

**Кугушева Татьяна Вячеславовна**

к.э.н., доцент  
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»  
Ростов-на-Дону, Россия  
tvkugusheva@sfnedu.ru

**Тагункова Марина Владиславовна**

Бакалавр  
факультет управления  
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»  
Ростов-на-Дону, Россия  
murrinadiada@mail.ru

**Терновая Екатерина Александровна**

Бакалавр  
факультет управления  
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»  
Ростов-на-Дону, Россия  
ternovaya.kat@mail.ru

**Виниченко Константин Геннадьевич**

Бакалавр  
факультет управления  
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»  
Ростов-на-Дону, Россия  
kvinnichenkov@mail.ru

### **Проявление лидерских качеств у поколения Z: проблемы адаптации к современным условиям**

*На сегодняшний день в организациях трудятся представители различных поколений. При этом у каждого из них наблюдаются свои моральные установки, интересы и ценности, что вызывает ряд трудностей при реализации основных бизнес-процессов и осуществлении функций управления в отношении персонала. Общеизвестно, что в рабочем коллективе необходимо наличие человека-лидера, способного не только вдохновить сотрудников на достижение поставленных целей, но и сподвигнуть людей разного возраста действовать сообща. В этой связи представляется*

*интересным исследование взаимосвязи между проявлением лидерских качеств и временным периодом, когда человек родился и в каких условиях он вырос. В статье представлена и обобщена теория поколений, выполнен анализ работы лидера с разновозрастным коллективом, сделан определённый вывод на основании опроса, проведённого среди представителей различных поколений. Материал будет полезен как руководителям компаний, так и их сотрудникам.*

**Ключевые слова:** теория поколений Штрауса и Хоува, поколение, лидерство, ценности поколений

**Tatyana Kugusheva**

Ph.D., Associate Professor  
Southern Federal University  
Rostov-on-Don, Russia  
tvkugusheva@sfedu.ru

**Marina Tagunkova**

Bachelor  
Faculty of Management  
Southern Federal University  
Rostov-on-Don, Russia  
murrinadiada@mail.ru

**Ekaterina Ternovaya**

Bachelor  
Faculty of Management  
Southern Federal University  
Rostov-on-Don, Russia  
ternovaya.kat@mail.ru

**Constantine Vinichenko**

Bachelor  
Faculty of Management  
Southern Federal University  
Rostov-on-Don, Russia  
kvinnichenkov@mail.ru

## **Manifestation of Leadership Qualities in Generation Z: Problems of Adaptation to Modern Conditions**

*Today representatives of different generations work in the organizations. At the same time, each of them has their own moral attitudes, interests and values, which causes a number of difficulties in the implementation of basic business processes and the implementation of management functions in relation to personnel. It is well known that a work team needs a human leader who can not only inspire employees to achieve their goals, but also encourage people of different ages to act together. In this regard, it seems interesting to study the relationship between the manifestation of leadership qualities and the time period when a person was born and in what conditions he grew up. The article presents and generalizes the theory of generations, analyzes the work of a leader with a team of different ages, and draws a certain conclusion based on a survey conducted among representatives of various generations. The material will be useful for both company leaders and their employees.*

**Key words:** Strauss and Hove's theory of generations, generation, leadership, values of generations

Управление представляет собой многоплановый процесс, в котором выделяют объект и субъект управления. Важно отметить, что в настоящее время управление в целом сталкивается с различными трудностями, к примеру, снижение качества как трудовых ресурсов (объект управления), так и собственно управленческих кадров (субъект управления), высокая конкуренция на рынке труда, а также все большая компьютеризация современного общества, требующая от исполнителей и управленцев оперативной адаптации. Вместе с тем именно от личностных характеристик субъекта управления зависит эффективность функционирования объекта управления и всей организации, и, таким образом, возможность

удовлетворения потребностей общества. Общеизвестно, что менеджер, как субъект управления, может обладать характеристиками формального и неформального лидерства. В последнее время наметился тренд изучения индивидуальных характеристик различных поколений и разработка в соответствии этому рекомендаций прикладного характера, в том числе с позиции управления коллективами определённого типа и выявлении лидерских качеств, характерных для тех или иных поколений.

Теория поколений выделяет в своём составе такие поколения как поколение X, родившиеся в 1963-1984 годах, поколение Y (миллениалы), родившиеся в начале 1980-х - начале 2000-х годов и поколение Z (зуммеры), родившиеся после 1995 г. В таблице ниже приведена сравнительная характеристика поколений, согласно исследованию Абрамкина М.О. О поколении зуммеров поговорим более подробно, как об объекте нашего исследования, поскольку в свете перспектив развития нашего общества изучение поколения Z как субъекта управления, а также исследование проявлений лидерских качеств у «зуммеров» - является важной теоретической и практической задачей, требующей актуального исследования, ведь именно молодое поколение является гарантом будущего любой организации.

