можуть з'ясувати, що в сусіда трава зовсім не

така зелена. Якщо вони повернуться, то будуть віддані компанії значно більше і стануть живим прикладом для інших, що у вас не варто боятися щось пропустити!

СТРАХ ПРОПУСТИТИ В ТЕЗАХ

- Зрозумійте, наскільки сильним є страх пропустити для представників покоління Z.
- Будьте готові переглянути методологію привернення уваги нових співробітників. З'ясуйте, як допомогти їм не відволікатися.
- Допомагайте працівникам розбивати великі проекти на незначні за обсягом завдання. Постійно перевіряйте, що вони зосереджуються на їх виконанні.
- Нагадуйте робітникам, що вони навчаються, говоріть про їхню роль у загальній картині та про їхні досягнення, щоб допомогти подолати страх пропустити в кар'єрі.
- Використовуйте на користь компанії вміння представників покоління Z добувати інформацію.
- Поясніть їм, чи вас задовольнить короткий виклад доступної інформації, чи ви хочете, щоб вони зробили ґрунтовніше дослідження.
- Використовуйте здатність представників покоління Z ризикувати.
- Допоможіть їм із визначенням рівня задоволеності.

ЗРОБИ САМ

- Мені не потрібен репетитор!
- Його, невже ти дійсно вважаєш, що добре підготуєшся до АСТ, дивлячись відео на *YouTube*?
- А чому ні?
- Бо це не просто. Тобі потрібен хороший репетитор.
- Тато, на *YouTube* сотні відео з підготовки до АСТ.
- Просто я думаю, що не варто так ризикувати.
- І чим я ризикую?
- Ти можеш завалити тест.
- Слухай, якщо Джуліус Єго навчився метати списа, дивлячись ролики на *YouTube*, а тепер виграє чемпіонати світу, я можу знайти кілька гідних відео для АСТ. Мені не потрібен репетитор.

Покоління Z — це покоління «зроби сам».

Спортсмени, що виграють чемпіонати світу, як-от кенієць Джуліус Єго — самоучка, *єдиним* тренером якого стали відео на *YouTube* — дуже високо підняли планку поняття «зроби сам». Для більшості з нас ця концепція зводилася до якогось дрібного ремонту вдома чи, можливо, незначного мистецького або ремісничого проекту. Представники ж покоління Z дивляться на все, навіть на кар'єру, крізь призму «зроби сам».

Демократизація інформації

Якщо ви вирости у світі, де можна відкрити *YouTube* і навчитися будь-чого — від як покласти плитку у ванній до мови суахілі — чи не повірите ви, що можете зробити все самотужки?

Але притаманне представникам покоління Z переконання, що вони здатні зробити все самі, ґрунтується не лише на вільному доступі до інформації. Роль зіграли ще й батьки. Представники покоління X не довіряли жодним установам. Вони стали свідками краху надто багатьох інституцій, тож уважали

за краще покладатися тільки на себе. І, виховуючи дітей, вони вклали їм у голови, що варто керуватися принципом «зроби сам».

Батьки навчили нас, що не варто йти уторованими стежками. І це були не лише слова. Ми росли, спостерігаючи, як покоління *X* руйнує статус-кво. Візьмімо освіту. Зустрівши в бейсбольній команді якогось невідомого хлопця, ніхто не дивувався. Можливо, він навчається вдома. Що тут такого? За даними Національного центру освітньої статистики, з 2003 до 2012 року кількість американських дітей, що навчаються вдома, зросла на 62 %.

І ми не лише спостерігали за тим, як батьки застосовували принцип «зроби сам», ми також стали свідками зникнення поняття «посередник». Завдяки розвитку автоматизації та застосунків, що допомагають в усіх аспектах життя — від замовлення столика в ресторані до пошуку роботи,— представники покоління *Z* не знають світу, у якому треба звернутися до турагента, плануючи подорож. У нашій реальності панує принцип «зроби сам». Особливо після вступу до вишів.

І хоча багато людей негативно ставляться до отриманих онлайн дипломів, Північно-Східний університет з'ясував, що на думку понад 50 % представників покоління *Z*, такі дипломи не менш престижні в робочому середовищі, ніж традиційні. Ми віримо, що отриманий онлайн диплом дає нам можливість зробити усе самостійно. Компанія *Sparks & Honey* з'ясувала, що 75 % представників мого покоління вважають, що коледж — не єдиний спосіб здобути хорошу освіту. Це не означає, що ми не цінуємо формальну освіту, просто в нашому світі двері відчинені для принципу «зроби сам».

То що ж трапиться, коли принцип «зроби сам» будуть застосовувати на роботі?

Вийти з-під контролю

Гарні новини: незалежних людей, що покладаються лише на себе й керуються принципом «зроби сам», цінують у світі швидких змін. Погані новини: у робочому середовищі, де завдяки зусиллям міленіалів наріжним каменем стали командний дух і співпраця, таке ставлення не викличе захоплення.

В одному кутку до бою готуватимуться міленіали, яким удалося вивести колективну працю на новий рівень. Вони знають, що в команді немає місця окремим «я» і природно добре співпрацюють з іншими. Міленіали завжди вірили, що одна голова — добре, а дві — краще. А в ідеалі, чому б не мати з десяток голів? Міленіали не лише використовують на загальне благо знання окремих людей, а й радіють колективним досягненням.

В іншому кутку — 42 % представників покоління *Z*, які стверджують, що радше завершать проект самотужки й отримають за нього похвалу, ніж закінчать проект у складі групи і ділитимуть славу з іншими. Дуже показовими є дані нашого національного дослідження, згідно з якими 71 % представників мого покоління керується девізом «Хочеш зробити щось добре, зроби це сам!»

Імовірно, міленіали образяться, коли налаштовані на режим «зроби сам» представники покоління Z з'являться в трудових колективах і одразу не увіллються до них. Як уже зазначалося, з подібними проблемами вже стикалися бумери та представники покоління X.

Одне з першочергових завдань — подолати відмінності між міленіалами та представниками покоління Z. Хіба той 71 % представників молодого покоління, що вірить у принцип «Хочеш зробити щось добре, зроби це сам!», дійсно може визначити поняття «добре»? Представники покоління Z так звикли з'ясовувати все самотужки, що вважатимуть «добрим» своє розуміння проекту і діятимуть відповідно.

Ми не можемо так знеохотити міленіалів, що вони просто розвернуться і підуть. Надаючи представникам покоління Z надмірну підтримку, ми ризикуємо змарнувати надто багато часу й ресурсів.

В авральні для компанії часи ми з легкістю могли б скористатися незалежним підходом представників покоління Z. Імовірно, ми й оцінимо його переваги, як колись бумери оцінили підхід покоління X. Хоча на це знадобився час. Міленіалам доведеться проявити чималу мудрість, передаючи справи представникам покоління Z. Їм необхідно чітко окреслити очікування щодо того чи іншого проекту.

Ще важливіше — міленіалам знадобиться встановити базові правила часу та способу перевірок. Їм доведеться по-новому подивитися на роботу й усвідомити, що безліч колективних зустрічей не підуть на користь поколінню «зроби сам». 20 % респондентів нашого національного дослідження заявили, що краще підуть до стоматолога, ніж терпітимуть постійні перевірки начальства.

Довідайся сам

Через прагнення представників покоління Z зробити все самотужки організації будуть змушені виконувати всередині компанії безліч завдань, які раніше віддавалися на аутсорсинг.

Коли ми обговорюємо це питання з компаніями, усі вони зазначають, що користуються послугами аутсорсингу, бо не мають відповідних ресурсів усередині організації. У відповідь я запитую: а чи дійсно такі ресурси відсутні? У цій книжці ми наголошуємо на тому, що представники покоління Z підштовхуватимуть компанії відшукувати навички та вміння працівників, які лишалися прихованими через те, що їх застосування не вимагає посадова інструкція.

Представники покоління Z підсвідомо знають, що такі навички існують, але багато роботодавців заплющують на них очі. Цілком вірогідно, що Джоан із бухгалтерії, яка полюбляє вечорами дивитися відео на *YouTube*, уміє не лише вести бухгалтерську документацію. У неї талант до графічного дизайну, і вона б могла розробити листівки, а компанії не довелося б віддавати це завдання на аутсорсинг. Можливо, Браян з відділу маркетингу — чудовий столяр і міг би заощадити компанії кілька баксів, полагодивши на вихідних меблі в кімнаті відпочинку для співробітників. На мою думку, круто, що в компанії *Google* 55 % курсів викладають співробітники різного рівня, у яких виявили всілякі вміння, що часто зовсім не стосуються їхньої безпосередньої роботи. Тематика курсів — розмаїта: від спеціальних технічних предметів до, не повірите, видихання вогню!

Управління поколінням «зроби сам», зокрема, передбачає необхідність зважати на їхнє прагнення виявити вміння та навички всередині компанії, які, власне, можуть заощадити фірмі і час, і гроші. Водночас наставництво над представниками цього покоління передбачає необхідність показати їм, як розпізнати тонку межу між тим, що компанія може щось зробити самотужки, і тим, чи *повинна* вона так чинити. Звісно, є сенс у тому, щоб доручити Джоан із бухгалтерії розробити дизайн листівок і заощадити кілька доларів, але розробка дизайну щорічного звіту компанії — інша справа, яку варто доручити фірмі, котра завжди це робила.

Інша ознака налаштованого на принцип «зроби сам» покоління Z — пошук інформації із «зовнішніх» джерел.

— Йоно, додати тобі в смузі капусту кале?

— Давай. А ти знаєш, що кале буквально розчиняє всі нездорові клітини в організмі?

— Я знаю, що вона корисна. Коли я востаннє заходив до магазину, на ціннику значився напис «чудодійні ліки». А хто тобі про це сказав?

— *Foodbabe*.

— Хто це?

— Блогерка. У неї 97 тисяч підписників.

— Вона науковець?

— Гадки не маю.

Коли моєму поколінню треба щось дослідити, ми, як і більшість людей, користуємося *Google*. Ми відкриваємо два-три результати пошуку з верхньої частини списку й отримуємо бажане. Інший спосіб — поставити запитання в соціальній мережі. За кілька хвилин можна отримати відповідь і робити щось інше.

РОДЖЕР ГУДЕЛЛ

Комісар Національної футбольної ліги

Яку найважливішу рису ви б хотіли бачити у своєму майбутньому начальнику?

Найпопулярніша відповідь: справедливість і бажання бути моїм наставником.

Проблема представників покоління Z у тому, що доступ і правдивість не завжди крокують у ногу. У нашій книжці «Фактор М: як покоління міленіалів змінює робоче середовище» ми говорили про те, як використання соціальних мереж міленіалами поклато край поняттю «експерт» у звичному для нас значенні. Більше не треба прислуховуватися до кінокритика: хочеш подивитися фільм — запитай пораду у своєї мережі. Навіщо запитувати турагента, куди поїхати? Можна ж запитати тих самих людей, що порекомендували вам фільм. Раніше ви консультувалися з книжками кількох відомих шеф-кухарів, коли хотіли спекти пиріг, а тепер — із сотнями людей на *Facebook*.

Для покоління Z існує тільки світ, у якому всі і кожен можуть стати «експертом». Власне, за даними дослідження компанії *Nielsen*, 83 % представників покоління Z найбільше довіряють рекомендаціям своїх однолітків. Порівняйте із 66 % тих, хто довіряє опублікованим онлайн відгукам споживачів, та 66 % тих, хто довіряє публікаціям у пресі. І такий підхід має право на існування, якщо люди цікавляться, у який ресторан сходити чи які пляжі підходять для серфінгу. Інша справа — якщо випадкові приятелі радять представникам покоління Z як працювати.

Притаманний поколінню Z принцип «зроби сам», безсумнівно, вплине на динаміку стосунків між начальниками та підлеглими. Розпитайте вчителів, які вже давно працюють із представниками цього покоління. Раніше, коли ми ходили до школи, головне завдання вчителів полягало в тому, щоб надавати інформацію. Але представники покоління Z так не думають, тож роль учителя змінилася. Ось що говорить комісар із питань освіти в штаті Міннесота Бренда Касселліус: «Учителі намагаються визначити свою нову роль, хоча їх дуже обмежують державні освітні стандарти, системи оцінювання та звітності. Ми змушені застосовувати методологію, ефективність якої безнадійно застаріла. Зараз роль учителя значно більша й ширша, ніж просто накопичувати й передавати знання та вміння. Учителям треба розуміти, що

учні сприймають знання як об'єкт, що постійно змінюється. Сьогодні традиційний підхід виголошування перед класом не є ефективним».

Мелісса Кондрік, учителька математики середніх класів у місті Плезантон, Каліфорнія, магістр педагогічних наук і прихильниця застосування технологій у навчанні, пояснює: «Якщо ми хочемо налагодити зв'язок із представниками покоління Z, нам треба зробити крок їм на зустріч. Не можна просто взяти роздруковані матеріали і пристосувати їх до використання онлайн. Матеріали повинні бути інтерактивними, а ще краще — з елементами гри, щоб утримати увагу цих дітей. Як і дорослі, учні прагнуть бачити дотепний, цікавий та реалістичний контент. Так вони навчаються найкраще. Але вчителям не достатньо використовувати технології та застосовувати нову методологію, вони повинні розуміти свою роль. Саме на це необхідно звернути увагу майбутнім керівникам покоління Z. Раніше панувала модель «мудреця — на сцену», коли вчитель стояв перед класом і «вкладав» знання в голови учнів. Існувала лише одна «правильна відповідь». Оскільки учитель знав усі відповіді, його місце було перед класом. Сьогодні модель інша — «невидимий суфлер», — згідно з якою учні часто об'єднуються в невеликі групи та/або дивляться на екран, а не на вчителя. І наше завдання навчити їх аналізувати інформацію. Ми зосереджуємося на розвитку навичок розв'язувати проблеми».

МАРЛІ МЕТЛІН

Актриса

Чого ви потребуєте від інших поколінь, щоб досягти успіху на роботі?

Найпопулярніша відповідь: виступати в ролі наших наставників або інструкторів.

Безліч учителів стикнулася з цією еволюцією. Більшості вдалося навчитися відсувати власне еґо в сторону. Однак еґо начальників, які так тяжко працювали, щоб дістатися вершини, може постраждати, якщо представники покоління Z не вважатимуть їх своїми авторитетами. Кондрік зазначає: «Єдине, що я можу порадити майбутнім керівникам, зрозумійте, що представники покоління Z дуже мотивовані. Отримуйте задоволення від ролі

«невидимого суфлера». Мудрець на сцені тільки заважатиме молодому поколінню, яке йде до своїх вершин».

Міленіали більш схильні до співробітництва, тому не вагалися звертатися до свого начальства. І хоча попервах керівники скаржилися, зрештою вони відчували власну вагомість. Більш незалежні представники покоління Z не турбуватимуть своїх шефів так часто. Тож керівникам може здатися, що їхня вагомість зменшилася, їх самих не поважають і вони більше не контролюють потік інформації.

Розставимо крапки над «і»: хай представники покоління Z і хочуть робити все самотужки, але нам усе одно потрібні і наші начальники, і наші вчителі. За результатами нашого національного дослідження, 94 % представників мого покоління довіряють словам супервайзера більше, ніж інформації з *Yahoo!Answers*. Ми не збираємося замінювати керівників на пошукові системи. Ми не будемо звертатися до начальства за всією інформацією, однак те, що ми можемо дістати інформацію, не означає, що ми знаємо, що з нею робити, чи навіть упевнені в її доцільності.

Керівники відіграватимуть іншу, але дуже важливу роль. Поколінню Z знадобиться багато допомоги, коли йдеться про перевірку й правдивість. Знову ж таки, ми можемо багато чого навчитися в нинішніх «шефів» покоління Z — їхніх учителів. Результати нашого національного дослідження свідчать, що більшість учителів наголошує на критичній важливості навчити учнів «розрізняти якість інформації онлайн».

Одна справа — піти за чиеюсь порадою в ресторан, який вам, зрештою, не сподобався, інша — включити хибні дані в комерційну пропозицію для клієнта.

Дослідження також свідчить, що самі представники покоління Z більше переймаються тим, як знайти інформацію, а не її аналізом. Учителі також застерігають, що через такі поверхневі дослідження учні думають, що будь-яке завдання можна виконати швидко і в останню хвилину.

Пам'ятайте, покоління Z знає тільки швидкий і простий пошук. Утім, подумайте про джерела, які значаться в переліку результатів пошуку п'ятими або шостими чи, увага, навіть на сторінці 2. Цілком можливо, що в тих посиланнях містяться цінні дані. Менеджерам доведеться навчити представників покоління Z виділяти час і знаходити всю інформацію, навіть якщо для цього знадобиться зайти на невідану територію — другу сторінку пошуку.

Кондрік зауважує: «Дійсно, представники покоління Z відкривають перші посилання, які бачать, але вони розуміють важливість точності. У досить ранньому віці вони дізналися, що плагіат і перекручування висловлювань — злочин. Вони на це зважають. Хай ці діти і намагаються швидко завершити пошук, але вони зовсім не збираються вдаватися до шахрайства».

І хоча нам доведеться навчити покоління Z розрізняти, яке джерело можна вважати надійним, не варто втручатися в сам процес пошуку. Утримайтеся від спокуси надати їм перелік джерел, якими можна користуватися. Навіщо їх обмежувати? Ви тільки виграєте від того, що дасте їм можливість самим обирати джерела. Цілком імовірно, що вони послуговуватимуться тими, на які ви б ніколи не напшовхнулися самі.

