

ВСТУП

*Цю книжку присвячено покійному Аллану Грошу.
Він би, безумовно, зрадів появі покоління Z на ринку праці.
І виступив би неперевершеним наставником...*

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

Покоління Z.

Покоління народжених у 1995–2012 роках.

Першою, зазвичай, виникає думка: «Так ось як вони називаються!» Ми поговоримо про назву пізніше. Власне, їй присвячено цілий розділ. Наразі просто послуговуватимемося нею.

Хтось уже стикався з представниками покоління Z як споживачами і точно знає, як продати їм пару джинсів чи ляльку Барбі. Утім, ми не розглядали їх як трудові ресурси і не замислювалися над тим, як наймати це покоління на роботу, утримувати в компанії, управляти ним чи мотивувати до праці.

Інша розповсюджена думка: «Стривайте! А хіба це не міленіали?»

Ні. Не міленіали. Власне, вони досить сильно відрізняються. Хочете вірте, хочете — ні, та міленіали вирости. Бейонсе вже давно не співачка-одиначка, а справжній магнат шоу-бізнесу. Брітні з Джастіном розбіглися, позагоували рани і навіть стали батьками. Загалом, за даними журналу *Time*, 47 % міленіалів мають дітей. Вони мають нерухомість, завершили навчання та будують кар'єру.

Щодня ми чуємо щось про міленіалів. Вони — найбільш обговорюване покоління в історії. Заковика в тому, що ми так багато говоримо про них, що навіть не можемо уявити життя *після* міленіалів.

Ми навіть не думали про те, що в офісах з'являться представники іншого покоління. Така можливість здавалася далеким майбутнім. Окрім міленіалів, у центрі нашої уваги все ще перебувають бебі-бумери, які сягають пенсійного віку. Ми повинні перейняти їхні досвід, мудрість і знання, доки не пізно. Керівники продовжують виховувати й випещувати своїх посадовників із представників покоління X (батьків покоління Z), яких, так уже історично склаалося, вони тривалий час ігнорували чи навіть уникали.

Невже з'явилося ще одне покоління, з яким треба знайомитися? Так!

Представляємо покоління Z. Найстарші його представники вже перетнули двадцятирічний рубіж. Налічуючи понад 72 млн, це покоління все голосніше заявляє про себе на ринку праці, а організації та керівники більше не можуть дозволити собі ігнорувати його. Не познайомившись із поколінням Z ближче, ми ризикуємо поставитися до його представників, як до міленіалів. А це — велика помилка, якої ми вже припускалися раніше.

Коли на ринку праці з'явилися представники покоління X, ніхто не звернув на них уваги. Ба більше, ніхто про це навіть не замислився. Що-що? Життя *після* бебі-бумерів продовжується? У центрі уваги на ринку перебували бебі-бумери. У сфері трудових відносин купу часу витрачали на розробку та втілення правил і регламентів, процесів і процедур, які б допомогли 80 млн бумерів змагатися за місце під сонцем. Усе оберталось навколо них. Повсякчас. Коли ж з'явилися представники покоління

X, керівники поставилися до них, як до бумерів, і — БАЦІ! Виявилось, що покоління X аж ніяк не нагадувало бебі-бумерів: ні в найманні на роботу, ні в ставленні до кар'єри, ні в комунікативних звичках... Ринок праці зазнав чималих утрат. Навіть сьогодні деякі компанії не оговталися від того удару.

Появу нового покоління неможливо зупинити. Тож саме час познайомитися з поколінням Z.

Утім, коли я починаю розмову про появу покоління Z на ринку праці, більшість слухачів здаються шокованими, розлюченими, утомленими чи просто спантеличеними. Я рідко бачу ентузіазм в їхніх очах. І розпізнаю відчуття притаманної міленіалам втоми. Цього разу — від самих міленіалів. Як зазначалося вище, ми чуємо про них щодня. Люди просто втомилися говорити про покоління, і це, зрозуміло, зовсім не грає на користь поколінню Z. Однак варто мені розповісти про результати деяких американських досліджень щодо поведінки покоління Z на ринку праці, і я бачу, як замість люті, втоми та спантеличення в моїх співбесідників виникають полегшення, ентузіазм і зацікавленість.