**Таблица 1 - Сравнительная характеристика поколений<sup>1</sup>**

<b>Поколение</b>	<b>Краткая характеристика</b>	<b>Характерные черты</b>	<b>Особенности управления поколением</b>
Поколение «X» (родившиеся в 1963-1984 годах)	Представители данного поколения родились во время политических изменений, вследствие чего знают, что такое трудности и как с ними бороться, и	Трудоголизм, индивидуализм, способность к конкуренции, стремление к профессиональному росту, экономичность, прагматизм, важен баланс между	1) предоставление им возможности дальнейшего развития; 2) предоставление им возможности показать свои предпринимательские способности;

<sup>1</sup> Составлено авторами по материалам: Абрамкина М. О. Применение теории Штрауса-Хоува в менеджменте/ Журнал: Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития №20. Издательство: «Центр развития научного сотрудничества» (Новосибирск). - 2015. – стр. 34- 37

	внедрения новшеств в сфере технологий	работой и личной жизнью, хорошая адаптация, пессимистичное видение будущего	3) гибкий график работы; 4) создание испытаний; 5) отсутствие давления и ограничений
Поколение «У» или же «миллениалы» (начало 1980-х - начало 2000-х годов)	Самое большое поколение, которое росло в период роста компьютерных технологий и экономического подъема, а значит, выросли в быстро меняющемся и высококонкурентном мире	Отсутствие шаблонного подхода к деятельности, свобода, раскованность, адаптированность к изменениям, знание компьютера, большой интерес к изменению климата, амбициозность	1) постановка четкой цели; 2) четкая организация работы; 3) использование технологий при выполнении задачи; 4) работа в команде и присутствие корпоративной культуры в организации; 5) видение внутренних качеств и мотиваторов представителя поколения «У»
Поколение «Z» или же «Зуммеры» (анг. zoomers) (после 1995 года)	Родились в мире, наполненном технологиями и информацией, не представляют жизнь без интернета и гаджетов	Вера в равенство и отсутствие дискриминации, толерантность, оптимистичный взгляд на будущее, самоактуализация, очень амбициозны (еще больше, чем миллениалы), желание выделяться, хотят «спасти мир»	1) предоставление им возможности всегда быть на связи; 2) обеспечение хорошей карьерной линии; 3) предоставление возможности путешествовать (командировки, обучение в другой стране); 4) предоставление возможности выделяться

Разберем поколение Z более подробно. Данное поколение можно оценивать по следующим блокам, характеризующих их как определённую социальную формацию:

1) *Мультизадачность.* Многие родители детей поколения Z уверяют, что их дети могут одновременно говорить по телефону, писать сообщение и при этом использовать компьютер. Можно было бы сказать, что, как менеджеры, они бы выполняли прекрасно функцию контроля, однако это не так. Они не могут сосредоточиться на какой-то конкретной задаче, но могут с легкостью переключаться между ними.

2) *Смена деятельности.* Зуммеры не привыкли весь день сидеть на одном месте в офисе, им постоянно нужна смена деятельности или по крайней мере места действия. Им достаточно быстро наскучивает монотонная работа, поэтому им иногда нужно скрашивать ее хотя бы музыкой на фоне.

3) *Интернет.* Конечно, нельзя не указать этот пункт, когда мы говорим про поколение Z, поскольку они не могут представить свою жизнь без социальных сетей. Каждый из них уверен, что можно стать известным, не выходя из комнаты, достаточно иметь интернет.

4) *Решительность.* Зуммеры встретились лицом к лицу с такой непростой задачей как ЕГЭ. Начиная со средней школы, им говорят о том, что им нужно выбирать предметы, которые они будут сдавать, т. е. им не просто нужно выбрать ВУЗ, в который они собираются поступать, а также специальность, но и предметы, нужные для этого. Их с самого детства подталкивают к принятию решения, поэтому неудивительно, что они любят брать инициативу в свои руки.

Для того, чтобы полноценно погрузиться в проблематику проявления лидерских качеств у поколения Z, необходимо отметить, что проявление лидерских качеств присуще всем индивидам в той или иной степени, и не зависит от их возрастной принадлежности. Однако исследование лидерских качеств именно у поколения Z является основополагающей задачей, так как за ними будущее. Как было указано, молодые специалисты отличаются раскованностью, энергичностью и амбициозностью. Их лозунг - «Нет ничего

невозможного». Исследования показывают[1], что Z-лидеры - яркие, смелые, готовые к риску. Вместе с тем «зуммеры» сталкиваются с трудностями в том числе в контексте лидерства.

В первую очередь подробно разберем лидерство в целом. Наиболее интересными в этой связи представляются следующие определения дефиниции «лидер»:

1) Ведущий, первый, идущий впереди (от англ. “leader”) (Голубкова Л.Г.)[2];

2) Это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической и, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной, коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели (Парыгин Б. Д.)[3];

3) Это глава, руководитель политической партии, общественно-политической организации или вообще какой-н. группы людей; человек, пользующийся авторитетом и влиянием в каком-н. коллективе (Ожегов С. И.)[4].

Балашов В.Г. отмечает, что способность уравновесить различные культурные перспективы в рамках ясного видения и единых оперативных задач и инициатив, является отличительной способностью лидера[5]. Перед лидером стоит задача объединить людей для достижения перспективы и поставленных целей компании. В ином случае коллектив будет действовать разнопланово, внутренняя культура организации сойдет на нет, что пагубно повлияет не только на внутренний имидж предприятия, но и на его эффективность в целом.

Таким образом, лидерство выступает как один из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности и предполагает достижение особого (лидирующего) положения определенным лицом (индивидуальное)

или определенной частью группы (групповое) по отношению к остальным членам группы (класса)[6].

Лидерство представляет собой процесс влияния, который служит становлению прочной внутренней мотивации к действию у объекта влияния. Объектом же влияния может выступать как отдельный человек, так и общество в целом. Настоящему лидеру необходимо не только знать и понимать различные взгляды людей в его команде, но и уметь объединять их для достижения общей цели.

Роль лидера в организации сложно переоценить: человек-лидер не только стимулирует сотрудников работать для достижения целей, но и тем самым определяет вектор развития фирмы.

Различают *формальное и неформальное* лидерство.