Розквіт економіки фрілансерів

Гарні новини: покоління «зроби сам» з'явиться на роботі з купою власних ресурсів. Погані новини: ресурсів у них стільки, що вони можуть не з'явитися на роботі взагалі. За даними фірми *Millennial Branding*, 17 % представників покоління Z хочуть розпочати власний бізнес, на противагу 11 % міленіалів.

Перш ніж списати цю тенденцію на молодість і наївність покоління Z, варто врахувати одну деталь. Думавши про організацію і ведення бізнесу, ми уявляємо класичного підприємця, який створює цілу імперію, та всі необхідні для цього ресурси.

Коли покоління Z думає про організацію та ведення бізнесу, нам не рідко уявляється «театр одного актора», часто з мінімальними ресурсами. Ми вважаємо справжніми власниками бізнесу тих, кого інші покоління називали фрілансерами. За даними нещодавніх досліджень, сьогодні в Сполучених Штатах понад 53 млн фрілансерів. Ця категорія — одна з провідних на ринку праці. Не можна сказати, що ми не сподіваємося, що колись наш бізнес перетвориться на імперію, просто для нас це не обов'язкова умова розквіту. Інакше кажучи — ми можемо зробити все самі. Моє покоління не поспішає підробляти в закладах швидкого харчування чи супермаркетах. Ми бачимо цілу низку можливостей заробити кілька доларів. Можна щось продавати на *eBay*, допомогти батькам здавати житло на *Airbnb*, а, досягши певного віку, працювати на *Uber*. І це лише кілька прикладів. Журнал *Harvard Business Review* установив, що 70 % представників покоління Z підробляють саме так.

Дорослішаючи, представники покоління Z усе більше схилитимуться до думки про власний бізнес. Вони звикли просто отримувати доступ до

бажаного онлайн, так само просто вони продаватимуть щось безпосередньо споживачам. Пам'ятаймо, часи посередників закінчилися.

Якби я вирішив започаткувати власну компанію, за два дні я б міг зареєструвати товариство з обмеженою відповідальністю, розробити логотип, створити веб-сайт, зареєструвати номер телефону на 800, дзвінки на який переадресовували б на мій мобільний, і надрукувати візитки. Якби я дуже поспішав, думаю, усе це можна було б завершити за день. А що про це подумують мама й тато? Цілком імовірно, що це була їхня ідея! Компанія *Gallup* з'ясувала, що батьки або опікуни 32 % представників покоління Z ведуть бізнес-діяльність. Мій батько працює сам на себе все моє життя.

Не лише батьки підтримують прагнення молодого покоління розпочати бізнес. Покоління Z очікує, що коледжі та університети навчать їх цієї діяльності. За даними Північно-Східного університету, 63 % представників покоління Z хочуть, щоб у коледжах викладали предмети, пов'язані з організацією та веденням бізнесу. Будьмо відвертими: важко знайти стажування в компанії, яка навчатиме вас «самостійному плаванню».

Умови, у яких представники покоління X започатковували власний бізнес, дуже відрізняються від сучасних. Сьогодні існує значно більше систем та організацій, що сприяють самостійній діяльності. Розгляньмо офіс. Минули ті часи, коли ви або працювали вдома за обіднім столом, або були змушені винаймати велике й дороге для вас офісне приміщення. Зараз можна працювати на території спеціальних центрів коворкінгу. Ця концепція з'явилася досить давно і зазвичай містила так звані «центри для керівників». Попервах ці центри призначалися для менеджерів компаній, яким треба було справити враження, що фірми більші, ніж насправді. Нині центри коворкінгу — великі й популярні, а на їхній території працюють усі і вся, від графічних дизайнерів та розробників застосунків до райтерів і фрілансерів будь-якого напрямку, який ви лише можете уявити.

Акцент змістився: замість видаватися більшим, важливо перебувати в середовищі тих людей, з якими пливеш в одному човні. Такі центри — прекрасна можливість налагоджувати зв'язки й товариські стосунки. Раптом ви опиняєтеся серед сотень зайнятих своєю справою людей, і хай яким прихильником принципу «зроби сам» ви є, важко не відчувати, що ви — частина великої спільноти.

Американська компанія *WeWork* працює в цій царині. Вона пропонує центри коворкінгу та послуги підприємцям, фрілансерам, стартапам і невеликим фірмам. Компанія створила сучасні простори центри зі

спортзалами, модними кухнями та кімнатами відеоігор. Їхня місія — «створити світ, у якому люди працюють, щоб жити, а не заробляти». Заснована 2010 року, *WeWork* уже оперує 78 центрами у 23 містах по всьому світу, а на момент написання книжки вартість компанії становила 16 млрд доларів США.

Не лише безпосереднє місце роботи, а й інші ще кращі платформи допомагають тим, хто дотримується принципу «зроби сам», виводити на ринок власні вміння, як-от ресурс *Upwork.com*. Вони обіцяють користувачам: «Знайдіть фрілансерів для будь-якої роботи будь-якого обсягу в будь-які строки. Працюйте з ідеальними кандидатами для вашої команди». У переліку значаться: розробники веб-застосунків, розробники застосунків для мобільних пристроїв, дизайнери та креативники, райтери, віртуальні асистенти, агенти з обслуговування клієнтів, експерти з продажу і маркетингу, бухгалтери, консультанти... перелік — безмежний. Представники покоління X могли тільки мріяти про таку допомогу, коли організовували власний бізнес.

Чи дійсно така допомога дієва? Швидкість зростання традиційних компаній у галузі ІТ знизилася, водночас лише минулого року кількість людей, що наймають незалежних консультантів для великих проектів у сфері ІТ через *Upwork* збільшилася на 22 %. Здається, компанії розуміють, що не варто наймати велику фірму тільки тому, що потрібно виконати великий проект.

Інакше кажучи, покоління Z бачить, що робити щось самотужки стає дедалі простіше. Настільки простіше, що, за даними Північно-Східного університету, 42 % представників мого покоління заявляє, що збираються працювати самі на себе. І це величезний стрибок порівняно з 10,1 % самозайнятих американців 2015 року, за даними Американського бюро статистики праці. Утім, здивувати може й те, що робота з найму і самозайнятість не виключають одна одну. Часто представники мого покоління поєднуюватимуть і те й інше.

Бізнес «на стороні»

- Тато, ти щось чув про бізнес Сема з продажу екіпірування, що відбиває світло?
- Зажди. Я думав, він улаштувався на роботу.
- Улаштувався.
- І продає це екіпірування?
- Ні. Він улаштувався в маркетингову компанію, де стажувався перед випуском.
- А до чого тут екіпірування, що відбиває світло?
- Це його власний бізнес. На стороні. І йому це круто вдається! Він щойно підписав контракт із будівельною компанією, яка будує автостради. Добре заробить!

— А що з цього приводу думає його роботодавець?

— Не знаю. А яка різниця?

Скажіть бумерам «хасл» і вони згадають, як відривалися в нічних клубах, дружно роблячи па чи не найпопулярнішого у світі танцю диско. Представники покоління X, можливо, уже й не танцювали хасл у нічних клубах, але точно розучували рухи в молодших класах. Погляньте на покоління Z, для них хасл — це не танець, а метушня між основним місцем зайнятості та бізнесом «на стороні».

З розвитком руху «зроби сам» розвинулася і концепція «бізнесу на стороні», що поєднується з повноцінною зайнятістю. Як ми пояснили вище, нині існує так багато ресурсів, які спрощують процес організації та ведення бізнесу, що це можна робити, не залишаючи основного місця роботи. І такий спосіб організації праці стане розповсюдженням серед представників покоління «зроби сам».

Попереднім поколінням і не снилося, що можна виділити час на якусь зайнятість за межами основного місця роботи. Якщо знаходилася така людина, уважали, що її основна робота страждає. Утім, попередні покоління не мали стількох допоміжних інструментів. Покоління Z доводить, що можна поєднувати і роботу, і бізнес.

Традиціоналісти і бумери сприймали будь-яку зайнятість «на стороні» як зраду. Їхня мета — довести роботодавцям свою стовідсоткову лояльність. Власне, 80 млн бумерів доводили лояльність на 110 %. Коли на сцені з'явилися представники покоління X, роботодавцям довелося пристосуватися до того, що їм відводили другий щабель в ієрархії пріоритетів. На перше місце потрапили сім'я і друзі. Це покоління не боялося говорити про свою відданість і належну увагу до роботи, але надавало пріоритет особистому життю. Не можна сказати, що бумери не переймалися справами сім'ї та друзів, просто вони функціонували в умовах жорсткої конкуренції, і їм доводилося демонструвати, що робота — понад усе, якщо вони хотіли отримати підвищення чи просто втриматися на посаді.

Тижневик *Inc.* повідомляє, що 75 % представників покоління Z мріють про те, щоб їхнє хобі перетворилося на постійну роботу. З появою представників цього покоління в трудових колективах останнім знову доведеться пристосовуватися. Страх того, що робітники перейдуть до конкурента замінить страх, що вони підуть у «самостійне плавання».

РІЧАРД ДЕЙВІС
Генеральний директор U.S. Bank

Якщо, працюючи на компанію, ви створюєте власну успішну продукцію/послуги, кому повинні належати права інтелектуальної власності?

Лише 12 % респондентів відповіли, що права повинні належати компанії.

43 % вважають, що права необхідно розділити.

40 % зазначили, що оскільки винахід їхній, то і права мають належати їм.

Тепер роботодавцям доведеться змагатися за відданість не лише із сім'єю та друзями, а й із бізнесом «на стороні». Розв'язати цю проблему значно важче. На кому і на чому зосереджені ваші думки? Роботодавці більше не можуть сказати, що з 9 до 17 — на них, бо знають, що електронні листи та виконання певних доручень виходить далеко за ці часові рамки. Водночас роботодавці отримують певну відданість, бо забезпечують постійний дохід і різні компенсації.

Ми не говоримо, що традиціоналісти, бумери, представники покоління X чи міленіали не вели іншої діяльності «на стороні». Однак ці питання не обговорювали раніше, бо попередні покоління старалися цього не афішувати.

Компанія *Virgin Hotels* з'ясувала, що більшість її співробітників з покоління Z ведуть іншу діяльність «на стороні». Працю на ресепшені, прибиральниками й офіціантами ці люди поєднують із роботою моделями чи музикантами деінде. Віцепрезидент із питань персоналу Кліо Ноулз розповідає: «Ми не хочемо, щоб наші співробітники почувалися так, ніби повинні приховувати від нас таку зайнятість. Якщо в останній момент людина отримує запрошення взяти участь у проекті в ролі моделі, ми не хочемо, щоб вона брехала нам, що захворіла,— ми прагнемо створити відкриту і чесну корпоративну культуру. Культуру підтримки. У процесі наймання персоналу ми прямо запитуємо кандидатів, чи працюють вони над іншими проектами. І представники покоління Z надзвичайно цінують такі запитання і люблять обговорювати цю тему. Насправді, з відкритими картами працювати значно простіше».

Усе більше представників покоління Z починають працювати. І ми не намагатимемося приховати свою діяльність «на стороні». Оскільки маркетинг результатів здійснюватиметься через інтернет, ми розуміємо, що дізнатися про них просто — варто лиш відкрити *Google*. Ми не вважаємо, що це якось загрожує роботодавцям. Найімовірніше, ми вкажемо таку діяльність у нашому резюме, щоб продемонструвати свої здібності до підприємницької діяльності, бо вважаємо, що роботодавці в цьому зацікавлені.

Конкурувати чи не конкурувати

Перш ніж продовжити, з'ясуймо: якщо діяльність співробітника «на стороні» заважає йому чи їй виконувати основну роботу, то роботодавцю доведеться проявити жорсткість, а не толерантність. Однак межа між діяльністю «на стороні», що конкурує з основною роботою, та такою, що не конкурує, — тонка.

Роботодавцям доведеться змиритися з тим, що в боротьбі за відданість і панування над думками їм доведеться поступитися першістю. Часи традиціоналістів і бумерів, для яких робота була головною, безповоротно минули. Це не означає, що компанії приречені. Покоління Z також викладатиметься на повну задля результату. Власне, саме на результатах і варто зосередити увагу. Якщо робітникам вдається їх досягти, решта не має значення.

Водночас роботодавцям необхідно самим зосередитися на діяльності співробітників «на стороні». Це важливо, бо вони повинні знати, чи конкурує вона з їхнім бізнесом.

Комусь це може здатися очевидним, але моє покоління, яке звикло, що всі навколо підробляють, може бачити ситуацію по-іншому. Ще на етапі наймання на роботу важливо запитувати нас, чи працюємо ми десь «на стороні» і де саме.

Конкурувати

Дізнавшись про діяльність «на стороні», роботодавцям важливо оцінити, чи не загрожує вона їхньому бізнесу. Роками компанії справлялися з проблемою за допомогою сумнозвісних угод про уникнення конфлікту інтересів, котрі підписували з робітниками. Роками проблеми виникали через те, що безліч із цих угод не мала позовної сили, а купу важливих деталей прописували дрібним шрифтом. Зрештою марнували багато коштів і часу. Тямуці компанії

не просто підписують із персоналом угоду про уникнення конфлікту інтересів на початку співпраці, а й пояснюють робітникам, що саме написано дрібним шрифтом і що це означає.

У високотехнологічних галузях подібна проблема існувала задовго до народження покоління Z. Розробники програмного забезпечення абсолютно нормально працюють десь «на стороні». Провідні успішні компанії на кшталт *Google* і *Facebook* не лише знають про це, а й заохочують подібну діяльність. Адже якщо розробники цікавляться іншими напрямками, вони поглиблюють власні знання і тримаються на хвилі розвитку. І це йде на користь не лише їм, а й компаніям, на які вони працюють. Компанія *Google* відома тим, що дозволяє своєму персоналу присвячувати 20 % робочого часу інтересам, не пов'язаним з основною діяльністю. Однак за умови, що ці інтереси можна монетизувати чи використати на користь компанії. І *Google* абсолютно чітко заявляє про своє право власності на результати такої роботи. У багатьох випадках подібний підхід іде на користь усім причетним сторонам. Прекрасним прикладом може слугувати агентство з питань технологій та креативності *MRY* (колись — *Mr. Youth*) із Нью-Йорка. Так само, як *Google* і *Facebook*, вони заохочують співробітників реалізовувати здібності й таланти. Наприклад, Брендон Еванс поділився з генеральним директором і засновником агентства Меттом Бріттоном ідеєю створити технологічну рекламну платформу, що надає брендам можливість використовувати впливових клієнтів. Замість порадити Брендону повернутися до виконання безпосередніх обов'язків, Метт підтримав його і навіть інвестував у розвиток ідеї. Сьогодні вона перетворилася на компанію *Crowdtap*, штат якої налічує понад п'ятдесят співробітників, а щорічні прибутки сягають мільйонів. Брендона призначили генеральним директором. Ось що говорить Метт: «Зараз працівники стають самі собі підприємцями. І доцільно прийняти це як елемент реальності. Дозволяючи людині інвестувати час і сили в те, що їй подобається, ви отримуєте мотивованого і відданого працівника. Сприймайте такий обмін як сучасний трудовий договір».

Великі компанії можуть дозволити собі тягатися по судах чи, за необхідності, ризикувати, однак технологічним стартапам робити це значно важче. Зазвичай вони змагаються за першість на ринку. Вони живуть часами традиціоналістів і бумерів, коли робота — це все. Навіть якщо вони можуть дозволити собі судову тяганину, про відволікання не може бути й мови.

Ден Грош, партнер фірми *Calibre One*, що веде пошук керівників вищої ланки для технологічних компаній, каже: «Діяльність “на стороні”, безсумнівно, вплинула на процес наймання керівного персоналу. Я був свідком того, як проекти зупиняли через інформацію, що кандидати, котрі залишали великі компанії і приходили в стартапи, працювали ще десь. І йдеться про кандидатів, яких мріяв отримати кожен стартап. Річ у тім, що стартапи потребують від своїх працівників стовідсоткової віддачі. Але нині так важко визначити ці 100 %. Коли працівники мають доступ до стількох високотехнологічних інструментів і рішень, дуже важко знайти робітників, які не ведуть ще якусь діяльність».

Одна справа — говорити про незалежну діяльність «на стороні», яка впливає на бізнес, а що робити, коли вони не пов’язані між собою?

Не конкурувати

— Йоно, мені щойно телефонувала клієнтка і сказала, що вони купують у нас футболки для виступу.

— Круто! Скажи?

— Про що ти?

— Вона сказала, що підшукує якісь сувеніри для учасників семінару, я запропонував футболки.

— Одна справа — запропонувати футболки. Інша — їх продавати.

— Тато, це ж так просто — замовити футболки і надрукувати на них наш логотип.

— Я не знав, що ми тепер футболки продаємо.

— А хто казав «ми»?

Якщо співробітник компанії *General Mills* виготовляє «на стороні» пластівці — маємо проблему, але якщо той самий співробітник виготовляє кераміку, навряд чи можна говорити про загрозу для компанії. Певно, сьогодні вислів «Не можете перемогти їх, об’єднайтеся з ними» набув нового значення — «Не можете перемогти їх, розвивайте їх».

Ми всі знаємо історії про мам і тат, які пропонують в офісі купити печиво, виготовлене їхніми доньками-скаутами. Кому ж не подобається старе добре м’ятне печиво? А які діти не пишаються своїми батьками, котрі знаходять новий ринок збуту для власних нащадків, повертаючись додому з довгим списком замовлень?