А ось я дійсно зацікавився цим поколінням. Дозвольте відрекомендуватися: Девід Стілман. Близько двадцяти років я присвятив дослідженню теми поколінь. Я писав про це і доносив інформацію до представників різноманітних компаній. Саме такій діяльності я присвячував повний робочий день останні п'ятнадцять років. У середині 1990-х, разом із представницею покоління бебі-бумерів Лінн Ланкастер, я заснував компанію. Ми з Лінн познайомилися, працюючи над спільним проектом на попередніх місцях роботи. І сварилися на чому світ стояв. Проте ми імпонували одне одному. Коли робота над проектом завершилася, ми вирішили відсвяткувати

подію. За обідом говорили про відмінності наших поколінь і швидко усвідомили: з проблемами різниці поколінь стикалися не лише ми — такі питання непокоять й інших. І хоча на той час на цій проблематиці спеціалізувалося кілька експертів, вони зосереджувалися на якомусь одному поколінні. Ми ж побачили потребу розпочати дискусію про особливості взаємодії поколінь, особливо у сфері трудових відносин.

Невдовзі ми звільнилися зі своїх робіт і започаткували власну компанію, поставивши за мету допомогти традиціоналістам, бебі-бумерам, представникам покоління X і міленіалам подолати непорозуміння на роботі та на ринку праці. Наша компанія стрімко розвивалася. Тема виявилася популярною, оскільки саме тоді покоління X активно змінювало трудові відносини. Усі хотіли обговорювати це. Зібравши достатньо матеріалів первинного дослідження, ми видали дебютну книжку — «Коли стикаються покоління».¹ Ми завзято виступали, зазвичай перебиваючи одне одного.

Ми з Лінн не просто писали й говорили про покоління, а створили успішну компанію з місією подолати непорозуміння між ними, програму підготовки тренерів, навчальну онлайн-платформу та навіть розважальну програму для корпорацій. Коли в трудових колективах з'явилися міленіали, ми написали й опублікували другу книжку — «Фактор М: як покоління міленіалів змінює робоче середовище».²

Провівши в мандрах понад 10 років, я втомився. Якщо маєш трійко дітей і постійний страх підхопити якусь бактерію, про насолоду життям можна забути. Коли видалася нагода продати бізнес, ми скористалися нею.

¹ *When Generations Collide*. — Тут і далі прим. ред.

² *M-Factor: How the Millennial Generation is Rocking the Work-place*.

Я вагався щодо того, чим займатимуся далі, коли на порозі з'явився Марч Кілбергер, мій хороший приятель і колега. Він із братом Крейгом, з яким я колись познайомився в літаку, заснували найбільший у світі глобальний молодіжний рух за розширення прав і можливостей під назвою *WE*. Моя родина підтримала одну з їхніх міжнародних програм у Кенії і була добре знайома з діяльністю організації. Ми багато разів їздили до Кенії будувати школи, а співпраця з Кілбергерами неодмінно відкривала нові горизонти. Брати керували операціями *WE* у восьми країнах світу й збиралися започаткувати кілька програм у США. Марч знав, що я продав компанію, тож попросив мене стати третім у команді, на яку покладалося завдання розвитку організації в Сполучених Штатах.

Я одразу ж подумав, що не годжуся для роботи в неприбутковій організації. Мені властива самовпевненість, я не тримаю язика за зубами, а терпіння не можна зарахувати до моїх чеснот. Мені бракувало досвіду роботи з неприбутковими організаціями, а допомогу дітям у продажу обгорткового паперу на канікулах можна було вважати моїм єдиним досвідом збору коштів.

Тож, звісно, я пристав на пропозицію.

Та я й гадки не мав, що одразу ж із головою пірну назад у діалог поколінь. Організація *WE* надала мені першу змогу побачити покоління Z у дії та попрацювати з ним. Мене оточували неймовірні підлітки, які на локальному й глобальному рівнях змінювали світ на краще. Збирали гроші, мили машини, влаштовували розпродаж випічки, танцювальні марафони, поїздки на велосипедах, піші походи... створювали міні-бізнеси. Мене захопили їхня зрілість, відчуття власного «я», готовність тяжко працювати і відданість служінню. Водночас я вже міг спрогнозувати деякі суттєві розбіжності, яких не уникнути,

коли незалежні за натурою представники покоління *Z* стикнуться з налаштованими на співпрацю міленіалами.