*Формально* лидерство напрямую связано с менеджментом. Здесь четко обозначены границы «начальник-подчинённый». При формальном лидерстве личности присваивается официальный статус управляющего. Сотрудники организации должны подчиняться формальному лидеру, даже если он не соответствует их ожиданиям о хорошем управленце.

Проблемной зоной *формальных z-лидеров* является их чрезмерная уверенность в себе. Мы уже выделяли тот факт, что зуммеры очень амбициозны, что, несомненно, является положительным качеством в процессе управления. Однако порой z-лидеры могут быть излишне самоуверенны и упрямы, могут не прислушиваться к старшим поколениям и допускать ошибки людей с опытом. Поэтому формальным лидерам поколения z необходимо выслушивать своих сотрудников, имеющих определенный жизненный опыт, опираться на мнения разных поколений и только потом принимать решения.

Теперь рассмотрим *неформальное* лидерство. Его отличительной чертой является то, что влияние индивида выстраивается не на власти, а на авторитете, харизме и личностных качествах. Зачастую может быть так, что

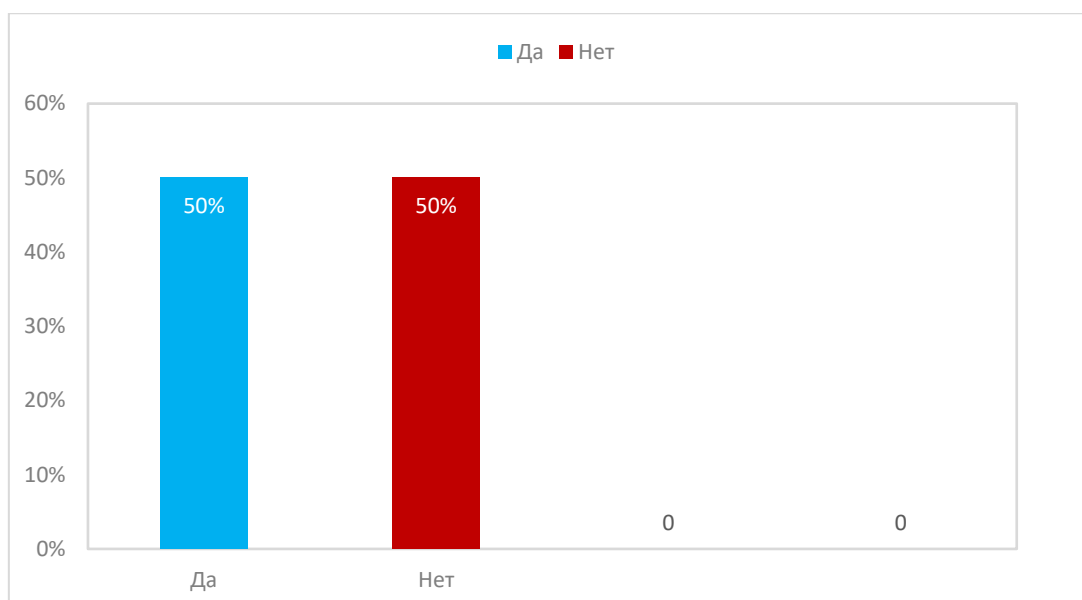


неформального лидера сотрудники признают и уважают больше, чем официального руководителя. Неформальным лидером может стать только тот, кто своим высоким профессионализмом, энергией и умением вести грамотные коммуникации способен завоевать доверие своих коллег.

Проблемы, с которыми зачастую сталкиваются *неформальные z-лидеры*, напрямую связаны с их возрастной принадлежностью. Быть авторитетом для человека, который старше по возрасту, очень непросто, например, из-за ряда сложившихся стереотипов о том, что старший всегда прав, младший по возрасту должен обязательно слушать старшего и прочее. Это является основополагающей проблемой зуммеров. Поэтому им необходимо не только уметь выстраивать эффективную коммуникацию со старшим поколением, но и грамотно отстаивать свою позицию, быть уверенными в себе и своих решениях.

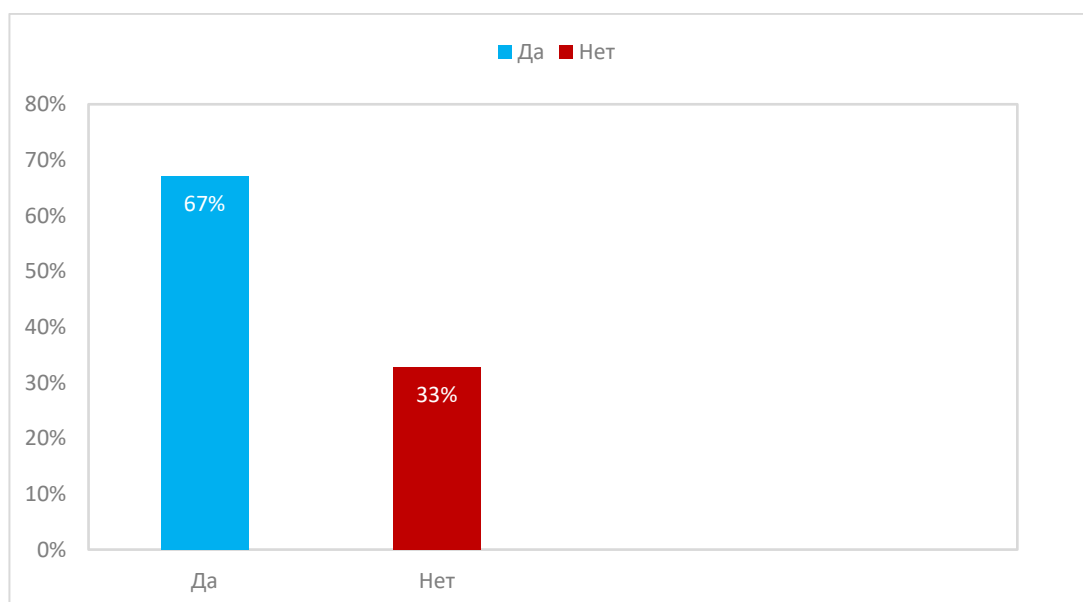
Быть лидером хоть формальным, хоть неформальным максимально ответственно и трудно. Каждый день ему приходится объединять и направлять для совместной деятельности представителей разных ценностей, взглядов и жизненных позиций. В современных условиях именно на «плечи» Z-лидеров возлагается колоссальная ответственность за будущее любого предприятия, ведь это самое молодое поколение. Зуммеры выросли в виртуальном пространстве, общаясь с людьми разных рас, национальностей, сексуальных ориентаций, а следовательно они представляют подход к каждому из людей, работающих в их организации, и понимают особенности общения с ними. Зуммеры обладают уверенностью, а постоянное нахождение в интернете делает их особо внимательными к источникам информации.