А якому співробітнику, що веде діяльність «на стороні», не захочеться скористатися таким самим ринком збуту?

Якщо Вілл із бухгалтерії виготовляє «на стороні» класні поштові скриньки, чому не допомогти йому продати їх у компанії, щоб він ще більше захоплювався своєю основною роботою? Може виявитися, що продавати можна не лише скриньки: в'язані речі від Джен, картини Еріка, букети від Стю, штори від Шерон тощо. Ми знаємо, що всі ці речі існують.

Представникам покоління Z точно сподобається, що компанія не лише не заперечує проти нашої діяльності «зроби сам» «на стороні», а й допомагає розвивати її. Такий підхід може стати найкращим інструментом найму та утримання персоналу.

ЗРОБИ САМУ ТЕЗАХ

- Визначте, як відбуватимуться процеси передачі справ і перевірки з цим незалежним поколінням.
- Будьте готові до нових джерел інформації та навичок.
- Навчіть представників покоління Z розрізняти надійність та адекватність знайдених ними джерел.
- Тримайте начальство в курсі справ, навіть якщо воно не є головним джерелом досвіду.
- Спостерігайте за схильністю представників покоління Z до підприємницької діяльності та радше використайте її на користь компанії, замість того, щоб утратити їх.
- Будьте готові до проблем із діяльністю «на стороні». Переконайтеся, що менеджери знають усе необхідне на випадок таких ситуацій.

УМОТИВОВАНІСТЬ

— Готовий, хлопче?

— Мабуть.

— Чому «мабуть»? Це ж твій перший бейсбольний матч! Давай, ти зможеш!

— Сподіваюся, що я вдарю по м'ячу.

— Пам'ятаєш, як ми тренувалися? Дивися на м'яч. Ти так добре тримаєш стійку. Пам'ятай, якщо оголосять страйк-аут, так буває. Просто не зважай і повертайся на базу наступного разу. Ти не можеш...

— Знаю, забивати цим собі голову. Ти мені вже казав.

— Дивися, єдиний шанс перемогти — заробити рани.

— Так, знаю.

— Ми майже приїхали. Я ввімкну пісню для настрою.

Я й досі пам'ятаю цю поїздку на свій перший бейсбольний матч. Мені було сім. Тато був дуже серйозним і ввімкнув *Eye of the Tiger*, періодично трясучи кулаком у ритмі музики. Коли ми приїхали на стадіон, він змусив мене кілька разів ударити повітря в такт пісні. Закладаюся, він хотів переконатися, що я готовий ударити битою!

Як би мені хотілося, щоб Йона перебільшував, але так і було. Ось що трапилося далі. Ми підходимо до поля, і виявляється, що я — єдиний батько з покоління Х, решта — бумери. Я не одразу зрозумів, що виголошені мною настанови (ну добре, забиті Йоні в голову) — недопустимі в такому товаристві. Бумери точно дивилися на ситуацію не так, як представники покоління Х. Йону зустрів тренер Роб. Нахилившись до сина, він сказав: «Привіт, друже. Я — тренер Роб. Вітаю в команді *Sidewinders*. Як справи?»

Йона відповів: «Дякую, добре. Сподіваюся, що вдарю по м'ячу».

Я кивнув із виглядом досвідченого батька і серйозним виразом обличчя. Такий собі Міцний Горішок. Подальші слова тренера Роба збили мене з пантелику: «Ой, друже, нема чого непокоїтися. Коли прибіжиш на базу,

можеш прицілюватися й замахуватися скільки завгодно разів, аж доки не вцілиш по м'ячу. Ми не робимо три страйки. Тож нема чого нервувати!»

Я подивився на тренера Роба з надією, що він лясне мене по плечу й скаже, що пожартував, але він посміхнувся і продовжив: «Ось як це працює: кожен член команди має змогу побути беттером, а потім ми беремо аутфілдерів. Ми не...»

— Заждїть,— перебив я.— Кожен член команди грає беттером у кожному інінгу?

— Точно! Класно, правда ж? — запитав він.

— А як же три аути?

— У нас немає трьох аутів. Так кожен може зіграти беттером.

Тепер я знав, що тренер не жартував. Мені не було чого сказати.

«І нарешті, друже,— повернувся він до Йони.— Ми не ведемо рахунок. Ми просто розважаємося. Гаразд? А зараз бери все необхідне й ходімо на лаву запасних знайомитися із членами команди».

Тренер Роб пішов на поле, а я роззирнувся навколо, намагаючись зрозуміти реакцію інших батьків: на мій подив, ніхто не протестував, усі задоволено повсідалися на розкладних кріслах із газетами та кавою і чекали, коли ж розпочнеться «гра».

Слухаючи тренера, я увесь час краєм ока спостерігав за батьком: він від подиву роззявив рота. Добре, що він нічого не сказав. Коли тренер пішов, тато пробурмотів: «Так, здається ми тут застрягли до січня. Нумо, постарайся». Потім він нахилився і прошепотів: «Йоно, не переживай. Я вестиму рахунок».

Цей спогад — один із моїх найулюбленіших, оскільки в такі моменти розумієш, що світ змінюється. Тренер Роб і численні батьки-бумери, діти яких грали в команді, зосереджували увагу на тому, щоб розвинути у своїх дітей-міленіалів почуття самоповаги і переконатися, що всі вони — переможці. Я ж усвідомив, що виховуватиму Йону зовсім по-іншому.

Я не бачив жодної проблеми в тому, що діти отримують страйк-аути. Я хотів перемогти іншу команду і точно не думав, що всі заслуговують на трофеї. Як уже згадувалося в розділі «Мама й тато», представники покоління X завжди намагалися вбити в голови своїх дітей, що є переможці та переможені.

Окрім такого впливу з боку батьків, представники покоління Z стали свідками серйозної рецесії, коли багато людей з їхнього оточення відчайдушно боролися, щоб зберегти зароблене важкою працею. Ще вони зустріли

багатьох міленіалів, які не лише застопорилися в кар'єрному розвитку, а й опинилися по вуха в боргах. Не забуваймо і про стрімкі зміни в суспільстві. Тож покоління Z відчуває неймовірний тиск і непереборне бажання рухатися вперед.

Не дивно, що ці люди — дуже мотивовані. Важливо проаналізувати цю їхню ознаку, щоб не лише розуміти її, а й знати, як нею управляти.

Мотивовані перемагати

Значна різниця між міленіалами та поколінням Z полягає в тому, що останнє більш налаштоване конкурувати. За результатами нашого національного дослідження, 72 % представників покоління Z заявили, що готові конкурувати з людьми, які виконують таку саму роботу. Батьки-бумери говорили міленіалам: коли всі працюють разом, це йде на користь кожному, а переможцем не повинен бути один. Так виросло схильне до співпраці покоління, яке з легкістю об'єднувалося в команди задля досягнення результату. Стаючи керівниками, міленіали повинні навчитися, як застосовувати на благо компанії схильність до конкуренції представників покоління Z, а не звинувачувати цих людей у відсутності командного духу.

МЕРИЛІН НЕЛЬСОН

Колишня голова та генеральна директорка *Carlson*, і *Radisson Hotels*

Чи ви вірите, що бізнес — хороший інструмент для зміни світу на краще?

Так: 93 %. Ні: 7 %.

Якщо ви відповіли ствердно, то чому так вважаєте?

Найпопулярніша відповідь: бізнес має можливість позитивно впливати на світ і змінювати суспільство на краще.

Якщо ви відповіли заперечно, то чому так вважаєте?

Найпопулярніша відповідь: через жадібність і корупцію.

Якщо якесь покоління й оцінить дух здорової конкуренції, це бумери, адже вони самі боролися за право виділитися. Бумери зрозуміють умотивованість

представників покоління Z і знатимуть, як використовувати схильність до конкуренції для мотивації.

Бумерів завжди вважали найбільш конкурентним поколінням. Вони повсякчас знали не лише своє місце в корпоративній ієрархії, але й місце в ній усіх і кожного. Вони були учасниками перегонів до найвищих кар'єрних сходинок, і що вище видиралися, то менше місця лишалося. Навколо них завжди панувала жорстка конкуренція!

Коли настав час виховувати дітей, бумери вирішили, що постійні перегони — не найкращий спосіб досягти успіху, тож натомість переконували міленіалів, що варто докладати зусиль попри результат. Доки ви викладаєтеся максимально, усе гаразд.

Нова мета полягала в тому, щоб продемонструвати свої найкращі вміння, співпрацювати з іншими й не перейматися через конкуренцію з ними. Тож міленіали звикли виконувати всі проекти в коледжі групами і навіть отримувати колективну оцінку. Ось так і з'явилися тренери на кшталт Роба, для яких командна робота важливіша за три страйки чи страйк-аути, а також нагороди за участь, що дають не стільки за досягнутий результат, скільки за докладені зусилля. Можна сперечатися про доцільність такого підходу на бейсбольному полі, але він не зіграв на користь умовного тренера Роба на полі роботи. Адже на роботі ніхто не дасть вам більше трьох страйків, не кожен може зіграти в ролі беттера, на конкуренцію доводиться зважати, та й рахунок ніхто не скасовував. Бумерам і представникам покоління X довелося попідніти, щоб прищепити міленіалам не властиве їм почуття необхідності перемогти. Безліч людей готові цмокати язиком, коли бачать, як міленіали одержують заохочувальні нагороди за дев'яте місце, але пам'ятаймо, не вони це придумали, а інший світ їм не відомий.

ДЕВІД ФОСТЕР

Музичний продюсер, володар 16 премій «Греммі»

Чи дивитеся ви в майбутнє з оптимізмом?

Так: 70 %. **Ні:** 30 %.

Якщо ви відповіли заперечно, то чому так думаєте?

Три найпопулярніші відповіді:

Існує надто багато проблем, які не мають вирішення.

Через руйнування навколишнього середовища.

У світі надто багато ненависті та жадібності.

Зараз, коли в трудових колективах з'являються схильні до конкуренції представники покоління Z, міленіалам доведеться думати двічі. На нас точно не справить враження «нагорода за участь». Зрештою, наші батьки першими від них відмовилися і навчили нас мистецтва перемоги: як вибудувати систему цілей і досягати кожної з них.

Водночас батьки навчили нас мистецтва програвати. Ми точно знаємо, що на помилках треба вчитися, тоді це — перемога. Однак, навчившись програвати в бейсбол, ми ще не знаємо, як програвати на роботі. Представники покоління Z прагнутимуть, щоб менеджери аналізували з ними допущені помилки, щоб не повторювати їх знову і краще працювати в майбутньому.

Демони швидкості

Нікому не треба пояснювати, що кожне наступне покоління швидше за попереднє. В усі часи наймолодше покоління завжди звинувачували в тому, що вони надто швидко говорять, надто швидко ходять і взагалі не знають, що таке терпіння. Через швидкість змін у світі й розвиток технологій, кожна притаманна поколінню Z риса, що ми розглядаємо на сторінках цієї книжки, так чи інакше пов'язана з потребою його представників у швидкості.

Швидкість відіграє роль в усіх елементах їхнього життя: і в страху пропустити, і в бажанні отримувати найсвіжішу інформацію якомога частіше, і в житті у фізично-цифровому світі, де швидкість завантаження стерла межу між реальним і віртуальним. Подумайте про ознаку «реалістичність»: представники покоління Z бачать, як швидко змінюється світ, і хочуть крокувати в ногу з часом. Або згадайте про «зроби сам»: часто створити щось самотужки швидше й простіше, ніж чекати цього від інших. Завдяки вмотивованості покоління Z помчить уперед зі швидкістю, керувати якою буде не просто.

Почнімо з того, що представники цього покоління налаштовані ухвалювати рішення з блискавичною швидкістю. Через умотивованість до руху вперед у них просто не лишиться часу на безглузді міркування. Вони зроблять усе можливе, щоб не зупинятися. Як ми вже з'ясували в розділі «Страх пропустити», якщо людина не боїться помилитися, вона розуміє, що хибне рішення завжди можна змінити і продовжити рух далі. У стресових ситуаціях таке ставлення піде тільки на користь. Проте наспіх ухвалені рішення не годяться в багатьох випадках. І на це доведеться звернути увагу менеджерам. Головна мета представників покоління Z — винести ухвалу і рухатися далі. Так вони налаштовані. Вони не можуть уявити, що інколи задачу треба

відкласти в бік, комп'ютер — вимкнути, а дані проаналізувати вранці на свіжу голову. Ці люди можуть оминати найважливіший актив — власну думку. Одна річ — відповісти на запитання, інша — сформулювати власну думку чи пропозицію. Нам варто створити для покоління Z культуру, у якій вони мають час поміркувати, сформулювати власну думку й поділитися нею з іншими, а не відчувати, що їм необхідно просто швидко ухвалити рішення.

Роками тямущі організації відводили час, щоб працівники міркували, роздумували чи навіть літали в хмарах. Понад десять років *Google* виділяє 20 %, а 3M — 10 % робочого часу на роздуми й творчість, навіть якщо це означає впершитися очима в стіну. Вони знають, що найкращі ідеї часто з'являються в період «простою» і що це сприяє формуванню правильної корпоративної культури. Ментальність нетрадиційного мислення вкорінилася в компаніях із подібним підходом. За словами керівників 3M, «креативність потребує свободи».

Інновації спираються на два стовпи. Один — це роздуми, глибокі міркування та ментальні дослідження, завдяки яким різноманітні шматочки пазлу складаються в єдине. Інший — раптові ідеї, на обміркування яких ви не витрачаєте часу, а просто виводите товари чи послуги на ринок. Наша мета — навчити покоління Z балансу.

Хай би як спокусливо звучало «час “простою”», моему поколінню він видасться протиприродним. Власне, для мотивованих представників покоління Z довготривалі роздуми здаються марнуванням часу. Знадобиться допомога, щоб ми усвідомили: такі моменти насправді корисні в процесі справжніх інновацій.

Ще один демон швидкості спрямованого на рух уперед покоління Z проявляється в тому, що безліч традиційних професій здаються їм надто повільними, архаїчними та не вартими уваги. Ці люди можуть по-іншому дивитися на можливості й заняття, які попереднім поколінням здавалися стабільними й безпечними. Розгляньмо маркетинг. Конкурентні бумери змагалися за те, щоб працювати на усталені бренди, а представники молодого покоління вважають їх застарілими, нудними чи навіть сповненими ризику.

Будь-який бумер почувався б щасливчиком, якби йому вдалося влаштуватися в компанію *Cheerios*, а представник покоління Z, натомість, більш мотивований працювати на новий екопродукт без цукру, насичений протеїнами і клітковиною. Компаніям доведеться розробити нові ціннісні пропозиції для тих товарних ліній, які традиційно приносили їм прибуток, бо поколінню Z вони можуть здатися надто повільними.

На який би бренд чи товарну лінію не працювали представники покоління Z, найбільшим демоном швидкості стане їхній кар'єрний шлях. Усі ми знаємо, що представники покоління X похитнули тенденцію працювати на одному місці роками чи навіть місяцями, а міленіали взагалі її поховали.

Традиціоналісти працювали в часи, коли існувала жорстка й чітко визначена структура просування робітників кар'єрними сходами. Рухатися можна було лише в одному напрямку — угору. Наприклад, ні в кого й сумнівів не виникало, що спочатку треба п'ять років пропрацювати помічником, потім три роки менеджером, ще п'ять років директором тощо. Вийшовши на роботу, бумери були змушені змиритися з такою швидкістю кар'єрного розвитку. Якщо комусь щось не подобалося, його чи її місце були готові зайняти сотні інших. Тільки якщо компанії зливалися, розширювалися чи поглиналися, випадав шанс прискорити кар'єру.

Потім у колективах з'явилися представники покоління X, які стали свідками завершення як епохи праці на одному місці до кінця трудового життя, так і трудових договорів загалом. Тобто вони на власні очі побачили кінець епохи надійності. Визнання важкої праці змінилося. Якщо компанія не поспішала визнавати заслуги свого персоналу, представники покоління X усе одно просувалися вгору кар'єрними сходами, просто в іншому місці. Коли на сцену вийшли міленіали, ставлення до важкої праці зазнало нових змін, бо на просування по службі впливала не стільки кількість відпрацьованих років, скільки здібності співробітника. У нашій книжці «Фактор М: як покоління міленіалів змінює робоче середовище» ми говорили про те, що з-поміж незадоволених своєю роботою міленіалів 82 % вважали, що сходження кар'єрними сходами на їхній роботі надто повільне.

А тепер настав час мотивованого покоління Z, представники якого прагнуть лише одного — руху, руху й ще раз руху! З одного боку, укладаючи час і зусилля в підготовку представників покоління Z, ми хочемо втримати їх у компанії. З іншого, якщо вони сприймають конкуренцію і розвиток виключно як спосіб рухатися вперед, організації марнують не лише ресурси, а й людський потенціал. Компаніям доведеться постійно забезпечувати можливості навчатися і зростати, щоб утримати цих людей.

Попри високу вмотивованість представників покоління Z, іноді таки треба тиснути на гальма. Колись керівники боялися, що міленіали звільняться, тож не говорили тогочасній молоді пригальмувати. Представники покоління Z очікують, що світ праці обертатиметься з блискавичною швидкістю, проте

немає нічого поганого в тому, щоб періодично говорити їм, що на все свій час. Важливо пояснити чи навіть навчити їх розуміти, чому це так. Пам'ятайте, вони звикли до прямих і відвертих розмов.