Поява представників покоління *Z* на ринку праці була цікавою й особисто для мене, оскільки до них належать мої діти, двоє з яких уже трудяться. Моя старша дочка, дев'ятнадцятирічна Еллі, проходить оплачуване стажування у відділі освіти штату Мінесота, а сімнадцятирічний син Йона — мій партнер по бізнесу. Я детальніше розповім про це далі. А от плани дев'ятирічної дочки Седі куди амбітніші: вона прагне стати новою сенсацією на *YouTube* як співачка й авторка пісень. Обіцяю, ви дізнаєтеся про це першими.

Під час численних зустрічей із корпораціями щодо підтримки програми *WE* в Сполучених Штатах я помітив, що молодь називають міленіалами. Навіть самі міленіали звертаються так до молоді. Утім, витративши чимало часу на вивчення міленіалів, я зробив висновок, що їхні характерні риси не такі, як у покоління *Z*. Інтуїція підказувала, що ці покоління дуже відрізняються. І я добре знав: якщо керівники не усвідомлять цього — біди не уникнути.

Я також знав, що керуватися лише інтуїцією — замало, тож пішов далі, розпочавши співпрацю з Інститутом корпоративної продуктивності (*i4cp*) з метою проведення двох національних досліджень, присвячених ставленню представників покоління *Z* до трудових відносин. Ми опитали представників цього покоління віком від 15 до 21 року по всій країні, зосередившись виключно на їхньому ставленні до трудових відносин. Окрім інституту *i4cp*, я співпрацював із програмою інтенсивного практичного навчання бізнес-діяльності під назвою *VANTAGE* у школі, де навчається Йона. І ці неймовірні представники покоління *Z* допомагали *i4cp* визначити, як

краще сформулювати запитання та як опитати представників свого покоління по всій країні. Не залишили вони осторонь й аналіз результатів.

Стосовно результатів. Інтуїція мене не обманула. Національні дослідження довели, що представники покоління *Z* зовсім не походили на міленіалів. Власне, вони цілком відрізнялися. Зрозуміло одне — покоління *Z* готове й прагне проявити себе на ринку праці. В їхніх головах панує кар'єра. Наші дослідження чітко довели, що представники покоління *Z* концентрують увагу на ній і готуються до цього з раннього віку. З одного боку я бачив, з яким ентузіазмом ці молоді люди занурювались у кар'єру, а з іншого — те, що роботодавці навіть не думали про них і не усвідомлювали, скільки робочих регламентів знову доведеться змінити.

Це спонукало мене до нового діалогу. І я почав постійно говорити про це вдома з дітьми, представниками покоління *Z*. І вони не цмокали язиком і не зачухували очі — навпаки, активно підтримували дискусію. Ну звісно ж! Адже нарешті я говорив про *їхнє* покоління!

А якось, уже лягаючи спати, син запитав:

— Тато, гадаєш, я міг би стати голосом свого покоління?

Чи траплялося з вами таке, що в голові, мов лампочка, спалахувала якась ідея, а десь глибоко в душі ви відчували, що ця ідея — хороша? У той момент у моїй голові спалахнула така лампочка.

Йона міг допомогти мені представити покоління *Z*. З його уст інформація звучала б правдоподібніше. Він би говорив про те, хто саме є поколінням *Z*, а я міг би скористатися багаторічним досвідом вивчення поколінь, щоб пояснити, що це все означає для решти людей. Пазл склався.

Ми з Йоною розпочали з кількох пробних виступів, і не встигли й оком кліпнути, як уже мали веб-сайт, логотип, мобільний застосунок, пропозиції від клієнтів та, зрештою, новий бізнес. Назвали ми його «Гуру покоління Z». Для зачину вирішили обговорити поведінку покоління Z у трудових відносинах. Ми мали значний обсяг даних і знали, що керівники ігнорують покоління Z. Ми навіть відвідали праймеріз президентських виборів, щоб поговорити про те, як голосує покоління Z.

Керуючи бізнесом разом із Йоною, я швидко усвідомив, як ми відрізняємося. «Дежавю»,— подумав я, згадавши часи роботи з Лінн. Я почав збирати історії про співпрацю, тематичні дослідження та результати проведених нами національних досліджень... і вже зовсім скоро прийшла ідея написати книжку.