С целью выяснения, как сильно выражены лидерские качества у поколения «Z», нами было проведено интернет-анкетирование. Количество опрошенных составило 70 человек. Участники опроса относились именно к поколению зуммеров.



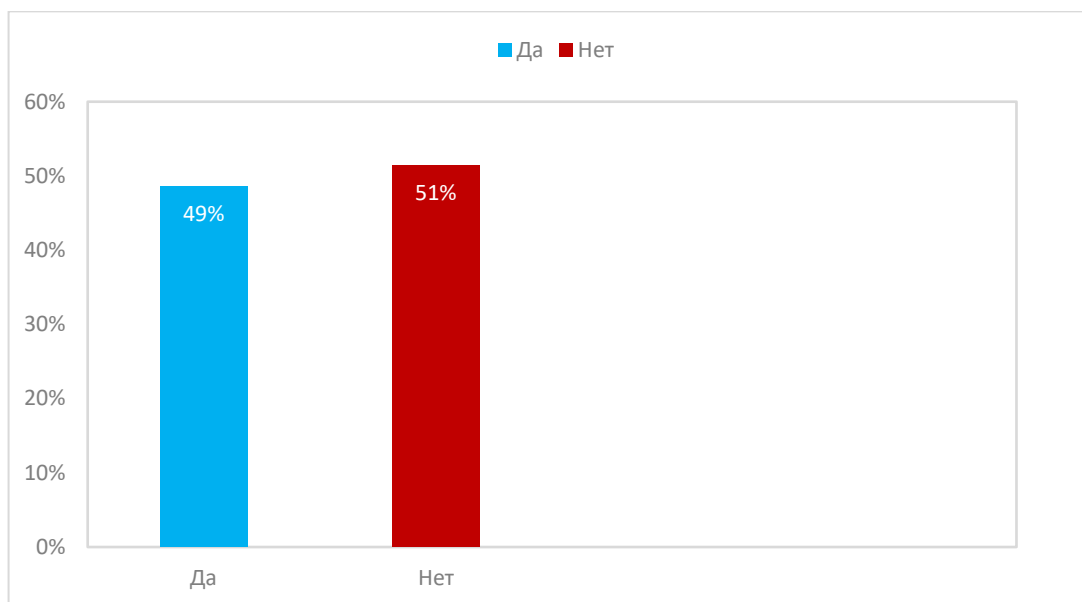
**Рисунок 1 – Ответы участников на вопрос «Часто ли вы оказываетесь в центре внимания?»**

Примечательно, что на вопрос «Часто ли вы оказываетесь в центре внимания?» мнение участников разделилось поровну. Это позволяет сделать вывод о том, что, возможно, половина из них за счет каких-то определенных качеств всячески стремится выделиться на фоне остальных, обязательно попасть в поле зрения каждого.



**Рисунок 2 – Ответы участников на вопрос «Являетесь ли Вы примером подражания для кого-то?»**

На вопрос «Являетесь ли Вы примером подражания для кого-то?» более половины, а именно 67% респондентов дали утвердительный ответ. Быть может, опрошенные как раз обладают теми подходящими качествами и свойствами, благодаря которым они с легкостью могут вести за собой других, для кого они являются в этой жизни эталоном.

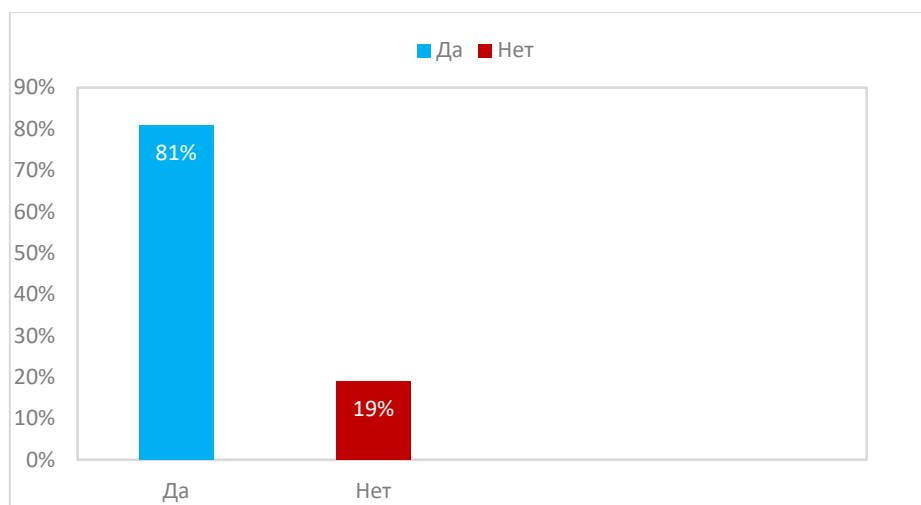


**Рисунок 3 – Ответы участников на вопросы «Часто ли Вы берете вину на себя, если кто-то из Вашего коллектива допустил ошибку?», «Часто ли Вы сдерживаетесь, когда хотите высказать свою точку зрения при необходимости?»**

Мнение опрошенных на вопрос «Часто ли Вы берете вину на себя, если кто-то из Вашего коллектива допустил ошибку?» опять почти разделилось напополам. Поэтому можно сказать, что «зуммеры» только частично готовы брать на себя ответственность.