Моє покоління вважає, що, засвоївши урок, ми готові перейти до наступного. Це дещо нагадує відеоігри, у які ми грали в дитинстві: відпрацювавши певну навичку, гравець переходить на наступний, складніший рівень. Він ніколи не лишається на одному рівні. Він продовжує рух. Ми не розуміємо, чому потрібно тупцювати на місці, якщо ми опанували вміння.

Моєму поколінню є чого навчитися стосовно кар'єрних очікувань. Важливо пояснити нам: навіть якщо ми не рухаємося кар'єрними сходами, ми все одно просуваємося вперед. Це можна зробити, указавши на те, що здобуті знання знадобляться нам у майбутньому й завжди себе виправдають. Так ми не почуватимемося, що застрягли в болоті.

Які б виклики не створювала для кар'єрного розвитку наша схильність до швидкості, її можна використати на користь, виводячи продукцію та послуги на ринок. Ми знаємо, як важливо випередити конкурентів, і маємо необхідну мотивацію вийти до покупців першими, адже ми звикли шукати найкоротший і найшвидший шлях.

Покоління Z може стати джерелом ідей, як набрати обертів. Ми можемо запропонувати свіжий погляд на ситуацію. Якщо ми звикли отримувати замовлене на Amazon протягом 24 годин, можете тільки уявити нашу реакцію на те, що виготовлення прототипу триватиме шість місяців. Можливо, так більше не повинно бути.

Підготовка до подорожі

Якщо ви — представник покоління, якому властивий дух суперництва і прагнення до швидкого руху вперед, вам необхідно перебувати в щонайкращій формі. Кожному відома приказка «це — марафон, а не спринт».

Моє покоління сприймає кар'єру і як марафон, і як спринт одночасно. Ми знаємо, що нам необхідно рухатися вперед максимально ефективно та швидко, але й дуже довго. Ми не очікуємо на пенсію, а знаємо, що треба підтримувати здоров'я в належному стані.

Звісно, у молодості всі відчувають нездоланними, але нас навчили, що рано чи пізно тіло людини здається. У своїй книжці «Революція сну» Аріанна Хаффінгтон пояснює, що в моєму віці людина повинна спати 8-10 годин на добу. Але це не реально! Мені треба вставати о шостій ранку, а отже, я повинен лягати спати між восьмою та десятою вечора. Я не можу згадати жодного свого товариша, який вимикає світло о десятій. Це одна зі сфер, над якою представникам покоління Z необхідно попрацювати чи, радше, поспати. Утім, не все втрачено.

Зростаючи, ми були свідками революційного відкриття: ворогом людини є не жир, а цукор. Ми знаємо, що за оцінками Центру з профілактики й контролю захворюваності, до 2050 року, коли ми досягнемо піку кар'єри, кожен третій американець страждатиме на цукровий діабет. Герої сніданків представників покоління X і міленіалів — Капітан Кранч і Кролик Трікс — перетворилися для мого покоління на своєрідних наркодилерів, що

штовхають цукор замість кокаїну. За даними дослідження компанії *Nielsen*, 41 % представників покоління Z готові платити більше за «корисніші для здоров'я» продукти (порівняйте з 32 % міленіалів).

ДЖИММІ ДЖОН ЛІЮТО

Засновник і генеральний директор компанії *Jimmy John's*

Чи готові ви працювати більше й важче, ніж ваші однолітки рок-зірки, щоб досягти своїх цілей?

Так: 88 %. Ні: 7 %.

Ми бачили жахливі наслідки нехтування власним здоров'ям, а багато дорослих намагаються навчити нас обирати здоровіший спосіб життя. Наші батьки постійно стикалися з пов'язаними зі здоров'ям проблемами, тож наші зусилля в цій сфері лише посилюватимуться. Безліч знаменитостей — від Мішель Обама до Джеймі Олівера — закликають нас до здорового способу життя. Ми ставимося до спорту й спортивних ігор як до інструменту для збереження здоров'я, а не способу розважитися.

Підліткам притаманна схильність експериментувати й поводитися нерозважливо, але вона не надто поширена серед представників покоління Z. Інформаційні кампанії про здоровий спосіб життя дали результат, сьогодні рівень уживання наркотиків, алкоголю та паління — найнижчий за останні десятиліття.

Генеральна директорка і президентка неприбуткової організації *Truth Initiative* Робін Коваль, що також є співавторкою книжки «Залізна хватка», — одна з провідних пропагандисток здорового способу життя серед представників покоління Z. Організація *Truth Initiative*, раніше znana як *American Legacy Foundation*, націлена на популяризацію життя без паління. Історія розпочалася на початку століття з представників покоління X. «Роками нам удавалося знайти відгук у серцях представників поколінь. Покоління X, — пояснює Коваль, — славалося своїм бунтарським духом і протестом проти інституцій. Тож ми говорили про те, як тютюнові компанії нагрівають на них руки і що їм необхідно дати відсіч, відмовившись від паління. Зараз, звертаючись до молоді, ми кажемо, що вони — покоління, яке повинно покласти кінець палінню. Кампанія так і називається “Поклади край!”»

Коваль говорить: «Ми знаємо, що представники покоління Z переймаються станом власного здоров'я та й загалом проблемами здоров'я у світі. Нас зовсім не дивує, що ці люди менш схильні до ризикованої поведінки. Утім, у нас усе одно багато роботи. Нам довелося з'ясувати, як найкраще достукатися до «особистості» цього покоління, до того ж, ми вже маємо досвід спілкування з поколінням їхніх батьків. Ми маємо цілу низку тактик, але представники цього покоління найкраще відгукуються на те, за що (а не проти чого) вони можуть виступати. Протест проти інституцій, що так добре спрацював із поколінням X, не зачіпає покоління Z. Вони зреагували на можливість стати поколінням, що покладе край палінню. Їх приваблює перемога».

Зараз ми спостерігаємо за тим, як представники покоління Z з'являються в трудових колективах, і керівникам перш за все необхідно знати, як ці люди цінують здоров'я та добробут. Не достатньо просто запропонувати їм гарну медичну страховку чи спортзал на території офісу. Генерація Z зважає на безліч елементів свого життя, тож вимагатиме більшого.

Представники покоління Z знають, що повинні підтримувати добру фізичну форму, якщо вони хочуть перемогти в боротьбі за успіх. У відповідь на запитання нашого національного дослідження про найважливіший бонус на роботі покоління Z назвало медичне страхування, причому навіть у неробочий час. Вони чули страшні історії про старші покоління без медичного страхування і не хочуть ризикувати. Безліч бонусів на роботі, пов'язаних зі здоров'ям і здоровим способом життя, які представники попередніх поколінь просто вважали милим доповненням, стануть найкращою інвестицією для компаній, що прагнуть привабити й утримати представників покоління Z. А головне, що роботодавцям вони не коштуватимуть надто багато, зважаючи на всі переваги від утримання робочої сили.

НЕПРИБУТКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ДЖЕЙМІ ОЛІВЕРА *Jamie Oliver Food Foundation*

Чи готові ви розпочати революцію в галузі харчування на своєму робочому місці?

Так: 61 %. Ні: 39 %.

Моє покоління дбає про здоров'я, і якщо роботодавці хочуть налагодити з нами зв'язок, їм теж варто про це подбати. Ми зважатимемо і на абонемент до місцевого спортзалу, і на спортивну кімнату на території офісу, навіть на вибір страв в їдальні чи закуски, що подають під час зустрічей, і на якість повітря в приміщенні. А ще на те, чи ми достатньо спимо. Власне, у своїй присвяченій сну книжці Хаффінгтон розповідає про те, що в деяких коледжах і університетах є спеціальні кімнати, де можна подрімати. Можливо, не найгірша ідея для корпорацій Америки. Здоровий спосіб життя став темою частих обговорень і вдома, і в навчальних закладах. Тож цілком природно продовжити розмову й на роботі.

Двома словами: керівникам варто запропонувати мотивованому поколінню Z пов'язані зі здоров'ям послуги не як бонус, а як частину функціонування компанії.

Незалежні працівники

- Я такий злий! Треба їхати до Вілла, щоб закінчити проект із бізнес-економіки.
- А злишся ти чому?
- Люк завжди запізнюється. Морган нічого не розуміє, а Заку взагалі на все начхати.
- А ти не можеш із ними про це поговорити?
- Нема сенсу. Тупе марнування часу, а цей проект — 20 % від нашої оцінки з предмета.

Було б значно простіше, якби я міг виконати його самостійно.

Представники цього мотивованого покоління навчилися швидко й ефективно діставатися фінішної прямої, зокрема завдяки самостійності. Як ми згадували в розділі «Зроби сам», 71 % представників покоління Z керується девізом «Хочеш зробити щось добре, зроби це сам!»

Прагнення представників покоління Z до незалежності зовсім не повинно дивувати, оскільки його прищеплювали їхні батьки з покоління X. Останні зростали в сім'ях, де працювали і тато, і мама, а не рідко батьки були розлучені. Представники покоління X — це діти «з ключем у кишені», які приходили до пустих домівок і самі дбали про себе.

Вони принесли таку незалежність на робочі місця і виявили, що чи не найбільші непорозуміння з бумерами виникали через прагнення працювати у власному темпі і у власному просторі. Бумери створили так багацько політик і процедур у трудовому середовищі, що представники покоління X намагалися з'ясувати, як хоч частково уникнути бюрократії. Вони прагнули лишатися непоміченими, а бумерам, які нарешті обіймали керівні посади, це не подобалося.

МАРК ПАРКЕР

Президент і генеральний директор *Nike*

Чого покоління Z може навчитися в найкращих спортивних команд?

Три найпопулярніші відповіді:

Командній роботі.

Наполегливості.

Спортивній поведінці.

Спочатку за представниками покоління X закріпилася репутація людей, яким бракує командного духу, але зрештою вони налагодили контакт із бумерами. Доки останні розподіляли задачі, з'ясовували ролі, строки виконання проектів і етапи перевірок, представники покоління X могли тихо робити свою справу. Зрештою бумери навчилися цінувати такий порядок роботи й отримувати від нього задоволення. Вони віддавали якусь роботу і забували про неї до наступного етапу перевірки. Однак бумерам знадобився час для того, щоб усвідомити, що представники покоління X не зневажали їх, а просто краще працювали незалежно, без постійного контролю.

Тож, як уже згадувалося, не варто дивуватися, що покоління X і своїх дітей виховало незалежними.

Звісно, незалежність частково обумовлена вихованням, але нам вона також видається найбільш оптимальним способом функціонування. Зважаючи на схильність до конкуренції, ми більш мотивовані працювати наодинці. Групові проекти здаються нам радше ризикованими, а не націленими на допомогу, адже хтось інший може дуже сильно вплинути на ваш кінцевий результат. І представників мого покоління це хвилює. Наша незалежність, так само, як і незалежність наших батьків, може стати причиною конфліктів на роботі. Ми тільки й чуємо, що міленіали схильні до співпраці. Ми вважаємо стратегічно правильною працю наодинці, а міленіали — працю в групах. Жодний із цих підходів не можна назвати панацеєю, але вони — на різних полюсах. Міленіали будуть нашими безпосередніми керівниками і можуть сприйняти таке прагнення до незалежності як неповагу.

Йона має слухність. Міленіали люблять співпрацювати, тож їм не сподобається незалежна натура представників покоління Z. Знову ж таки, не варто дивуватися. Бумери виховали зі своїх дітей командних гравців. Дорослі намагалися залучати дітей до прийняття вагомих сімейних рішень — починаючи з того, куди поїхати у відпустку, і закінчуючи покупкою домівки.

Вони самі співпрацювали зі своїми нащадками й перевіряли кожен їхній крок. Однак вони не замислювалися над тим, що станеться, коли ці командні гравці вийдуть на роботу. У робочих реаліях бумери звикли, що представники покоління X отримували завдання і зникали з горизонту до наступного етапу перевірки, а міленіали з'являлися на порозі начальства ледь не кожні п'ять хвилин. Така іронія долі — бумери скаржилися на потребу міленіалів у постійному наставництві та контролі, але ж вони самі так їх виховали.

Історія може повторитися знову, коли на роботу вийдуть представники покоління Z. Зараз, коли представники покоління X обіймають керівні посади і несуть значно більшу відповідальність, їх, найвірогідніше, здивує прагнення покоління Z тихо робити свою справу. Уявіть іронію долі: представники покоління X скаржаться на непідконтрольність представників покоління Z, хоча саме вони так їх виховали.

Зважаючи, що історія має тенденцію повторюватися, сподіваюся, ми винесемо урок із попередніх помилок. Міленіалам варто буде зрозуміти, що генерація Z не зневажає їх чи їхні команди. Водночас у ролі менеджерів вони можуть навчити представників покоління Z співпраці. Робоче середовище звикло покладатися на здатність міленіалів до роботи в команді, проте той факт, що такий підхід спрацював із ними, не означає, що він спрацює з представниками покоління Z.

Сподіваюся, що як колись бумери навчилися цінувати схильність представників покоління X працювати незалежно, до цього прийдуть і міленіали. Однак, як згадувалося в розділі «Зроби сам», варто подбати про те, щоб покоління Z зовсім не вийшло з-під контролю. Представники цього молодого покоління схильні йти на ризик значно більше, ніж їхні батьки. Ви ж не хочете відпустити їх працювати, а на наступному етапі перевірки виявити, що поставлене вами завдання перетворилося на нову ініціативу компанії і ця ініціатива не має з ним нічого спільного.

Поборники приватності

Мотивоване покоління Z переконане, що більш приватним є ваше життя, то менше перепон трапляється на вашому шляху і то менші шанси вскочити в якусь історію. Батько завжди мені говорив: «Навіть риба не може попастися на гачок, якщо не роззявить рота». Таке ставлення частково спричинене тим, що ми зростали у світі, у якому дедалі важче зберігати таємниці чи навіть захищати особисту інформацію.

Люди дивуються, почувши, що представники покоління Z прагнуть приватності, адже весь день ми занурені в телефони, спілкуючись із іншими. Про яку приватність ідеться? Так,

ми постійно спілкуємося, але ми дуже обережно обираємо співрозмовників.

Ідеальний приклад — *Facebook*. Цю платформу широко застосовували й популяризували міленіали, які діляться своїм життям з усіма і кожним. Сьогодні можна відкрити застосунок і в будь-який момент дізнатися про розмір виловленої кимось рибини чи смачнющий плов із креветками, яким хтось повечеряв.

Наші батьки з покоління *X* спостерігали, як міленіали оприлюднювали надто багато інформації, що зовсім не зіграло їм на користь, коли вони вийшли на роботу. Тож нам змалечку вбивали в голови, як важливо з обережністю ставитися до того, що ми постимо і хто це бачить. За даними агенції Джеймса Волтера Томпсона, 82 % представників покоління *Z* ретельно відфільтровують інформацію, яку вони постять у соціальних мережах. Дослідження свідчать, що з 2012 року використання мережі *Facebook* підлітками значно знизилося.

Представники мого покоління радше створюють анонімний та більш приватний контент завдяки застосункам на кшталт *Snapchat*, *Whisper*, *Yik Yak* або *Secret*. Ми все одно робимо пости про свої буденні справи, але більше зважаємо на те, хто їх бачить і як довго вони доступні. У відповідь на запитання про рівень безпечності різних соціальних платформ, представники покоління *Z* назвали *Snapchat* найбільш безпечною, а *Facebook* — найменш безпечною платформою.

ЕД НОРТОН

Активіст і актор

Уявіть ідеально збалансований для вас розподіл робочого часу. Який його відсоток ви б хотіли працювати незалежно, на самоті, а який — разом з іншими, у групі?

Працювати незалежно: 55 % робочого часу.

Працювати з іншими: 45 % робочого часу.

З одного боку, прагнення покоління *Z* до приватності спантеличить інших, бо вони сприймають його представників як дуже соціальних людей. З іншого — його вітатимуть. Бувало, уранці понеділка бумери й представники покоління *X* знічувалися через те, що міленіали поспішили повідомити світу всі брудні подробиці минулих вихідних.

Згідно з результатами нашого національного дослідження, 70 % представників покоління *Z* радше поділяться особистою інформацією з домашнім улюбленцем, ніж із власним начальником. Можна сміливо закладатися, що представники мого покоління не ділитимуться брудними подробицями вихідних, тож успіхів тим, хто намагатиметься знайти хоч щось про це в Інтернеті. Знову ж таки, ми добре засвоїли, що люди завжди дивляться за тим, що ми говоримо чи постимо онлайн.

Забудьте про наради щопонеділка, схильність до приватності представників покоління Z може піти на користь і в інших сферах. Керівникам довелося помучитися з міленіалами, пояснюючи їм політику приватності організацій значно довше, ніж передбачалося. Відомо стільки історій, коли міленіали невинно ділилися подіями в офісі зі своєю мережею, а потім конкуренти фірми використовували цю інформацію собі на користь. Попри сказане, не варто вважати, що покоління Z знає, як застосовувати принципи приватності на роботі. Начальникам, так само, як колись батькам, необхідно чітко пояснити правила й очікування. Добре, що інстинктивно представники цього покоління схильні тримати язик за зубами.

Тенденція покоління Z утримуватися від оприлюднення інформації навколишньому світу, власне, позитивна, але вона може стати негативною, якщо застосовуватиметься всередині організації. Одна справа, якщо представники цього покоління не діляться подробицями своїх вихідних, інша — коли вони тримають при собі критично важливу інформацію, котра стосується виконання роботи.