Чому саме Йона? По-перше, хоча інші мої діти не так активно прагнули опинитися в ток-шоу «Доктор Філ»¹, я однаково люблю їх усіх. Однак Елаї вже навчається в коледжі й почала будувати кар'єру у сфері освіти. А єдина річ, яка може змусити Седі відвідати презентацію з питань поколінь,— надана їй можливість заспівати національний гімн.

Йона — природний вибір. Покоління Z — його пристрасть. Просто вражає, як комфортно йому виходити на сцену й говорити перед величезною аудиторією. Йона — міцний горішок. Від самого народження він чув про покоління. Від самого початку роботи мене приголомшували його працездатність і цілеспрямованість у підготовці виступів і написанні цієї книжки. Син на-

¹ Популярне шоу американського психолога та письменника Філаппа Кевіна Макгро, який перед тим, з 1998 по 2002 роки, був постійним експертом у шоу Опри Вінфрі.

віль відмовився від своєї одвічної пристрасті, про що він сам розкаже. Він — віддана справі дитина.

І найважливіше: Йона дійсно розуміє золоте правило поколінь. Він знає, що жодне покоління не є кращим або гіршим, не праве чи не помиляється... вони просто відрізняються. Я знаю, що його бажання ознайомити світ із поколінням Z не поступається його ентузіазму дізнатися більше про інші покоління.

Чудово й те, що в нас — дивовижні стосунки. Ми з Йоною добре ладимо. У нас багато спільного. Власне, це досить розповсюджена риса представників покоління Z та їхніх батьків — представників покоління X,— про що ми детальніше поговоримо в цій книжці. Уперше в історії батьки й діти діляться плейлистами, хобі й навіть одягом. Водночас не виникає сумнівів у тому, хто головний.

Я хочу висловити величезну подяку директору школи та вчителям Йони за їхню підтримку. А також подякувати тим прогресивним компаніям і людям, які завчасно підвели нас до початку діалогу про покоління Z.

Якщо ви взяли цю книжку в руки з надією отримати пораду щодо виховання дітей, не впевнений, що ви звернулися за адресою. Мої діти їдять глазуровані пластівці, лягають спати, коли заманеться, і мені не вдалося навчити їх не ставити дурних запитань. Однак ви все одно багато зрозумієте про своїх дітей, представників покоління Z, та те, якими робітниками вони виявляться. Але це стосується лише представників покоління X. Адже шанси, що читачі-бумери та читачі-міленіали стикаються у своєму житті з такою ж кількістю представників покоління Z,— мізерні.

Ця книжка присвячена поколінню Z на роботі. Її мета — розпочати обговорення того, як воно поводитиметься в трудових колективах. Ми хочемо розповісти

про те, ким є представники покоління Z, чому вони є такими, а також про їхні сім характерних ознак.

- 1. Фізично-цифровий світ.** Покоління Z — перше, народжене у світі, де кожному фізичному об'єкту (людям і місцям) відповідають цифрові еквіваленти. Для покоління Z реальний і віртуальний світи природно переплітаються. Віртуальність — просто частина їхньої реальності. Зазвичай робоче середовище повільно опановує цифрові рішення, тож у процесі завоювання свого місця у фізично-цифровому світі перед ним постають небачені досі виклики. 91 % представників покоління Z зазначає, що рівень технологічної оснащеності компанії впливає на їхнє рішення працювати чи не працювати в ній.
- 2. Надвисока персоналізація.** Покоління Z наполегливо працює над ідентифікацією та персоналізацією власного іміджу. І прагне, щоб усі про це знали. Здатність персоналізувати все навколо створила в них очікування, що існує глибоке розуміння їхньої поведінки та бажань. Від назв посад до шляхів розвитку кар'єри ступінь персоналізації лише зростає. Така риса створить складності для робочого середовища, яке історично зосереджувалося на прагненні справедливості й однакового ставлення до всіх. 56 % представників покоління Z скоріше самі напишуть собі посадову інструкцію, ніж дотримуватимуться її стандартного варіанта.
- 3. Реалістичність.** Покоління Z зросло на тлі подій 11 вересня, коли тероризм став частиною повсякденного життя, а в економіці спостерігався період глибокої рецесії. Це стало передумовою формуван-

ня досить прагматичного світосприйняття, особливо коли йдеться про планування та підготовку до майбутнього. Спочатку з цим реалістичним ставленням стикнулися вищі навчальні заклади. На черзі — трудові колективи. Представниками покоління Z безпосередньо керуватимуть ідеалістичні міленіали, тож вірогідність виникнення непорозумінь — величезна. На думку покоління Z, якщо людина хоче вижити чи навіть процвітати, їй слід реалістично уявляти, скільки зусиль і витрат це потребує.