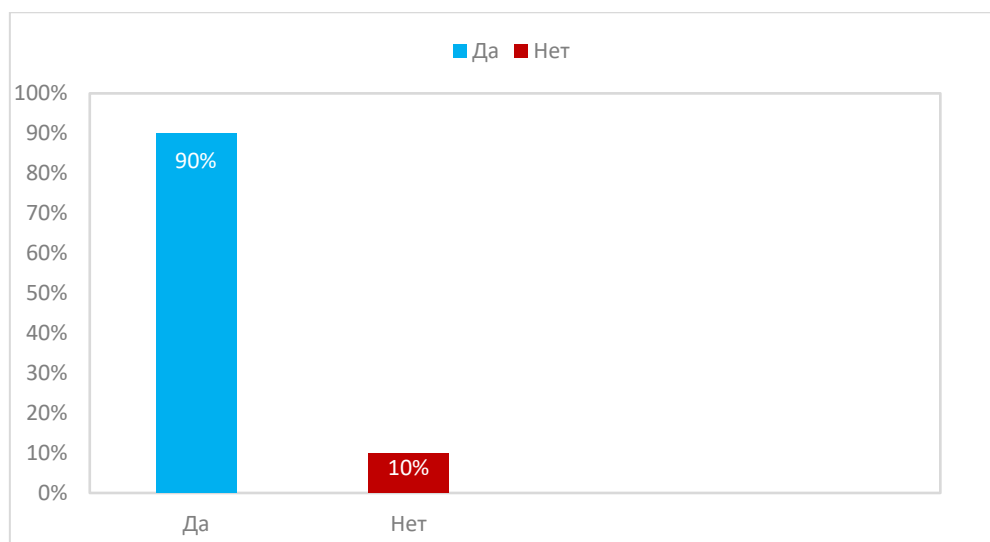
Ответы на вопрос «Часто ли Вы сдерживаетесь, когда хотите высказать свою точку зрения при необходимости?» даны таким же образом, что и на вопрос «Часто ли Вы берете вину на себя, если кто-то из Вашего коллектива допустил ошибку?». Можно сделать вывод, что все-таки большинство

«зуммеров» предпочитают держать мнение при себе, возможно, ошибочно полагая, что их мысли являются неверными, или же их голос ничего не стоит.



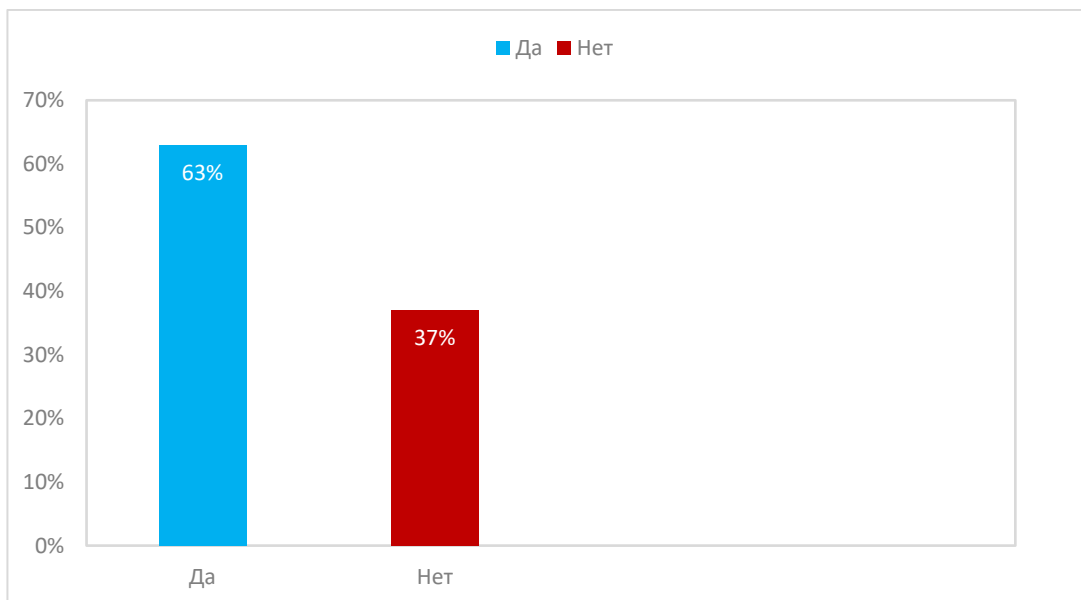
**Рисунок 4 – Ответы участников на вопрос «Часто ли Вам удаётся убедить кого-то в чем-либо?»**

На вопрос «Часто ли Вам удаётся убедить кого-то в чем-либо?» количество участников, давших положительные ответы, составило 81%. В связи с этим можно сделать вывод, что представители поколения Z достаточно убедительны и, если надо, могут настоять на своём.