Представники покоління Z так мотивовані рухатися вперед, що компаніям знадобиться звернути увагу на привласнення знань. Подібне сталося з бумерами перед виходом на пенсію. Відчуваючи загрозу зі сторони молодих співробітників із меншими зарплатами, бумери зрозуміли, що знання — їхній козир, тож не поспішали ними ділитися. Критично важливі інформація та вміння, що бумери накопичували роками, зникали разом з ними, коли вони йшли на пенсію, а багато організацій не мали ані достатньо коштів, ані часу, щоб їх повернути. Або бумерам доводилося раптово залишити компанію через непередбачувані обставини, і ніхто не міг їх замінити, бо свого часу вони не поділилися важливими знаннями.

Інстинктивно оберігаючи приватність, представники покоління Z вважають, що треба тримати все при собі, а не ділитися з іншими, а їхня тенденція конкурувати також вимагає від них відповідати поставленим цілям. Нам треба слідкувати за тим, щоб представники цього покоління не надто таїлися, і чітко висловити їм свої очікування щодо того, якою саме інформацією про роботу, з ким і чому вони мають ділитися.

Контролювати схильність генерації Z до приватності необхідно і для того, щоб запобігти потенційному приховуванню цими людьми власних помилок. Так, це правда, що вони не бояться помилитися, але це не означає, що

покоління Z спішить розповісти іншим про те, що помилилося. Вони радше просто викинуть це з голови, як погану оцінку в школі, і рухатимуться далі.

Ми зовсім не схильні ділитися своїми поганими результатами. Подумайте про пости в соціальних мережах. Ми постимо тільки найкращі світлини, часто з дотепним заголовком, щоб отримати якомога більше лайків. Якщо реакція на фото не така, як ми очікували, може закластися, що ми його видалимо.

Приватна територія. Не заходити!

Певно, схильність покоління Z до приватності найбільше вплине на організацію простору в офісах. Представники цієї генерації переносять свою потребу в приватності з реальності віртуальної в реальність фізичну.

Коли на роботу вийшли схильні до співпраці міленіали, дизайн багатьох офісів змінився: зникли стіни й перегородки між робочими місцями співробітників і безліч людей позитивно сприйняла концепцію відкритого офісного простору. Бумерам, які все трудове життя боролися за кабінет зі справжніми дверима, краще — у самому кінці коридору, довелося перебиратися у відкриті приміщення, де кабінет з дверима іноді використовували для роботи з конфіденційною інформацією. Не солодко довелося і представникам покоління X, які цінують будь-які двері, адже це — можливість створити власний робочий простір. Міленіалам же відкритий простір дуже подобався і нагадував роботу в гуртожитку.

А що ж покоління Z? Нам це подобається менше. За даними нашого національного дослідження, 69 % представників мого покоління надають перевагу власному робочому простору. Тільки 8 % хочуть ділити робочий простір з іншими чи підтримують концепцію відкритого офісного простору. Це не значить, що ми сприймаємо власний кабінет як показник статусу, ідеться про наше бажання рухатися вперед, працювати, не покладаючи рук, і не дозволяти іншим сунути носа в наші справи. Власне, 35 % представників мого покоління радше погодяться поділитися носками, ніж кабінетом.

Нещодавно після виступу в одній компанії нам із батьком показували її офіс. І один міленіал сказав: «Як класно, що в нас нема окремих кабінетів, а просто величезний робочий простір. Обирай собі будь-яке місце кожного дня». Мені ж цей офіс нагадував аеропорт. Але я геть знімаю, коли тато запитав, чи є в них двері в туалетах.

Ось що говорить Кіт Алпер, генеральний директор і засновник компанії *Nitrous Effect*, що спеціалізується на маркетингу, цифрових технологіях, організації розваг і заходів та підборі персоналу: «У своїй діяльності ми наймаємо багатьох представників покоління Z. Одна з їхніх основних

відмінностей від інших поколінь полягає в тому, що вони толерують періодичні колективні наради, але надають перевагу особистому робочому простору, коли треба наполегливо над чимось працювати. Багато хто запитує, чи можуть вони працювати віддалено. Спочатку нам здавалося, що ми їм не подобаємося, але нам просто довелося пристосуватися до того, що вони хочуть працювати по-іншому».

БЛЕЙК МАЙКОСКИ

Засновник компанії TOMS Shoes

Що б ви змінили в сучасному робочому середовищі?

Найпопулярніша відповідь: більше гнучкості в питаннях місця та графіка роботи.

Не варто думати, що компаніям знадобиться знову будувати стіни і почуватися, що інвестиції в концепцію відкритого офісного простору виявилися марними. Власне, генерація Z отримає хороший урок роботи в команді, але до чого доведеться пристосуватися. Представники цього покоління проситимуть більш приватного робочого простору, щоб завершити завдання. Можна дозволити їм працювати в сусідній кав'ярні чи навіть удома. І пам'ятайте, ця потреба спричинена схильністю працювати наодинці, а не тим, що їм не подобаються колеги.

Курси мотивації

Попри вмотивованість представники покоління Z відкриті для наставництва. Як і бумери, котрі блискуче виконали роботу зі своїми дітьми-міленіалами, представники покоління X також прекрасно навчили своїх дітей з покоління Z спілкуватися. У роки свого становлення ці молоді люди спостерігали, як старші справляються із занепадом економіки, фінансовою невпевненістю та нестабільністю на ринку праці. На щастя, їхні батьки показали їм, як долати такі перепони, часто допомагаючи знайти доступ до необхідних ресурсів.

Представники покоління Z звикли до наставництва — від батьків і вчителів, тіток, дядьків, інструкторів, консультантів зі вступу до коледжів, рабинів, священиків, радників, сусідів тощо... Цьому поколінню пощастило мати

навколо себе дорослих, які зацікавлені в їхньому добробуті. Нам відомо, що наставництво щодо міленіалів зосереджувалося на тому, щоб виростити в них почуття самоповаги. Звісно, і представників покоління Z схвально плескали по плечу, але від них нічого не приховували. З раннього віку вони навчилися бути стійкими. Зрештою, їм не лишалося нічого іншого.

Не слід уважати, що ми розквітаємо у важкі часи чи насолоджуємося ними. Просто ми навчилися виживати. Можна сказати, що ми цього не боїмося. Нам подобається ризикувати, але ми також прагнемо бути максимально підготовленими. Нам дуже допомогло те, що батьки ніколи від нас нічого не приховували і не захищали від реальності. Власне, вони усвідомили, що найкраще дати нам змогу на власному досвіді дізнатися якомога більше, щоб ми впевненіше почувалися в житті та знали, що робимо.

Безсумнівно, така витривалість зіграє на користь поколінню Z. Утім, вони — новачки в робочому середовищі і про це не можна забувати. Так, вони справляться з труднощами, але це не означає, що вони знають, що саме роботи в складних ситуаціях. Як менеджери, ми не повинні чекати труднощів; ми можемо розповісти їм про негаразди минулого і те, що саме компанія зробила, щоб їх подолати; чи про те, як фірма відкривала представництво за кордоном і чого це коштувало. Що більше вони знатимуть про різні варіанти розвитку подій, то вправніше рухатимуться вперед.

Найбільше наставникам покоління Z знадобиться терпіння. Усі звикли, що молодим завжди радять заспокоїтися та вгамуватися, але для представників генерації Z ця ідея — дуже важлива. Міленіалів надихала можливість рухатися вперед, а самі вони просто вибухали від нестримної енергії. Їхня націленість на співпрацю, а не на конкуренцію, дозволяла їм зосереджуватися на поточному моменті більше, ніж це коли-небудь вдасться (чи захочеться) представникам покоління Z. Те, що решта поколінь вважає не надто успішним третім кварталом, покоління Z може сприйняти як смертний вирок.

Як уже згадувалося, через свою вмотивованість ми більш схильні до конкуренції, дуже незалежні та готові ризикувати, а ще — швидко ухвалюємо рішення. Сказати представникам мого покоління розслабитися та проявити терпіння буде не просто. Ми не надто добре сприймаємо, що на все — свій час. Нам потрібно пояснити, що для досягнення певних «перемог» знадобляться місяці, якщо не роки. Замість махнути на нас рукою через нашу незрілість, управляйте нашими очікуваннями. Також можна наголошувати на незначних проміжних досягненнях, що лежать на шляху до великої мети.

— Йоно, угадай кого ми з мамою зустріли в кіно вчора ввечері.

- Кого?
- Тренера Роба. Пам'ятаєш його з бейсболу?
- Ну звісно.
- Хороший він був тренер.
- Та ти що? Попри те, що ми виграли лише два матчі того року?
- Думаю, що рахунок вів лише я.
- Точно! Ти стільки з нього кепкував, тато.
- Знаю. Але мушу визнати, що, сідаючи в машину, ти кожного разу усміхався. І ніколи не переймався тим, чи ви виграли, чи програли. Власне, у тебе з'явилося стільки друзів з іншої команди.
- Ніколи не думав, що ти це скажеш.
- Треба ж сказати про те, що варто навчитися просто отримувати задоволення.

УМОТИВОВАНІСТЬ У ТЕЗАХ

- Навчіться позитивно сприймати й отримувати задоволення від прагнення покоління Z перемагати.
- Допоможіть представникам цього покоління знайти баланс між їхньою вмотивованістю на перемогу та необхідністю працювати в команді.
- Заохочуйте представників покоління Z визнавати помилки та говоріть з ними про те, чого можна навчитися на поразках.
- Завжди будьте готові натиснути на гальма, щоб утримати покоління Z від прийняття поспішних помилкових рішень.
- Навчіть їх зупинятися й давати можливість ідеям та інформації «відстоятися».
- Використовуйте на користь компанії готовність представників покоління Z швидко просувати товари чи ідеї.
- Переконайтеся, що представники цього покоління мають змогу навчитися та швидко зростати, інакше ви їх утратите.
- Надавайте бонуси, пов'язані зі здоровим способом життя.
- Доручіть представникам покоління Z роботу, пов'язану із захистом приватності, але навчіть їх ділитися інформацією та співпрацювати з іншими.
- Переконайтеся, що у вашому офісі достатньо як простору загального користування, так і приватного.

ВИСНОВКИ

- Тато, я не думаю, що нам потрібні висновки.
- Та ну, Йоно. Це останній розділ. Не здавайся зараз, на самому фініші.
- Я не жартую. Якщо ми все зробили правильно, що ще ми можемо сказати?
- Слухай. Ти вже просив мене поговорити з видавцем і вилучити вступ. Вона на це не погодилася. Навіть не думай, що я знову звернуся з проханням вилучити висновки.
- Я все одно не змінив своєї думки. Вступ у книжці — це як інструкція, яку ніхто ніколи не читає.
- Гаразд. Але прикінцеве слово — ознака професійності. Можливо, перерахуємо те, що варто запам'ятати?
- Це та-а-ак нудно. І ми вже не раз це робили. Якщо в читачів ще не виникла симпатія до покоління Z, висновок нічого не змінить.
- Добре, але я думаю, що наша з тобою місія — розпочати діалог про твоє покоління. 72 млн людей ось-ось вийдуть на роботу, а ніхто й не думає до цього готуватися. Чи не вважаєш, що нам необхідно закликати інших до дій?
- Можливо. Попросімо читачів поділитися своїми знаннями про покоління Z.
- Мені подобається. Що ще?
- Та нічого. Не будьмо ускладнювати й не відволікатимемося від місії — почати діалог про покоління Z на роботі. Наші читачі доклали зусиль, щоб щось довідатися про покоління Z, і тепер ми просимо їх поділитися знаннями.

Зараз ринок праці поповнюється представниками нового покоління. Утім, про це мало хто говорить. Чи радше — говорили.

Нам необхідна ваша допомога, щоб почати діалог про покоління Z. Як говорилося у вступі, часто, коли ми починаємо розмову про появу покоління Z на ринку праці, більшість слухачів має шокований, розлючений, утомлений чи просто спантеличений вигляд. Ми рідко бачимо ентузіазм в їхніх очах. Мені здається, що з такою реакцією стикнетеся і ви. Однак, розкриваючи іншим свої знання про покоління Z, ви побачите, як на місце люті, втоми та спантеличення приходять полегшення, ентузіазм і зацікавленість. Це — мій

улюблений момент. Люди підуть у вас на поводу і, якщо ви продемонструєте захоплення нашою появою в робочих колективах, вони візьмуть із вас приклад.

Появу нового покоління неможливо зупинити, то чому б не підготуватися до неї замість очікувати на зіткнення, що дорого коштуватимуть компанії?

Вочевидь, ви без упередження ставитеся до нового покоління. Інакше ви б не читали висновок до цієї книжки. В ідеалі, маючи загальне уявлення про покоління Z, ви також радієте їх появі на роботі чи хоча б цікавитеся тим, що станеться. Я щиро вірю, що покоління Z має потенціал сколихнути ринок праці — у хорошому сенсі. Чи стикнемося ми з проблемами? Ще б пак! Ще й з якими! Утім, потенціал цього покоління виправдовує всі зусилля, спрямовані на подолання суперечностей. Але за умови, що ми забудемо про упередження та скористаємося цим потенціалом.

Як це зробити? Як сказав Йона, допоможіть нам розпочати діалог про покоління Z. Поговоріть... із відділом роботи з персоналом вашої компанії. Настав час аналізувати зміни. Чи може ваша компанія уявити кілька одночасних шляхів розвитку кар'єри? Чи дозволить вона співробітникам самим вигадувати назви власних посад? Що компанія думає про діяльність «на стороні»? Наша ідея не в тому, щоб розпочати все з чистої сторінки, а щоб завчасно підготуватися до майбутніх змін, а також можливостей та викликів, які вони принесуть із собою.

Поговоріть із фахівцями з підбору персоналу. Ці люди першими стикнуться з представниками покоління Z на роботі. Я пам'ятаю, коли на роботу виходили міленіали, ці фахівці казали нам: «Ти ба! Ми звикли, що запитання ставимо тільки ми, але ні! Часи змінюються». І вони мали слушність. У трудові колективи вливалось покоління, яке не тримало язика за зубами. Часто саме фахівці з підбору персоналу першими помічають нові тенденції. Що вони бачать сьогодні, коли відвідують ярмарки вакансій та університети?

Поговоріть про покоління Z зі своїми замовниками і клієнтами. Почавши обговорення, у якому ваші клієнти ще не беруть участі, хоча б давно мали це зробити, ви опинитеся в авангарді подій. І в цьому є свої переваги. Ба більше, спостерігаючи за реакцією клієнтів на унікальні ознаки покоління Z, ви можете дізнатися про їхні страхи та переживання і визначити, як їх подолати.

Якщо серед ваших контактів є люди, які працюють у роздрібній торгівлі та секторі обслуговування, вони, беззаперечно, будуть готові поговорити про покоління Z, адже вже наймали його представників на роботу і працювали з

ними. Дехто з цих людей може гарно розумітися в цьому питанні й поділитися з вами інформацією, якої немає в книжці. Хтось інший, можливо, мав труднощі, бо поставився до нового покоління, як до міленіалів, і тепер намагається вибудувати стратегію поведінки. Ви можете допомогти.

Завжди корисно поговорити з досвідченими людьми. Хто знає нове покоління краще, ніж коледжі та університети? Вони вже давно вийшли на поле бою, намагаючись подолати зменшення кількості абітурієнтів і впоратися з тим, що представники покоління Z підривають традиції. Знову ж таки, багатьом вишам удалося виграти боротьбу, як ми побачили на сторінках цієї книжки. Як вони впоралися зі змінами? Чого ви можете в них навчитися? Водночас багато інших — борсаються, намагаючись зрозуміти, якою повинна бути їхня нова ціннісна пропозиція. Так, ми б хотіли, щоб ви порекомендували їм нашу книжку, а ще краще — поділилися з ними своїми власними міркуваннями.

Поговоріть з учителями! Затримайтеся на хвилинку після наступних батьківських зборів і розпитайте їх, що вони помічають у цьому новому поколінні. Які проблеми, на їхню думку, виникнуть на роботі? Учителі працюють із представниками покоління Z значно довше, ніж фахівці з підбору персоналу, ніж сфера торгівлі й обслуговування, ніж коледжі та університети. Учителі, як-от Мелісса Кондрік, стали чи не найкращим джерелом інформації для нас. Ми вдячні їм не лише за те, що вони розповіли нам про покоління Z, а й за їхню роль у становленні його представників. Багато позитивних рис нового покоління, появу яких ми так чекаємо в трудових колективах, з'явилося завдяки людям, які вже встигли виконати роль начальників представників покоління Z, — учителям.

Поговоріть зі своєю професійною спільнотою, з колегами, друзями, сім'єю. Під час наступної розмови за спільним обідом чи вечерею скажіть: «Останнім часом я багато читаю про покоління Z. А вам щось про це відомо?» Повірте, цікаво слухати, як розвивається бесіда, чи спостерігати, як інші усвідомлюють, що сусідка, котра приглядала за їхніми дітьми, уже виросла й вийшла на роботу. А ще цікавіше споглядати за тим, як представники покоління X розуміють, що йдеться про їхніх власних дітей!