- 4. Страх пропустити (СП).** Представники покоління Z страждають від сильного страху пропустити будь-що, утратити певну вигоду. Позитивний аспект: вони завжди в курсі всіх новинок і змагаються за першість. Негативний аспект: ці люди повсякчас переживають, що просуваються вперед недостатньо швидко чи рухаються не в тому напрямку. Представники покоління Z кидають виклик робочому середовищу, оскільки завжди прагнуть упевнитися, що максимально скористалися ситуацією. 75 % представників покоління Z зацікавлені виконувати кілька функцій на одному місці роботи.
- 5. Микономіка (Ми + економіка).** Починаючи з *Uber* і закінчуючи *Airbnb*, покоління Z жило виключно у світі економіки спільного користування. Його представники підштовхуватимуть робоче середовище руйнувати внутрішні та зовнішні бар'єри, щоб використати колектив максимально зручно й економічно ефективно. Покоління Z сповна використовуватиме силу «ми» не тільки як співробітники, а й у ролі філантропів. Ці люди очікують на партнерські відносини з роботодавцями, щоб усунути негаразди навколишнього світу. 93 % представників покоління Z стверджують, що

ставлення компанії до суспільства впливає на їхнє рішення працювати чи не працювати на неї.

6. **Зроби сам.** Покоління *Z* дотримується принципу «зроби сам». Вони виростили на відеороліках з *YouTube*, завдяки яким можна навчитися ледь не всього, тож вірять, що можуть зробити майже все самостійно. Навіть більше, їхні батьки, представники незалежного покоління *X*, спонукали їх не йти уторованими стежками. Покоління *Z* дуже незалежне, тож стикатиметься лобами з багатьма елементами культури співпраці, за яку боролися міленіали. 71 % представників покоління *Z* керується девізом «Хочеш зробити щось добре, зроби це сам!»
7. **Умотивованість.** Оскільки батьки вбили їм у голови, що сама собою участь не є достатньою нагородою, що існують переможці й переможені, через економічний спад, що похитнув позиції їхніх попередників, та надзвичайно високу частоту змін у суспільстві представники покоління *Z* дуже мотивовані. Ці люди не просто готові, а й прагнуть узятися до роботи, засукавши рукави якомога вище. Порівняно з попередниками представники покоління *Z* будуть більш схильними до конкуренції, але менш відкритими. Компаніям доведеться докласти чимало зусиль, щоб переконати їх у тому, що вони — команда переможців. 72 % представників покоління *Z* заявили, що готові конкурувати з людьми, які виконують таку саму роботу.

Розуміючи ці сім ознак, ми можемо дізнатися про те, чого саме представники покоління *Z* прагнуть від своєї кар'єри. Щодо яких питань виникнуть суперечки? Стосовно чого ми порозуміємося?

На ринок праці вривається цілком нове покоління. Таке трапляється не кожного дня. Для багатьох із нас воно буде останнім, про трудові відносини з яким доведеться замислитися. Для інших стане першим досвідом знайомства з новим поколінням і (страшно подумати) не останнім. Ми оком не встигнемо кліпнути, як придуть діти міленіалів.

Тож, якщо ви ще не відклали книжку, почитайте ще трохи. Познайомтеся з поколінням *Z*. У вас не буде другого шансу справити на нього перше враження. Хоча... у них теж.

Жодного тиску, Йоно.