**Рисунок 6 – Ответы участников на вопрос «Можете ли Вы самостоятельно принять важное решение?»**

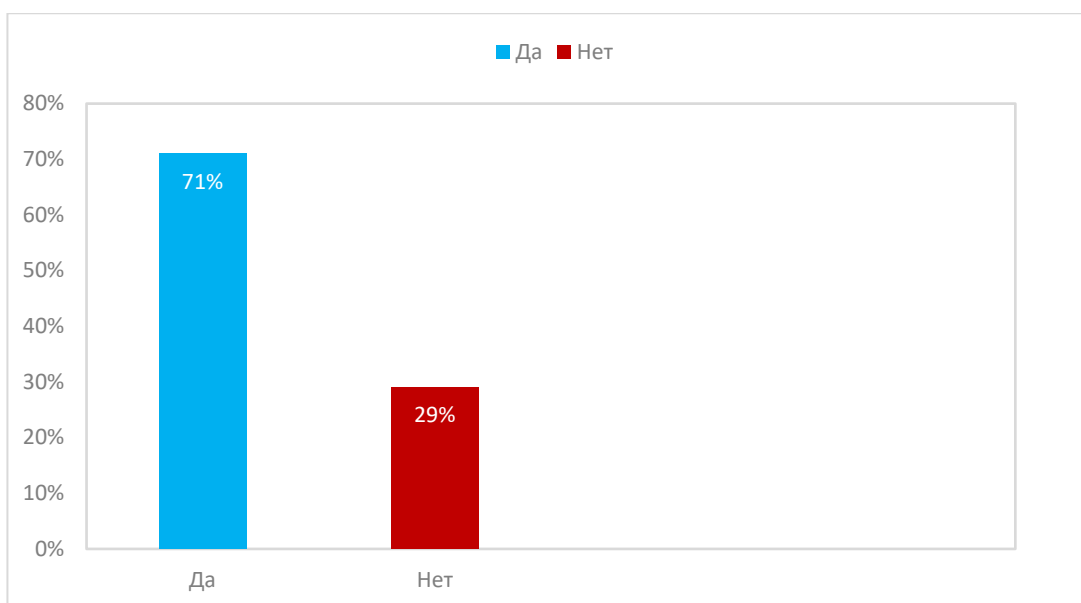
«Можете ли Вы самостоятельно принять важное решение?». Подавляющее большинство ответили «да». Следовательно, «зуммеры» даже очень самостоятельны и решительны. Им не требуются постоянные советы, наставления и консультации. Они способны держать ситуацию под контролем.



**Рисунок 7 – Ответы участников на вопрос «Можно ли назвать Вас инициативным человеком?», «Часто ли Вам приходится брать на себя ответственность?»**

Здесь уже другая ситуация, нежели в прошлом вопросе. «Можно ли назвать Вас инициативным человеком?», 63% дали утвердительный ответ. А значит, что многим из них, чтоб действовать, не требуется какого-то внешнего катализатора, то есть, поколение Зобладает высокой инициативностью, что, конечно, необходимо хорошему лидеру.

На вопрос «Часто ли Вам приходится брать на себя ответственность?» более половины (63%) ответили «да». В связи с этим, мы можем предположить, что молодое поколение может, а что самое главное, хочет брать на себя ответственность. Это основополагающее качество лидера.

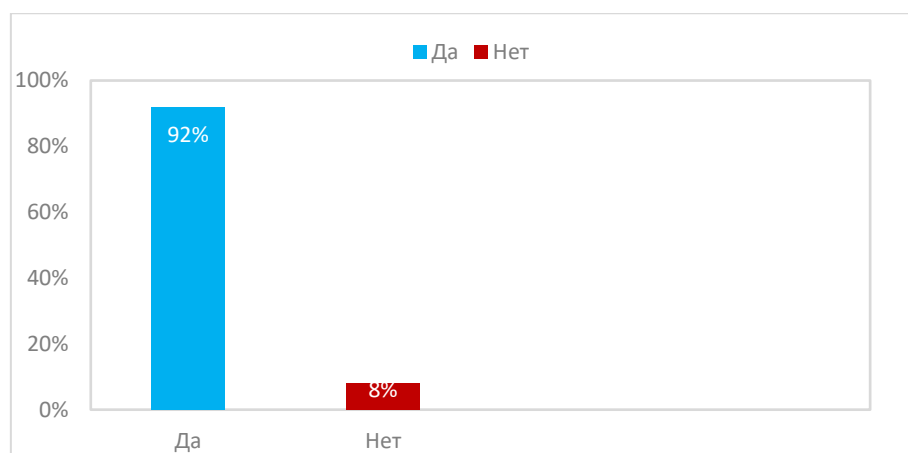


**Рисунок 8 – Ответы участников на вопрос «Как вы считаете, есть ли у вас задатки лидера?», «Можно ли вас назвать харизматичным человеком?», «Как вы считаете, вам по силе принять нестандартное управленческое решение?».**

Любопытно, что 71% опрошенных, ответив на вопрос «Как вы считаете, есть ли у вас задатки лидера?», считают, что у них имеются задатки лидера. Получается, что многие из них прекрасно знают о своих сильных и слабых сторонах, талантах, способностях, потому они так и уверены в своем ответе.

«Можно ли вас назвать харизматичным человеком?». 71% считают, что они обладают харизмой. Потому можно предположить, что в будущем, те, кто дал утвердительный ответ, успешно реализуют себе на этом поприще.