Для всіх наших читачів із покоління X зауважу: нам є чого навчатися в бумерів. Вони на власному досвіді дізналися, що розмови за обіднім столом з дітьми-міленіалами не працюють за столом переговорів на роботі. Звісно, ми любимо своїх дітей, представників покоління Z, і вважаємо, що добре їх

виховали, але було б помилкою припускати, що тільки через те, що ми знаємо, як поводитися з ними вдома, ми знаємо, як наймати їх на роботу й утримувати в компаніях. Замість чекати на потенційні конфлікти, краще почати обговорювати, як ваші діти та їхні друзі збираються працювати на вас і разом з вами. Закладаюся, слів вам не бракуватиме.

А ще треба поговорити про покоління Z із міленіалами. Нам здається цілком природною думка, що вони ще такі молоді і без проблем порозуміються з поколінням Z. Ми просто забули про тертя поколінь. Бумери стикнулися з проблемами, коли на роботі з'явилися представники покоління X. Представники покоління X — коли з'явилися міленіали. Невже ви думаєте, що з появою представників покоління Z на міленіалів чекає інша участь? Як згадувалося вище, ми спостерігаємо за притаманною міленіалам утомою. Від самих міленіалів. По-перше, пам'ятаймо, це ми постійно говоримо про це покоління і не вони роздавали нагороди за участь, з яких ми так любимо кепкувати. Багато людей говорить нам, що втомилися чути про міленіалів. У вступі ми зазначали, що це не грає на користь діалогу про покоління Z. Утім, це не грає і на користь міленіалам. Їхня здатність подолати прірву між собою та представниками покоління Z на ранніх етапах вплине не лише на них самих, а й на всіх і кожного в компанії. Хай би як нам захотілося посміхнутися і подумати «час розплати настав», коли міленіали вриватимуться до наших кабінетів, щоб поскаржитися на нових співробітників покоління Z, нам треба проявити розуміння і допомогти міленіалам. Ми всі через це пройшли. Замість радити міленіалам проковтнути гірку пігулку, варто навчити їх взаємодії з поколінням Z. Ми не можемо дозволити собі втому. Ми повинні підготувати міленіалів до керівних посад. Поговоріть із ними так, як вам би хотілося, щоб колись давно хтось поговорив із вами.

Прочитавши цю книжку, поговоріть із представниками старших поколінь. Їм знадобиться ваша допомога, щоб розібратися, що до чого. Повірте, вони зовсім не зрадіють тому, що знову треба переглядати всі елементи роботи, починаючи з організації робочого простору та техніки спілкування й закінчуючи процесом наймання на роботу та організацією виплат. І вони намагатимуться без цього обійтися. Проблема в тому, що їм цього не вдасться, але безліч із них може надто довго зволікати. Моє покоління потребує якомога більше послів. Ми всі погоджуємося, що світ постійно змінюється. Зовсім скоро безпілотні автомобілі стануть буденними, суспільство обходитиметься без паперу, а космічні подорожі нікого не дивуватимуть. Сподіваюся, що вдасться подолати безліч хвороб і використовувати нові джерела енергії. Нам доведеться продовжити боротьбу за порятунок планети, захищати себе від екстремістів і відстоювати мир у світі. Такі зміни вимагатимуть нових способів ведення бізнесу. І хто, як не нова робоча сила, може краще їх сприйняти? Така реальність —

моєму поколінню не лишиться нічого іншого, як боротися. Однак ми не зможемо впоратися самотужки. Якщо керівники не готові дізнатися про нас більше, ми не зможемо досягти успіху. І під загрозою опиниться не тільки наше майбутнє, а й спадок попередніх поколінь.

Сподіваюся, що, окрім розмов зі старшими поколіннями, ви поговорите і з нами. Ви вже знаєте, що ми — не міленіали. Продовжуйте дізнаватися, що робить покоління Z унікальним, спілкуючись із нами. Представникам покоління X зробити це легше, бо вони можуть звернутися до власних дітей чи їхніх друзів. Представники ж інших поколінь, можливо, стикаються з поколінням Z не так часто. Утім, ми все одно поряд. Мені дуже подобається, що під час нашого дослідження з'ясувалося, що моє покоління надає перевагу особистому спілкуванню. Знайдіть хвилинку перекинутися кількома словами з представником покоління Z, що робить вам ранкову каву, косить ваш газон, чи, можливо, зі стажистом на роботі, якого ви вважали міленіалом. Скільки цікавих розмов відбуваються за обідом чи вечерею перед нашими лекціями! Керівники дуже зацікавлені і ставлять багато запитань. Їм хочеться знати, що я читаю, які телешоу дивлюся, хто мої улюблені зірки, які бренди мені подобаються, у якому коледжі я хочу навчатися, якими застосунками я користуюся тощо. Я бачу, як розширюються їхні очі і, що ще важливіше,— світогляд.

І насамкінець звертаюся до читачів із покоління Z. Так, настав час, щоб про нас дізналися інші покоління. Проте, будьмо відвертими, у нас так само багато роботи, якщо не більше. З'ясуйте, чим живуть традиціоналісти, бумери, представники покоління X і міленіали. Хоча мені страшенно подобається, коли керівники цікавляться мною і моїм поколінням, я отримую значно більше, дізнаючись про них. Ті запитання, які вони мені ставлять, проливають багато світла і на те, ким вони є, починаючи з книжок, які вони читають, і закінчуючи застосунками, які їм подобаються чи не подобаються. Знайдіть відповіді на ці запитання, а також на те, чому вони думають так, а не інакше.

Земля не обертається лише навколо нас.

ПОДЯКИ

Від Йони

Мамі. Дякую, що завжди була зі мною. Чи то поїздка на тренування зі сноубордингу, чи виконання домашнього завдання — ти завжди відкладаєш свої справи, щоб допомогти мені. Я люблю наші розмови і час, який ми проводимо разом. Ти — найкраща мама у світі!

Еллі і Седі. Ви обидві — фантастичні сестри. Як же класно, що в нас з вами хороші стосунки. Вами обома не гріх похвалитися. Сподіваюся, ви знаєте, як сильно я вас люблю.

Учителям програми VANTAGE. Пане Гуррелбрінк, пане Сілл, пане Венінга, пане Брін, пані Олсен та пані Лоліх, дякую, що допомогли мені стати тим, ким я є сьогодні, і за всю підтримку в надзвичайній подорожі, яку я розпочав цього навчального року. Вдячний вам повік.

Усім своїм друзям. Ви знаєте, про кого я, і знаєте, як багато ви для мене важите. Ваше захоплення цим проектом таке важливе для мене. Я ціную проведений разом час і не можу дочекатися, що наше покоління робитиме далі.

Бабуні, дідуні, бабці та покійному діду. Я люблю кожну секунду часу, проведеного з вами,— від сімейних відпусток до сімейних обідів. Бабцю, хоч ти й живеш у Флориді і ми не бачимося так часто, як мені хотілося б, я сподіваюся, ти знаєш, як я тебе люблю. І дідо, пам'ятаю, тобі завжди вдавалося розсмішити мене. Я дуже за тобою сумую.

Усім генеральним директорам і керівникам, які взяли участь у моєму опитуванні. Дякую, що надали можливість якомусь шістнадцятирічному підлітку втілити мрію в життя. Усі ваші листи були сповнені словами підтримки та підбадьорення. Я отримав задоволення від цього опитування і думаю, що ваші запитання допоможуть багатьом керівникам замислитися над поколінням Z. Сподіваюся, що одного дня і я досягну такого ж успіху, як ви. Вдячний, що мав змогу співпрацювати з кожним із вас.

Татові. Ти — мій найкращий друг. Я завдячую тобі всіма своїми досягненнями. Сподіваюся, ти знаєш, що я ціную все, що ти робиш для мене і разом зі мною. Я не хитрую, коли кажу, що ти мій найкращий друг. А ще ти мій найкращий наставник, який підтримав моє захоплення сноубордингом, проводив зі мною численні години в машині, учив мене, як робити тези виступів... Я з нетерпінням чекаю на продовження цієї подорожі разом із тобою і хочу побачити, чим усе завершиться.

Від Девіда

Шерон. Твоє терпіння і твоя підтримка — моє все. Коли на різних заходах люди хвалять Йону, я зазвичай відповідаю: «У нього прекрасна мама». Ти — найкращий у світі партнер, про якого я тільки міг мріяти, і після 22 років шлюбу я все ще почуваюся так, ніби ми щойно зустрілися.

Еллі і Седі. Дякую, що стали частиною мого дослідження покоління Z. Багато з того, що ви говорите або робите кожного дня, не лише змушує мене захоплюватися вашим поколінням, а й почуватися найщасливішим батьком у світі. Я дуже люблю вас обох.

Лінн Ланкастер. Мій наставник, друг і колега. Я так тішуся тим, що ти все ще поряд зі мною, зводячи мости між прірвами поколінь. Твій вклад у цей проект зробив його ще ґрунтовнішим і більш особистим. Ми просто створені для співпраці. Це ніколи не зміниться. Я з нетерпінням чекаю на майбутні проекти. Дякую. Дякую. Дякую.

Мамі та батьку. Мені дуже пощастило, що мене виховували традиціоналісти, для яких сім'я — головне. Ставши батьком, навіть належачи до покоління X, я не маю проти чого бунтувати, проте маю, що наслідувати. Дякую, що дали мені прекрасний приклад виховання, який я застосовую до своїх дітей.

Марті та Емі. Мені пощастило мати найкращого брата і братову. Дякую за вашу турботу. Ви завжди допомагали мені бачити світ чіткіше. А ще дякую за двох прекрасних племінників і чарівну племінницю — Джейкоба, Захарія та Рубі.

Юніс, Дебс, Роланду, Рону і Роуз. Хоча нам не вдається бачитися часто, я завжди відчуваю ваші любов і підтримку.

Кім Лір та компанії *Inlay Insights*. Королева вторинних досліджень! Наші обговорення стали легендарними, і я завжди з нетерпінням на них чекав. Навіть більше, ніж твою допомогу в дослідженні, я ціную, як чітко ти окреслювала світогляд міленіалів. Ти — гордість свого покоління.

Моїй групі референтів. Джону Міку, Робу Рибнику, Діну Філіпсу, Еллен Лугер, Нейту Гарвісу, Дейлу Енгквісту, Девіду Езрілов, Девіду Гроссману, Девіду Афрікано, Діну Саліта, Девіду та Дженніфер Міллер, Ренді Лівайну, Бренді Касселліус, Біллі Вайзману, Майку Фітерману, Річарду Дейвісу, Дену Буттнеру, Сету Меттісону, Зо Штерн, Джеффу Лінзеру, Шарлін Брінер, Енді Стіллену, Обрі Марголіс і Бет Леонард... За те, що ви читали рукопис і коментували його, за те, що завжди були поруч зі слушною порадою. Ваша підтримка і співпраця зробили з мене того, ким я є сьогодні,— щасливчика!

Ненсі та Кіту Алперам. Ділові зустрічі або дозвілля: будь-який проведений із вами час — безцінний.

Еві Геллер. Ви — прекрасний наставник. Я тішуся, що кожного дня можу навчатися чогось нового з ваших робіт.

Команді Geniecast. Дякую за ваше терпіння в процесі роботи над цією книжкою. Пишаюся тим, що нам усім удалося створити разом, і з нетерпінням чекаю на майбутнє.

Організації WE. Якби не ви, я б так не зацікавився поколінням Z і цим проектом. Можу відверто заявити, що ви — найпрацелюбніша команда, з якою мені доводилося мати справу. І хоча члени команди змінюються, ми співпрацюватимемо повік. Марчу і Крейгу, ви мені як брати.

Йоні. Ти — син моєї мрії. Ми завжди були друзями і насолоджувалися проведенням разом часом. Сьогодні ми ще й партнери по бізнесу. Мені подобається спостерігати за тим, як ти взаємодієш зі світом бізнесу. Це вселяє в мене надію на майбутнє. Ти досягнеш успіху, що б ти не робив. І мені здається, що ти надзвичайно добре представляєш покоління Z. Я пишаюся твоєю старанною працею над цією книжкою. Я тебе люблю.

Від Девіда та Йони

Голліс Геймбук. Дякуємо за віру в цей проект від самого початку. Ви зібрали надзвичайну команду. Величезна подяка Джонатану Бернгему, Кеті Шнайдер, Тіні Андреадіс, Браяну Періну, Пенні Макрас, Сінді Ачар, Рейчел Елінкскі та Нейту Кнебелю. Ми мали за честь співпрацювати з вами всіма.

Стефані Гітчкок. Ви допомогли нам не лише висловити нашу думку, а й дотриматися тематики. Без вас ця книжка ніколи б не стала реальністю. Крапка. Дякуємо за допомогу на кожному етапі процесу та за вміння зробити його так захопливим. Ви — найкращий у світі редактор.

Сандрі Дійкстрі. Останні двадцять років ти виконувала роль прекрасного агента! Після трьох виданих книжок твоєї інтуїції, як завжди, можна довіряти. Дякую, що взяла Йону під своє крило.

Джею Джемрогу та команді i4sr. Ми можемо скільки завгодно теоретизувати чи робити припущення, але без ґрунтовних даних цієї книжки не було б. Дякуємо, що стали чудовим партнером у дослідженні, наставником, другом.

Команді VANTAGE. Ця книжка мала на меті привернути увагу до покоління Z. Ви перебували на передовій з першого дня. Дослідження, праймеріз, інфографіка, відео... ви завжди були органічною частиною команди.

Джеффу Еріксону. Коли ми їздимо на виступи, одне з перших запитань — а чи не заперечують у школі Йони, що він пропускає заняття? Дякуємо, що повірили в цей проект із самого початку та за постійну підтримку.

Сюзан, Еріку, Марго, Елізабет та команді *Evans Larson*. Одна справа — говорити про щось. Інша — говорити так, щоб тебе почули. Ви — сполучна ланка зі спільнотою покоління Z і просто надзвичайна команда. Дякуємо, що завжди скеровували нас у потрібному напрямку та ділилися своїми креативними ідеями.

Брюсу Бенідту. Бог свідок, ми з Йоною любимо поговорити. Навіть не можемо висловити, як ми цінуємо ваш дар — допомогти нам знайти правильні слова замість купи слів. Праймеріз в Айові назавжди залишаться для нас теплим спогадом.

Компанії *Nitrous Effect*. Ваша креативність — невичерпна. Ваша здатність перетворити наше бачення, ідеї та цілі на бренд дозволила нам досягти вершин, про які ми й не мріяли.

Спортзалу *CrossFit SISU*. Дякуємо, що допомагали нам щодня «випускати пар» і стали важливою частиною нашого життя.

БІБЛІОГРАФІЯ

- Ault, Susanne. "Survey: YouTube Stars More Popular Than Mainstream Celebs Among U.S. Teens." *Variety*, August 5, 2014.
<http://variety.com/2014/digital/news/survey-youtube-stars-more-popular-than-mainstream-celebs-among-u-s-teens-1201275245/>.
- Botsman, Rachel. *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: HarperCollins, 2010.
- Bulk, Beth Snyder. "The iGeneration: There's a Market for That — and It's a Big, Influential One, Too." *Advertising Age*, October 2011.
<http://adage.com/article/news/igen-influential-peers-household-buying-decisions/230427/>.
- Centers for Disease Control and Prevention. "Number of Americans with Diabetes Projected to Double or Triple by 2050." October 22, 2010.
<https://www.cdc.gov/media/pressrel/2010/r101022.html>.
- . "Trends in the Parent-Report of Health Care Provider–Diagnosed and Medicated ADHD: United States, 2003–2011."
<http://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/features/key-findings-adhd72013.html>.
- . 2013 National Youth Risk Behavior Survey.
<http://www.cdc.gov/features/yrbs/>
- Davidson, Cathy N., *Now You See It: How Technology and Brain Science Will Transform Schools and Business for the 21st Century*. New York: Viking, 2011.
- Elmore, Tim. "How Generation Z Differs from Generation Y." August 15, 2014.
<http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>.
- Finch, Jeremy. "What Is Generation Z, And What Does It Want?" May 4, 2015.
<http://www.fastcoexist.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want>.
- Gallup and Operation Hope. 2013 Gallup-Hope Index.
<https://www.operationhope.org/images/uploads/Files/2013galluphopereport.pdf>.
- "Help! My Parents Are Millennials." *Time*, October 26, 2015.

Huffington, Arianna. *The Sleep Revolution: Transforming Your Life, One Night at a Time*. New York: Harmony, 2016.

“The Innovative University: What College Presidents Think About Change in American High Education.” Research report, Chronicle of Higher Education, 2014.

Johnson, Whitney. “Why Today’s Teens Are More Entrepreneurial Than Their Parents.” *Harvard Business Review*, May 25, 2015.
<https://hbr.org/2015/05/why-todays-teens-are-more-entrepreneurial-than-their-parents>.

JWT Intelligence. “Forward-Looking, Worried About Their Future . . .” April 23, 2012.
http://www.slideshare.net/jwtintelligence/f-external-genz041812-12653599/18-FORWARDLOOKING_WORRIED_ABOUT_THEIR_FUTUREFIGURE.

JWT Intelligence. “Gen Z: Digital in their DNA.”

———. Will Paley. “Student: For Gen Z, Digital Connections Trump Money, Music, More.” April 27, 2012.
<https://www.jwtintelligence.com/2012/04/data-point-for-gen-z-digital-connections-trump-money-music-more/>.

Kolodny, Lora. “Why a Nonprofit Backs Dropping Out of School.” *Wall Street Journal*, December 2013.
<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303330204579250142741126468>.

Lancaster, Lynne C., and David Stillman. *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace*. New York: HarperBusiness, 2010.