Привіт. Мене звати Йона Стілман, мені — сімнадцять. Якщо серед читачів є представники покоління *Z*, зрозуміло, що вони перегорнули ці сторінки. Характерний для нас восьмисекундний ліміт уваги, імовірно, змусив їх пропустити вступ і одразу ж пірнути в перший розділ. Але для читачів інших поколінь... Я — типовий представник покоління *Z*. Я люблю *Snapchat* і *Twitter* і вважаю, що електронна пошта призначена для покоління моїх батьків. Інструментом більшості моїх розваг є мобільний телефон чи ноутбук, а якщо відео триває понад тридцять секунд, найімовірніше, я його видаю. Мені здається, що я народився вже готовий ходити, бо мої хобі здебільшого зосереджені на русі. Моя найбільша пристрасть — катання на сноуборді. З шести років я брав участь у змаганнях на національному рівні, а якось навіть виборов третє місце.

Я ходжу до дуже великої школи, яка мені дійсно подобається. У моїй паралелі навчається близько 700 учнів, а в усій школі — понад 3000. Найулюбленіша частина навчання — участь у програмі *VANTAGE*. Це

багатогранна бізнес-програма, суть якої полягає в тому, щоб не просто сидіти в класі й зубрити поглиблений курс економіки чи бізнес-курс за програмою міжнародного бакалаврату, а застосовувати знання на практиці, виконуючи реальні проекти для компаній. Півдня я проводжу з іншими учнями в обладнаному під офіс приміщенні, працюючи над проектами для таких компаній, як-от *General Mills*. У цій книжці написано про те, що подібні програми є ідеальними для мого покоління, оскільки ми дійсно зосереджені на розумінні того, як отримана в школі інформація безпосередньо стосується нашого майбутнього.

Завдяки батькам ще в ранньому віці я захопився волонтерством. Пам'ятаю, мені виповнилося дев'ять, коли батько поїхав на три тижні до Кенії будувати школи. Повернувшись додому, він розповідав, як діти грають у футбол на похилому полі з численними ямами й камінням. Я вирішив, що хочу якось розв'язати цю проблему. Разом із двоюрідним братом Джейкобом ми зібрали достатньо грошей, щоб зробити нормальне футбольне поле. За чотири роки батько взяв мене із собою до Кенії, де я урочисто розрізав стрічку на футбольному полі. Мені також пощастило відвідати Еквадор у рамках літньої програми будівництва шкіл і забезпечення населення чистою водою. Як і в багатьох інших представників покоління Z, прагнення віддавати закладене до моєї ДНК.

Я виріс, слухаючи міркування батька про покоління. Щороку хтось із дітей їздив із ним на конференцію до якогось класного місця, як правило, Діснейленду. Хоча здебільшого ми їхали з ним, щоб поплавати в басейні або покататися на атракціонах, мені завжди подобалося слухати його пристрасні промови, особливо ті, що

стосувалися його покоління. І мене завжди цікавило, коли ж настане час говорити про моє.

Коли батько заговорив про покоління Z, я зацікавився. У тата є така особливість: якщо в нього з'являється ідея, він нею просто горить... Аж світиться. Режим формування ідей у мого батька може видаватися частково захопливим, частково хаотичним і дещо... психотичним. Ми говорили про покоління Z у машині, у ліфті, за сніданком, обідом і вечерею. Однак, що більше тато говорив на цю тему, то більше вона мене манила. Коли отримані дані засвідчили, що ми відрізняємося від міленіалів, я зрозумів: хтось повинен представити світу покоління Z.

Тоді лампочка спалахнула вже в моїй голові, і я запитав батька: «Тато, гадаєш, я міг би стати голосом свого покоління?»

Упевнений, покоління Z досліджуватимуть безліч експертів й ораторів. І хоча хтось один не може говорити від імені всього покоління Z, але є щось привабливе в прагненні стати одним із перших, хто зверне на нього увагу. Від початку проведення базових досліджень до опанування мистецтва виголошувати промови й удосконалення навичок письма (я — король уривчастих речень без знаків пунктуації) я швидко усвідомив, що бути голосом свого покоління означає багато працювати. А ще були спорт, домашні завдання та підготовка до іспитів. Тож я швидко відчув, що тягну забагато. Та я дійсно мав потребу говорити про покоління Z і не міг покинути думати про це. Тому після десяти років змагань зі сноубордингу я вирішив відмовитися від спорту. Це рішення далось досить складно, хоча іноді мені й здавалося, що я втрачаю час на гірських схилах.