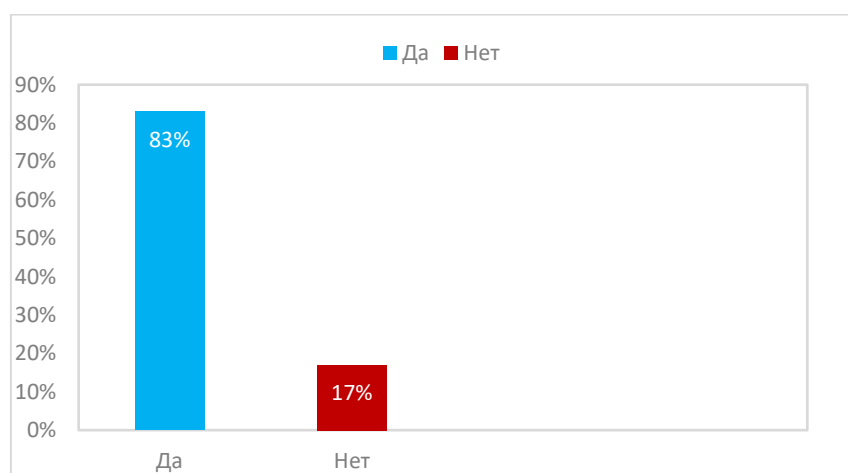
То же количество, что и в прошлом вопросе, уверены, что способны принять нестандартное управленческое решение, давая ответ на вопрос «Как вы считаете, вам по силе принять нестандартное управленческое решение?». То есть, отсюда мы делаем вывод, что с креативным и нетривиальным подходом решения различного рода задач у молодого поколения полный порядок.



**Рисунок 9 – Ответы участников на вопросы «Можно ли назвать Вас коммуникабельным человеком?» и «По вашему мнению, лидер должен обладать харизмой?»**

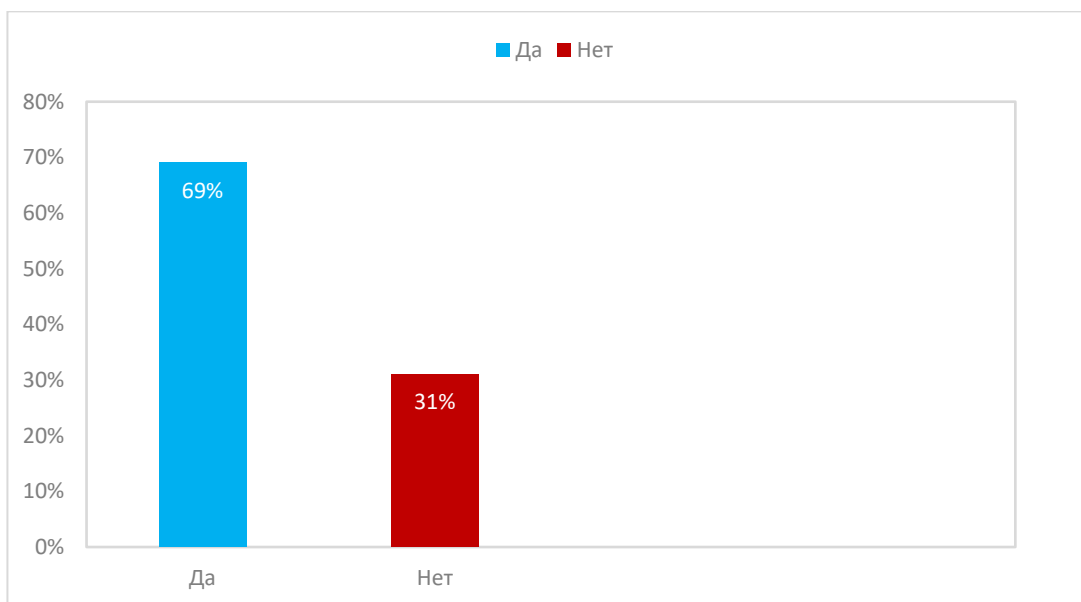
«Можно ли назвать Вас коммуникабельным человеком?» и «По вашему мнению, лидер должен обладать харизмой?». Показательно, что 92% респондентов могут точно сказать, что они являются коммуникабельными людьми. Здесь, пожалуй, нечего и добавить помимо того, что коммуникабельность – основополагающая черта лидера.

Харизма притягивает людей, собирает вокруг человека единомышленников, и это именно то, что обязательно должно входить в набор лидера вместе со всеми остальными качествами.



**Рисунок 10 – Ответы участников на вопрос «Способны ли вы выдерживать критику?»**

«Способны ли вы выдерживать критику?». Всего лишь 17% полагают, что они не в состоянии выдерживать критику, 83% думают иначе. Тут попытаемся предположить, что многим банально нет никакого дела до того, что думают окружающие. Они привыкли поступать так, как сами посчитают нужным, без опоры на стороннее мнение.