———. *When Generations Collide*. New York: HarperCollins, 2002.

Magid Generational Strategies, Frank N. Magid Associates. “The First Generation of the Twenty-First Century.”
<http://magid.com/sites/default/files/pdf/MagidPluralistGenerationWhitepaper.pdf>.

Millennial Branding. “Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study.” 2014.
<http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>.

Millennial Branding and Internships.com. “The High School Careers Study.” February 3, 2014.
<http://millennialbranding.com/2014/high-school-careers-study/>.

National Center for Education Statistics. “Table 206.10. Number and Percentage of Homeschooled Students Ages 5 through 17 with a Grade Equivalent of Kindergarten through 12th Grade, by Selected Child, Parent, and Household Characteristics: 2003, 2007, and 2012.” Accessed June 5, 2016.
[Nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_206.10.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_206.10.asp).

Nielsen. “Younger Consumers Endorse Healthy Foods with a Willingness to Pay a Premium.” February 4, 2015.
<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/younger-consumersendorse-healthy-foods-with-a-willingness-to-pay.html>.

Northeastern University. “4th Installment of the Innovation Imperative Polling Series: Portrait of Generation Z.”

http://www.northeastern.edu/innovationsurvey/pdfs/Innovation_Summit_GenZ_Topline_Report.pdf

———. “Innovation Imperative: Meet Generation Z.”

<http://www.northeastern.edu/news/2014/11/innovation-imperative-meet-generation-z/>.

Oeppen, Jim, and James W. Vaupel. “Broken Limits to Life Expectancy.”

<http://www.econ.ku.dk/okocg/VV/VV-Economic%20Growth/articles/artikler-2006/Broken-limits-to-life-expectancy.pdf>, as cited in “How Work Will Change When Most of Us Live to 100,” Lynda Gratton and Andrew Scott. *Harvard Business Review*, June 27, 2016. <https://hbr.org/2016/06/how-work-will-change-when-most-of-us-live-to-100>.

Pew Charitable Trusts. “Retirement Security Across Generations.” May 2013.

http://www.pewtrusts.org/~media/legacy/uploadedfiles/pcs_assets/2013/empirementire4051013finalforwebpdf.pdf, p. 4.

Pew Research Center. “The Impact of Digital Tools on Student Writing and How Writing Is Taught in Schools.” July 16, 2013.

<http://www.pewinternet.org/2013/07/16/the-impact-of-digital-tools-on-student-writing-and-how-writing-is-taught-in-schools/>.

———. Internet Project Surveys 2000–2014.

<http://www.pewinternet.org/2014/02/27/part-1-how-the-internet-has-woven-itself-into-american-life/>.

———. “More Millennials Living with Family Despite Improved Job Market.” 2015.

<http://www.pewsocialtrends.org/2015/07/29/more-millennials-living-with-family-despite-improved-job-market/#fn-20796-2>.

———. “Most Millennials Resist the ‘Millennial’ Label.” September 3, 2015.

<http://www.people-press.org/2015/09/03/most-millennials-resist-the-millennial-label/>.

Pew Research Center, Pew Internet, College Board, and National Writing Project. “How Teens Do Research in the Digital World.” November 1, 2012.

<http://www.pewinternet.org/2012/11/01/how-teens-do-research-in-the-digital-world/>.

Piper Jaffray. Taking Stock With Teens Survey. October 14, 2015. <http://www.piperjaffray.com/2col.aspx?id=287&releaseid=2097002&title=More+Denim%2C+Netflix+ana+YouTube%3B+Less+Handbags+and+Broadcast+Media%2C+According+to+Survey+of+9%2C400+Teens>.

Ritchie, Karen. *Marketing to Generation X*. New York: Lexington Books, 2008.

Robert Half Technology. “Whistle — but Don’t Tweet — While You Work.” October 6, 2009.

<http://rht.mediaroom.com/index.php?item=790&s=131>.

Rutgers University. “Rutgers’ Heldrich Center Study Finds Three in Four Americans Touched Personally by Great Recession.” Press release, February 7, 2013.

<http://news.rutgers.edu/news-releases/2013/february-2013/rutgers-heldrich-center-20130207#.V1ZXKvkrK02>.

Sparks & Honey. "Gen Z 2025: The Final Generation."

<http://www.slideshare.net/sparksandhoney/gen-z-2025-the-final-generation-preview>, slide 13.

———. "Meet Generation Z." June 2014.

<http://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17>, slide 31.

Stillman, David, Jonah Stillman, and Institute for Corporate Productivity. Gen Z @ Work Survey. Spring 2015.

———. Gen Z @ Work Survey. Fall 2015.

———. Gen Z @ Work Survey. Spring 2016.

Unilever Project Sunlight. "How Children Inspire Sustainable Living." August 2013.

https://www.unilever.com/Images/unilever-project-sunlight-white-paper_tcm244-417250_en.pdf.

United States Bureau of Labor Statistics. "Self-employment in the United States." March 2016.

<http://www.bls.gov/spotlight/2016/self-employment-in-the-united-states/pdf/self-employment-in-the-united-states.pdf>.

United States Census Bureau. "2010 Census Shows Multiple-Race Population Grew Faster Than Single-Race Population." September 27, 2012.

АЛФАВІТНИЙ ПОКАЖЧИК

A

Airbnb 15, 71, 172, 174, 236

Automattic 93, 95

B

Boeing 207–208

C

Calibre One 245

Crowdtap 245

D

Deloitte Academy 147

Deloitte LLP 147

E

Edward Jones 154

F

Facebook 46, 71, 77, 83–84, 92, 107, 109, 114, 143, 153–154, 186, 208–209, 219, 231, 244, 268

Fast Company 21

G

Gallup 237

Google 80, 86, 92, 146, 211, 230–231, 243, 244, 256

H

Habitat for Humanity 189

Harvard Business Review 236

I

Ice bucket challenge 194

Inc. 241

Intuit 208

iPad 77–78, 171

iPhone 73, 77

J

Jamie Oliver Food Foundation 263

JobSnap 87, 105

L

LinkedIn 45, 81, 83–88, 145, 212

M

Me to We 191

Millennial Branding 148, 236

MRY (раніше *Mr. Youth*) 244

MVP 217–219

N

Netflix 69–71, 80

New York Times 97

Nickelodeon 44–45

Nielsen 231, 260

Nxtbook Media 116

O

Old Navy 203

Oxford Dictionaries 98–99

P

Panera Bread 88, 121

Pew Research 24, 26–27, 37, 76, 199, 202,
219

PricewaterhouseCoopers (PwC) 121

S

Skype 71, 77, 81–82, 86, 89, 102, 105, 110, 191

SocietyOne 71

State Bags 192

Swift-Key 98

T

Time 5, 25, 51, 53

Truth Initiative 261

Twitter 17, 69, 77, 83–84, 107, 198–199, 212

u

Uber 15, 71, 172, 174, 236

UnCollege 157–159

Unilever Project Sunlight 185

UnitedHealth Group (UHG) 146

Upwork.com 238

USA Today 97

v

Variety 68, 199

Virgin Hotels 100, 114, 242

w

Warby Parker 79, 80, 191

Wells Fargo 187

WeWork 238

WE (глобальний молодіжний рух за розширення прав і можливостей)
9–10, 183–184, 191, 289

y

YouTube 10, 16, 68–70, 77, 88, 106, 124–127, 136, 210, 212, 225–226, 229

А

Абдул, Пола 137

Алпер, Кіт 272, 289

Аманпур, Крістіан 165

Андерсон, Кріс 142

Андерсон, Леслі 203

Аутсорсинг на противагу пошуку навичок і вмінь усередині організації 229

Б

Багатозадачність на противагу перемиканню між задачами 204

Баланс робочого та особистого життя

40, 42

Балмер, Стів 185

Батьки-«гелікоптерники» 43

Батьківський вплив 31, 142–143, 163–164, *див. також* Бебі-бумери як батьки; покоління X як батьки

відносини міленіалів з батьками 51, 130, 209, 252

міленіали як батьки 51–54, 209

на бумерів 32–33, 37, 209

на покоління Z 64–66, 82, 99, 119, 132–133, 150, 164, 185, 188, 215, 226, 237, 264

батьки-«гелікоптерники» 43

на міленіалів 34, 36–37

на покоління Z 41–42, 45–46

на покоління X 37, 38, 39

Бєбі-бумєри (1946–1964 рр.) 6–7, 13, 22, 55–56, 180, 186, 197, 240

боротьба за рівні права 41

відданість одному місцю роботи 166, 187

відмінність від інших поколінь 8, 69, 91

відмінність від покоління X 7, 31, 143

заповнення часу справами 53

і глобальні проблеми 33

і освіта 151

і телебачення 33

кар'єра 205

назва 24–26, 29

погляди на виховання 52

погляд на виховання 34–37, 40, 44, 47–48, 51, 59, 162, 252

робота 6, 31, 89, 112–113, 117, 129, 165, 240, 245, 264, 271

як батьки 52, 59, 162–164, 186, 209, 250–252 209, 273, 282

стиль виховання 31

стосунки з батьками 25, 32–34, 37, 209

толерантність 108, 161

Бекінгем, Маркус 209

Біггерстафф, Майкл 116

Бізнес

ділитися інформацією зі співробітниками 214, 223, 256, 270–271, 277

з продажу онлайн 79–80, 110, 236

можливість перемикатися між задачами 178, 204–207, 211

партнерство зі школами 10, 17–18, 144–149

приватність у межах організації 268–273, 277

розв'язувати соціальні проблеми 191–192

роздрібна торгівля 281

Бізнес з продажу 79–80, 191, 222, 238

Бонуси на роботі 83, 263, 277

Бріттон, Метт 245

Брокау, Том 25–26, 61

Буді, Джефф 87

Бюро перепису населення 24, 57

Бюро статистики праці 151, 239

В

Вайнер, Джефф 45

Велика депресія 25, 58–59

Велика рецесія 14, 34, 58–59, 73, 141, 164, 187

Веллс, Тіна 198

Вибух шатлу «Челленджер» 55–56

Виховання 47, 50, 162, 214, 265–267,
282

віра в те, що існує кращий підхід, ніж застосовували до вас 31–32, 34–
35, 41, 251

давати можливість поколінню Z вислуховувати різні точки зору 137

змагання міленіалів за звання найкращих батьків 52–54

стиль «батьків-гелікоптерників» 43

стосунки батьків і покоління Z 43–44, 48

традиціоналісти 25

Вища освіта 112, 150–151, 160

важливість 151, 156, 158

стажування 153

школи та бізнес-партнери 10, 17

Відділ роботи з персоналом і покоління Z 129

Відео 16, 17, 70, 77, 87–88, 97, 101–103,
110, 115, 126–127, 204, 210, 225, 229,
290

Війни, зокрема, війна з тероризмом

25, 33, 57, 60, 62, 73

Вілсон, Том 161

Вінклер, Генрі 148

Вінфрі, Опра 12, 72

Волонтерська діяльність 18, 35, 185, 189–190

Воткінс, Кеті 121, 128

Впливи, *див.* події та умови, що формують покоління Z

Г

Галузі та їх руйнування технологіями 48, 71, 79

Гантсберрі, Фредерік 54

Гетч, Джошуа 111

Гільбоа, Дейв 80

Годинник Apple 75, 78, 86

Голосування та права виборців 64–66

Гоун, Голді 193

Гресвол, Каспер 98

Грінблатт, Роберт 201

Грош, Ден 245

Групи односторонніх на робочому місці 109

Гуделл, Роджер 231

Гуру покоління Z 12, *див. також* національне дослідження щодо ставлення до робочого місця

д

Дейвіс, Річард 288

Демократизація інформації 226

Демони швидкості у процесі ухвалення рішень 255–259

Джонсон, Ірвін «Меджік» 156

Джордж, Білл 146

Ділитися інформацією зі співробітниками 94, 214, 223, 256, 270–277

Діти з ключем у кишені 37, 264

Діяльність «на стороні» 239–248, 280

Довіра 94, 103, 162–163, 231–234

Досвід учителів з поколінням Z 134, 219, 233–234, 281–282

Дослідження 8–12, 20, 23, 44, 46, 59–60, 67–70, 79–81, 85–86, 90, 96, 102–103, 117–122, 126–127, 135, 145, 148–153, 159–160, 163–169, 179, 187–188, 194, 198–199, 206, 211, 214–215, 220, 224, 228–234, 252, 256, 260, 262, 268–272, 284, 287

Sparks & Honey 197, 227

Wakefield Research 96

Агенції Джеймса Волтера Томпсона 143, 197, 268

Дюкського університету 85, 122

Північно-Східного університету 67, 111, 150, 153, 226, 237, 239

покоління *YouTube* 16, 68, 70, 124–127, 210, 225–226

Рутгерського університету 59

центру *JWT Intelligence* 46

Доступ до новин, його персоналізація 134–135, 138, 213, 216

Думки, виділити час на їх формулювання 256

Дункан, Арне 183

Е

Еванс, Брендон 245

Ейрон, Адам 199

Економіка, *див.* мікономічна ознака покоління *Z*

Економіка спільного користування, *див. також* мікономіка 15, 143, 172–173

загальний огляд 171

зручність та ефективність 172

походження 173–174

спільне використання навичок та вмінь 176–178

спільне користування коштами та обладнанням 174–175

суперечка про професіоналізм та можливість ділитися 270

Економіка фрілансерів 66, 235–239

Ефект *Amazon* 110–111

Ефект «ехо-камери» 136–139

є

Єго, Джуліус 225

з

Закарія, Фарід 156

Зарплата та бонуси 83, 188, 205, 263–264, 270, 277

Застосунки смартфонів 77–78, 85–86, 97, 104, 172, 217–218, 268, 285

Застосунок *VSocial* 100

Захист приватності 271–273, 277

Захоплення на противагу тенденції 213–214

Зворотний зв'язок, відгуки, коментарі та аналіз 129–131, 134–136, 220–221

Зворотний зв'язок та огляд праці 129–131, 134–136, 220–221

Здоров'я та здоровий спосіб життя 66, 146, 260–264, 277

Зірки та ЗМІ 67–70

Значущість та валюта 206

«Зроби сам» як ознака покоління Z 16, 118, 225, 255, 264, 267

використання ресурсів усередині компанії 229–230

відносини між співробітниками та начальством 230, 232, 238

діяльність «на стороні» 239–242, 245, 247

економіка фрілансерів 236

загальний огляд 225

міленіали та покоління Z 227–228

незалежні працівники 227, 231, 233–234

та демократизація інформації 226–227

тези 228, 248

I

Імідж, *див.* надвисока персоналізація як ознака покоління Z

Інновації 71, 146, 170, 218, 256, *див. також* креативність, роботодавці виділяють на це час

Інститут корпоративної продуктивності (*i4cp*) 10, 290,
див. також національне дослідження щодо ставлення до робочого місця

Інтернет

відомий в Інтернеті 68

дипломи онлайн 226–227

доступ до 52, 69, 76, 83, 197

і бізнес з продажу 79

інтернет-магазини та звичайні магазини 79–80

онлайн-групи 92–94, 198

оцінка якості інформації 234

оцінка якості онлайн-інформації 269

сайт для написаних від руки повідомлень 104

та бізнес з продажу 75, 110

уміння покоління Z шукати інформацію 85–86, 115, 125, 213, 230–231, 235

Інформаційні кампанії 261

к

Кампанія «Поклади край», щоб покінчити з палінням 262

Кар'єрний шлях 121, 147, 156, 167, 170, 207, 280

загальний огляд 205, 257

індивідуалізація 14, 120, 122–124

і покоління Z 122–123, 128, 159

і страх пропустити 206–208

та покоління Z 119

який був раніше 121, 141, 150

Кarti на противагу *GPS* 78

Касселліус, Бренда 232, 288

Кент, Мухтар 108

Кібератаки 62

Кілбергер, Крейг 9, 183, 191

Кілбергер, Марч 9

Кількість проведеного разом часу 35, 40

Кінг, Мартін Лютер, III 33

Коваль, Робін 261–262

Коледжі, *див.* Вища освіта

Колективні зусилля, *див.* Микономічна ознака покоління Z

«Коли стикаються покоління» (Ланкастер і Стіллман) 8, 90, 303

Компакт-диски на противагу створеним самотужки плейлистам 106–107

Конгрес Сполучених Штатів, мстивість 67

Кондрік, Мелісса 232–233, 235, 281

Коупленд, Дуглас 26

Креативність, роботодавці виділяють на це час 242

Кубан, Марк 21, 68, 74

Культура дитячих свят 53

Культура покоління Z 89, 91–95, 242, 256

Курік, Кейті 208

Кутчер, Ештон 77

л

Ланкастер, Лінн 7, 288

Лексикон поколінь 96

Ліюто, Джиммі Джон 261

Ломбарді, Марк 154–155

м

Маїкоскі, Блейк 273

Маркетинг 27, 103, 116, 191, 206,
213, 221–222, 229, 238–239, 242, 257, 272

Маркетинг благородних справ 190

«Мати право» на противагу персоналізації як розповсюдженому явищу
114

Мекей, Гарві 168

Менша повага до робітників, що працюють віддалено 90

Метлін, Марлі 233

Микономіка як ознака покоління Z 15, 172, 173–174, 176, 181–182

загальний огляд 171

значущість і гроші 175, 186–188

соціальні підприємці 184–185, 190–192

тези 195

філантропи 183–184, 193

Міленіали (1980–1994 рр.) 5–7, 22, 27–28, 160

батьківський вплив 31, 34–35, 151, 162, 209, 251, 273

економіка спільного користування 173

зворотний зв'язок, відгуки та коментарі 130, 220

ідеалізм та оптимізм 15, 59–60, 141, 143, 275

кар'єрний шлях 120, 124, 141, 187, 258

культура на робочому місці 92, 98, 164, 166, 186, 227

культура робочого місця 176

культура співпраці 8, 10, 16, 46, 66, 113

«летуни» 167

начальник як потенційний друг 46, 131

порівняння з поколінням Z 10–11, 19, 63, 159, 252, 282

соціальна значущість праці 206

спогади про 11 вересня 55–56

ставлення до поразок 214

стосунки з батьками 36–37, 44, 164

схильність до співпраці 234, 266

та війна з тероризмом 60

та дизайн офісів 271–272

та захист навколишнього середовища 63

та Інтернет 52, 83, 101, 186, 268–269

та неприбуткові організації 190, 192

як батьки 51–54

як менеджери 267

Мінкофф, Ребекка 94

Мовчазне покоління, *див.* Традиціоналісти

Можливість працювати віддалено та за гнучким графіком 76, 89–91, 105, 242–243, 273