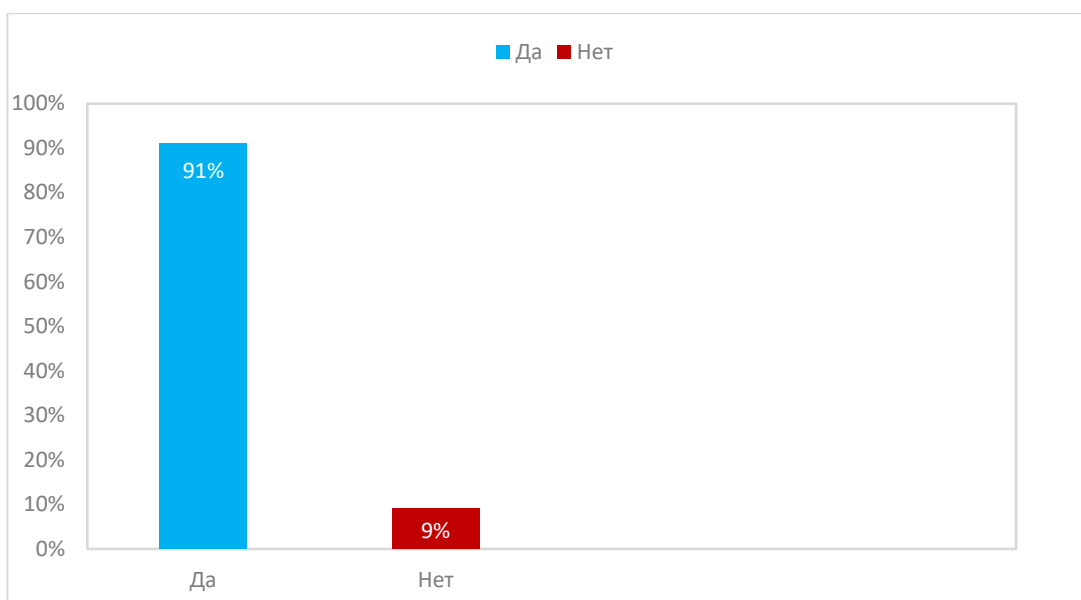


**Рисунок 11 – Ответы участников на вопрос «Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?», «Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?»**

«Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?». 69% положительных ответов наглядно показывают, что данное количество участников считают себя влиятельными людьми. Авторитет для лидера значит многое.

«Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?». Все те же 69% уверены в своих силах в качества организатора. Как мы знаем, организаторские способности представляют собой особую важность для лидера.





**Рисунок 12 – Ответы участников на вопрос «Как вы считаете, есть ли в вашей жизни люди, являющиеся ярким примером лидера?»**

«Как вы считаете, есть ли в вашей жизни люди, являющиеся ярким примером лидера?». 91% опрошенных могут с уверенностью заявить, что в их жизни есть люди, являющиеся ярким примером лидера. То есть, в свою очередь, большое влияние на развитие лидерских способностей нынешнего поколения, вероятнее всего, оказывают представители более старших поколений, либо же, в порядке исключения, своеобразным «двигателем» таких качеств могут выступать и сверстники.

Отвечая на ранее заданный в качестве цели опроса вопрос «Как сильно выражены лидерские качества у поколения «Z», важно отметить, что у большинства представителей молодежи они выражены достаточно сильно. Многие из них обладают теми качествами, которые действительно присущи настоящему лидеру. Поэтому, можно определенно сказать, что с наличием лидеров у поколения «Z» наблюдается полный порядок.

В заключение можно сделать выводы следующего характера:

1. Роль лидера в коллективе необычайно тяжела и важна, и далеко не каждый способен возложить такой груз ответственности на свои плечи. Количество трудностей, с которыми лидерам приходится сталкиваться и иметь дело, постоянно становится больше. Одной из подобных трудностей является сам коллектив, в котором каждый является приверженцем своих собственных идей и взглядов. Этим обусловлена необходимость такого человека, который, обладая должным уровнем лидерского потенциала, сможет объединить последователей различных взглядов и идей в рамках одного поколения в единое целое. Одной из задач лидера является формирование максимально идеального баланса среди своего персонала, создание и поддержание благоприятной рабочей среды, которая будет мотивировать людей на достижение любых целей.

2. В ходе проведенного нами опроса мы выяснили, что поколение Z – это поколение, которое способно в полной мере снабдить современные организации настоящими лидерами. Зуммеры ответственны, имеют способность к убеждению, они решительны и инициативны, многие из них обладают харизмой, которая так необходима успешному лидеру. Коммуникабельность – ключевая особенность зуммеров, ведь благодаря тому, что они «выросли» в интернете и имели возможность общаться с людьми не только своей страны, но и всего мира, теперь они способны найти общий язык с кем угодно. Однако, судя по опросу, есть и проблемные зоны. Например, зуммеры могут часто замалчивать свою точку зрения, что для лидерства является отрицательной чертой.

### **Список источников и литературы**

1. Балашов В. Г. Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса: учеб. пособие / В. Г. Балашов, В. А. Ириков, С. И. Иванова. – Москва: Высшая школа, 2015. – 336 с.

2. Голубкова Л. Г., Розин В. М. Философия управления: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 98 с.
3. Парыгин Б. Д. Социальная психология: истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин. – Санкт-Петербург: СПбГУП, 2010. – 141 с.
4. Солдатова Г. В., Нестик Т., Рассказова Е., Зотова Е. Цифровая компетентность российских подростков и родителей. Результаты всероссийского исследования: научное издание / Г. У. Солдатова, Т.А. Нестик, Е.И. Рассказова, Е. Ю. Зотова. – М.: Фонд Развития Интернет, 2013. – 144 с.
5. Философский словарь под ред. И. Т. Фролова, М.: Издательство «Республика», 2009. – 46 с.
6. Абрамкина М. О. Применение теории Штрауса-Хоува в менеджменте // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – №20 – 34- 37 с.
7. Пономарева Е. С. Теория поколений // Достижения науки и образования. 2017. – 1-2 с.
8. Шишкунова В.А. Теория поколения: понятие и характеристика // Электронный ресурс «Киберленинка: научная электронная библиотека» / Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniya-ponyatie-i-harakteristika> (дата обращения: 16.04.2020)

**Выходные данные статьи:**

Кугушева Т. В., Тагункова М. В., Терновая Е. А., Виниченко К. Г. Проявление лидерских качеств у поколения Z: проблемы адаптации к современным условиям. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы., №4. 2020. URL: <https://portal-u.ru/index.php/journal/article/view/402>