Моманд, Артур Р. 199

Мон, Корі 145

Мотивованість унаслідок схильності до конкуренції 252

Мулленвіг, Метт 93

н

Навички економного використання, повторного використання та утилізації 63

Навчання онлайн та особисте навчання 124–129

Навчання покоління Z на роботі 128–131, 135, 138–139, 207

Нагороди за участь 30, 49, 214, 253–254, 283

Надвисока персоналізація як ознака покоління Z 14

загальний огляд 113–115

компакт-диски проти персональних плейлистів 106–107

особистий імідж 109–110

спеціалізація в коледжах 111

тези 139

«На захист ліберальної освіти» (Закарія) 156

Найвизначніше покоління 26, 61

«Найвизначніше покоління» (Брокау) 25

Наймання представників покоління Z на роботу 85–89, 118, 159–160, 242–243, 245, *див. також* Центр прогресивних професійних досліджень (CAPS) шкільного округу *Blue Valley*

Наставники 129, 131, 134–139, 147–148, 157, 185, 207, 230, 266, 273–275,
288–290

Націленість на виживання покоління X 39

Національне дослідження щодо ставлення до робочого місця 11, 102, 119, 126, 132

готовність міленіалів сприймати критику 215

«Зроби сам» 228

про готовність працювати на одному місці 166

про залежність від Інтернету 220

про заробітну плату 188

про зарплати і бонуси 262

про кар'єрний шлях 159, 164

про конкуренцію 252

про контроль 135

про навички 150

про особисте спілкування 127

про поєднання функцій 206

про репутацію компанії 163

про робочий простір 272

про роль компанії в суспільному житті 187

про спілкування 160, 284

про страх зазнати невдачі 214

про страх пропустити 198

про учителів 234

Національний центр освітньої статистики 226

Незалежність, *див.* «Зроби сам» як ознака покоління Z

Нельсон, Мерилін 252

«Необмежена робоча сила» (корпорація *Ceridian*) 90–91

Нереалістичні очікування 162, 223

Нескінченний перелік бажань 201

Нікколь, Браян 127

Нортон, Ед 269

Ноулз, Кліо 100, 242

Нудьга 53, 209–211

Нур, королева Йорданії 62

о

«Обери власну пригоду» (дитячі книжки) 119

Об'єднаний центр вивчення домогосподарств при Гарвардському університеті 40

Обмін повідомленнями 77, 84, 94, 97–102

Ознаки, *див.* Ознаки покоління Z

Ознаки покоління Z, 14–17, 280, *див. також* «Зроби сам»; умотивованість; страх пропустити; надвисока персоналізація; фізично-цифровий світ; реалістичність; мікрономіка

Онлайн, *див.* Інтернет 62

Освіта вдома 226

Особистий імідж 107–109, 114, 139

Офіс 273

та покоління Z 6, 73, 76, 91–95, 116, 129, 147, 149, 155, 210, 237, 262–263, 271–272

п

Паркер, Марк 265

Переваги, *див.* Надвисока персоналізація як ознака покоління Z

Персоналізація доступу до новин 111, 133, 136, *див. також* Надвисока персоналізація як ознака покоління Z

Персоналізація робочого місця

і міленіали 215

контроль за продуктивністю, зворотний зв'язок та огляди 129, 131, 220

навчання покоління Z на роботі 207, 230

посадові інструкції 178

уникнути обмеженого світогляду 138

і бумери 112–113

і покоління Z 114

назви посад 115-117

план розвитку кар'єри 120–123

Перфекціонізм міленіалів 53

ПЗ з управління проектами 134

Підприємці 169, 192, 236, 238, 245

Підриг (технології перевертають галузі з ніг на голову) 71

Події та умови, що визначають... 55

Покоління

дізнатися про покоління Z 6–7, 12–16

лексикон 96

назва 5, 22–29

події та умови, що визначають 56

події та умови, що впливають 55

роки народження 22, 56–57

Покоління X (1965–1979 рр.) 6–7, 13, 22, 26–27, 130, 163, 172, 220, 257, 262

батьківський вплив 37–38

відданість сім'ї на противагу роботі 40–41

власний бізнес 237, 239

вчитися у бумерів 43–44, 50, 52, 282

доведення унікальності 107

Інтернет на робочому місці 83

кар'єрний шлях 89–91, 119–120, 122, 124, 205, 258

паранойя на робочому місці 163

структура робочого місця 265–266,
272

та страх пропустити 214

уникнення структури робочого місця 90, 113

як батьки 16, 31, 39–40, 45–49, 52, 89, 143, 151, 162, 172, 209, 220, 226,
251, 264, 268, 273, 282

«Покоління X» (Коупленд) 26

Покоління Z (1995-2012 рр.)

бажання спробувати 214

батьківський вплив 39, 41, 43, 50, 133, 267

вибори 2016 р. 65

використання зображень 98–101

відмінність від міленіалів 11, 31, 188, 252

війна з тероризмом 60–62

досвід учителів 49, 134, 219

економіка 58–60

економіка спільного користування 172–174

загальний огляд 6–7, 96–97

захоплення проти довготривалих тенденцій 213

знаменитості і ЗМІ 66–70

«Зроби сам» 225

і навколишнє середовище 62–63

і наставництво 274–275

кар'єрний шлях 119, 121, 152–153, 164, 167

ліміт уваги 128

мікономічний світогляд 182–183, 189, 191

назва 22–23, 27–28

наймання персонау 85–89

особисте спілкування 101–104

«особистість» 73–74

особливість 57

оцінювання роботи 135

очікування від прийняття рішень 143, 156

перемикання між задачами 178, 204

персоналізація 106, 113–114, 124

проблеми з вузьким світоглядом 137–138

робота віддалено 89–95

роль швидкості 255

сприйняття різноманітності 57–58

сприйняття різноманіття 108

ставлення до кар'єри 142, 150

ставлення до посад 116–118, 122

ставлення до робочого місця 10, 12, 20, 81–85, 177

стосунки з батьками 44–48

страх пропустити 196, 206

та приватність 132, 268

технології 70–73, 75–79, 83, 126, 129

унікальні здібності 125, 213

характерні ознаки 14–16, 74

щирість 162–163

Політика та діаметрально протилежні погляди 64–67

Полмен, Пол 163

Поразка 48, 214–217, 277

Почерк 95–96

Право власності на результати праці 244

Президентські вибори 2008 р. 64, 66

Президентські вибори 2016 р. 65

Приватність в організації 270–271

Привласнення знань 270

Призначений для співпраці робочий простір 272–273, 283

Призначені для благодійності кошти 187–189, 194

Прірва та відмінності

лексикон поколінь 96

менша повага до робітників, що працюють віддалено 90

між поколіннями 8, 30, 41, 57, 73–74, 143, 162, 167, 211, 228, 272

спілкування з зображеннями 97–98, 101

технології як джерело 90

Програма *RightStep* у *Deloitte LLP* 146–147

Програма *Thiel Fellowship* замість навчання в коледжі 157

Програма для учнів старших класів *VANTAGE* 10, 17, 144–146, 153, 286, 290

Програми ротації 138, 207–208

Продаж та страх пропустити 222

Проекти з відкритим кодом для студентів вишів 153–154

Професіоналізм на противагу можливості ділитися 195, 200, 223, 256, 277

Процес прийняття рішень і демони швидкості 255–256, 259

Р

Радіочастотний браслет для контролю місцеперебування 132

Реалістичність як ознака покоління Z

вища освіта 151, 156

вплив Великої рецесії 143

загальний огляд 140

коледжі як професійні училища 150–159

наймання на роботу 159–161

професійний досвід у старших класах 141, 144–146

ранній розвиток кар'єри 147–149, 153

тези 170

тривалість життя 167

Реальний світ, підготовка дітей до нього 48–49

«Революція сну» (Хаффінгтон) 260

Ресурси-мисурси 174–179

Ринок праці та технології 5, 7, 17, 71, 90, 236, 279–280

Рівень розлучень бумерів 37

Рівність на протигагу справеавливості 123

Різноманіття 57–58

Рітчі, Керен 37–38

Рішення стосовно покупок, на які впливають діти з покоління Z 45–46

Робоче місце

і бумери 122

і покоління Z 21, 54, 73, 176

і покоління X 264

контроль за поколінням Z 132

манера спілкування 95

обмін 138

організація 283

персоналізація 112–113, 115, 122–123

покоління Z 99

покоління X 205

покоління X, міленіали 83

простір для співробітництва 271–272

різноманіття на 108–109

та цифрові варіанти 14, 95

Роген, Сет 102

Розваги «маленькими порціями» 70

Ролі статей 41

Рух за самоповагу 35–36, 51, 59, 215, 251, 274

Рух на захист навколишнього середовища 62–63, 87, 173

с

Сімейні обіди 42, 282–284, 286

Сіммонс, Брейді 148

«Сіра стеля» 122–123

«Слово» року 98

Смайли 98–102

Смартфони 77, 80, 86–87, 95, 132, 134, 172, 185, 199, 215

Соціальні мережі 38, 47, 52, 83–86, 101, 113, 186, 192, 198, 210, 212, 221, 231, 268

та міленіали 52, 82, 113

Соціальні підприємці 191–192

Співпраця, *див.* Культура співпраці міленіалів

Спілкування

відверте, прямолінійне, реалістичне 219

зірки 72

із зображеннями 81–82, 86–88, 98–102

і страх пропустити 219

між поколіннями 31, 35, 96

особисте 80, 102–103, 127, 284

пов'язане з роботою цифрове 95, 97, 100–101

покоління Z 54, 99, 273

у компанії *Automattic* (яка не має офісів) 93–94

цифрове 97

віч-на-віч, особисто 80, 82, 101–105, 127, 139, 284

Спок, Бенджамін 52

Справедливість на противагу рівності 123

Стажування 10, 158, 237

Старші класи 144, 148, 150

програма *VANTAGE* 144–145, 153, 159

світ зі стріляниною у школах 60

Стереотипи щодо чоловіків, які ведуть домашнє господарство 41–42

Стівенс, Дейл 157–158

Стіллман, Девід 7, 287, 289

Стіллман, Еллі 10, 12, 152, 155, 168

Стіллман, Йона, 10–13, 17

Skype для важливих зустрічей 81–82

нагорода за участь 30

особиста історія 17–21

перший бейсбольний матч 249–251

про економічні впливи 58, 141, 143, 150

проект запитань від керівників і зірок 11

про захист навколишнього середовища 63

про ЗМІ і зірок 67–70

про музичні плейлисти 106–107

про назву покоління 22

про різноманітність 57–58

про розширення поняття «сім'я» 41

про роль чоловіків у сім'ї 41

про тероризм 60

як голос свого покоління 11

Стіллман, Седі 10, 12, 200

Страх програти чи помилитися 59–60, 205, 214

Страх пропустити, *див.* Страх пропустити як ознака покоління Z

Страх пропустити як ознака покоління Z

додані цінності на робочому місці 203

загальний огляд 15, 196–200

захоплення проти довготривалих тенденцій 213–214

кілька ролей на робочому місці 206–208

ліміт уваги покоління Z 202

нереалістичні очікування 223

нескінченний перелік бажань 201

перемикання між завданнями 211

прагнення спробувати 214–215, 217

стрічка новин 220

та нудьга 209–211

та перемикання між задачами 204

тези 224

Стюарт, Марта 40

Схильність до конкуренції 16, 253–254, 266, 275

«Сходження покоління Міленіуму» (Гоув та Штраус) 27

т

Тателмен, Скот 192

Татусі, що лишаються вдома 41

Тези

Зроби сам 248

мікрономіка 195

надвисока персоналізація 139

реалістичність 170

страх пропустити 224

умотивованість 277

фізично-цифровий світ 105

Телебачення, його вплив 33, 38, 77

Тепскотт, Дон 84

Тероризм 14, 60, 62, 73, 141

Терпіння 255, 275

Технології

і покоління X 38

покоління Z та їхні батьки 44

покоління X, міленіали 83

та «батьки-гелікоптерники» 43

та навчання 126, 232

та покоління Z 202

та ринок праці 87, 90, 182

технологічні поліпшення 69–72

цілодобове підключення покоління Z 196, 255

Тіль, Пітер 157

Томас, Рейчел 42

Томпсон, Джеймс Волтер 143, 197, 268

Традиційні та онлайн-магазини 79, 110

Традиціоналісти, або мовчазне покоління (до 1946 р.) 8, 22, 57, 60–61, 99, 197

відданість одному місцю роботи 166

загальний огляд 25–26

і зайнятість «на стороні» 240, 242

кар'єрний шлях 165, 176, 257

модель ефективності 175

на роботі 112, 120, 129, 245

поетапний вихід на пенсію 181–182

ставлення до працівників, що працюють віддалено 89–90

як батьки 288

Тренування для тих випадків, коли вас беруть заручником 60

Тривалість життя 122, 167

у

Уміння та навички 44, 63, 77, 103, 126, 138, 146, 154, 158, 178, 181–182, 195, 229–230, 259

Умови та події, що формують покоління 30–31, 56–57

Умови та події, що формують покоління Z, *див. також* Батьківський вплив; технології 50, 54, 57, 73

війна з тероризмом 60–62

економіка 58–60

навколишнє середовище 62–63

політика 64–66

Умотивованість як ознака покоління Z 16, 53, 233

загальний огляд 249, 252

незалежні працівники 264–265, 267

процес прийняття рішень та демони швидкості 255–257

схильність до конкуренції 252–254, 258

та здоровий образ життя 261–263

та кар’єрний шлях 259–60

та наставники 274–275

та приватність 267–272

тези 277

Університети, *див.* Вища освіта; конкретні університети

Університет Мерівілл, Сент-Луїс 154–155

Ф

«Фактор М: як покоління міленіалів змінює робоче середовище»
(Стілман і Ланкастер) 8, 231, 258

Фізичний/цифровий еквіваленти

загальний огляд 75–80

онлайн-освіта 226

та облаштування віддаленої роботи 89–95

традиційні магазини та торгівля онлайн 79–80

як магічне поєднання 78–79

Фізично-цифровий світ як ознака покоління Z 14, 85

загальний огляд 75–76

можливість працювати віддалено та за гнучким графіком 82, 89–91

наймання покоління Z на роботу 81, 85–87, 122

перевага надається спілкуванню віч-на-віч 101–103

пов'язане з роботою спілкування 81–82

робоче місце та цифрові варіанти 93

спілкування на основі зображень 98–101

тези 105

технологічні поліпшення 77–79

Фонтеччіо, Мередіт 147

Фостер, Девід 254

х

Хаффінгтон, Аріанна 21, 38, 260, 263

Хосровшахі, Дара 168

Хоув, Ніл 27

ц

Центр із профілактики й контролю захворюваності 66, 69, 202, 260

Центр прогресивних професійних досліджень (CAPS) шкільного округу *Blue Valley* 145, 148–149

Цифрова протиотрута 54

Цифровий та фізичний, *див.* Фізичний/цифровий еквіваленти

ш

Шин, Мартін 123

Школи 10, 13, 17–18, 42, 59, 61–64, 71, 73, 96, 129, 132–135, 143–149, 152, 181, 184–186, 197, 232–233

Штраус, Вільям 27

я

Якість проведеного разом часу 35, 40

«Як у Джонсів» (Моманд) 199

Ярлик на протипагу назві покоління 26–29, 57–58, 115

ПРО АВТОРІВ

Девід Стілман (представник покоління X). Співавтор бестселерів «Коли стикаються покоління» та «Фактор М: як покоління міленіалів змінює робоче середовище». Писав статті для *Time*, *the Washington Post*, *the New York Times* та *USA Today*, брав участь у телепрограмах на CNN, CNBC і в шоу *the Today* як експерт з питань поколінь. Належить до переліку 200 авторів, рекомендованих журналом *Business Journal*.

Йона Стілман (представник покоління Z). Сімнадцятирічний учень старших класів. Нині — наймолодший лектор із питань поколінь. Брав участь у національних змаганнях зі сноубордингу. Був послом міжнародної неприбуткової організації *WE*, з якою їздив до Кенії та Еквадору будувати школи. Йона пишається можливістю бути голосом свого покоління і пропонує компаніям та організаціям заздалегідь підготуватися до подолання наступної прірви між поколіннями.