

Ершова Лариса Владимировна

канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой
Московский областной филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Красногорск, Московская область

Бутырская Анна Валерьевна

канд. юрид. наук, юрист

Жугаев Максим Михайлович

магистрант

Московский областной филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Красногорск, Московская область

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С МОЛОДЫМИ СОТРУДНИКАМИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ КОНФЛИКТОМ

Аннотация: в статье анализируются социально-психологические особенности взаимодействия менеджеров с поколением Z в процессе управления трудовыми конфликтами. Актуальность исследования обусловлена растущей напряженностью между поколениями в организациях и недостатком знаний о стратегиях общения с молодыми сотрудниками. На основе теории поколений были выявлены ключевые различия в ценностях, стилях общения и мотивации. Предложены эффективные механизмы разрешения конфликтов: переход от авторитарности к наставничеству, обеспечение прозрачности процессов и создание «безопасной среды». Делается вывод о том, что конфликты могут быть преобразованы в источник организационного развития.

Ключевые слова: *трудовой конфликт, поколение Z, управление трудовым конфликтом, молодые сотрудники, социально-психологические особенности, взаимодействие.*

В современном мире организации развиваются в условиях ускоренной социальной трансформации и цифровизации. В их структуре происходит постоянное обновление трудовой культуры и ценностей в связи с усилением взаимодействий между поколениями. На современном рынке труда находятся представители нескольких поколений, чьё видение мира, способ коммуникаций и жизненные ориентиры существенно отличаются.

В современных компаниях происходит взаимодействие поколения X, поколения Y и поколения Z. Исследования показывают, что разные мировоззрения, ценности и ожидания нередко выступают основными причинами трудовых конфликтов [5, с. 96–99; 6, с. 113–116]. У каждого поколения разные представления о разделении обязанностей, трудовой дисциплине, карьерном росте, способах коммуникации и принятии ответственности, что также влияет на возникновении межпоколенческих конфликтов на рабочем месте.

Наше представление о понимании конфликта близко к научным позициям В.Л. Цветкова, О.Е. Беркович, Е.Б. Матрёшиной, где под конфликтом понимается такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.) [7, с. 44; 1, с. 21–23]. Конфликты в организации неизбежны, но при этом не всегда они носят деструктивный характер. Для того, чтобы конфликт был разрешён в конструктивном ключе, нужно знать и уметь им управлять.

Среди причин трудового конфликта выделяют социально-психологические факторы, основанные на отличительных особенностях каждой личности, приводящие к субъективным симпатиям или антипатиям, переходящим и на деловые качества работников [11, с. 73]. Сложность разрешения данного типа конфликта

заключается в том, что разногласия могут уходить далеко за рамки компании, лежать в основе межпоколенческих различий и разногласий сотрудников.

Ключом к пониманию этих различий является теория смены поколений, разработанная американскими учеными Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом. Согласно их концепции, ценности каждого поколения определяются событиями, которые происходят в мире, стране и семье в период взросления человека (около 12–14 лет). Эти ценности глубоко укоренились и остаются относительно стабильными на протяжении всей жизни, определяя модели поведения, общения и мотивацию к работе. Принадлежность к поколению определяется не столько временными ограничениями, сколько общностью ценностных ориентаций, формирующихся в процессе социализации.

В современной России на рынке труда одновременно появляются представители как минимум трех поколений: поколения X (1964–1984 гг. рождения), поколения Y, или миллениалы (1985–2002 гг. рождения) и поколения Z (2003–2023 гг. рождения) [3, с. 31–34]. Сосуществование представителей разных возрастных групп на одном рабочем месте само по себе не является причиной конфликта, но их различия в ценностях, стилях общения и трудовой мотивации создают благодатную почву для напряженности.

Если для поколения X, 40–60-летних работников, важна стабильность, независимость, трудолюбие и уважение к иерархии, то для 20–40-летних сотрудников (поколение Y) характерно стремление к балансу между работой и личной жизнью, командная работа, участие в принятии решений, скепсис к жестким иерархиям. Подрастающее поколение Z (3–23 лет) разительно отличается от своих предшественников. Для него характерен прагматичный метод работы: работа рассматривается как средство достижения целей, а не как место для самореализации любой ценой, стремление к сотрудничеству и горизонтальным коммуникациям [9, с. 112–115].

Отличаются представители данных поколений и по стилю общения: от личных встреч и структурированного формального общения (поколение X) к откры-

тому обсуждению и быстрой обратной связи (поколение Y) и короткому текстовому формату в мессенджере (поколение Z). В отличие от поколения X, которое готовит ежеквартальные отчёты, и миллениалов, предпочитающих ежемесячные обсуждения, зуммерам нужна короткая, но регулярная обратная связь (еженедельно), чтобы понять эффективность своих действий и их влияние на общее дело.

Мотивацией представителей поколения X является признание их преимуществ, статуса и самостоятельности в принятии решений, для миллениалов важны возможность развиваться, делать что-то осмысленное, зуммеры же нуждаются в психическом комфорте, безопасной рабочей среде, уважении личных границ [8, с. 153–158].

Сравнивая ценностные ориентации нескольких поколений, становится ясно, что их различия неизбежно приведут к возникновению конфликтных ситуаций. Различия здесь основаны не на профессиональной некомпетентности или ошибках руководства, а на различиях в восприятии реальности, ценностях и методах коммуникации. Так, например, старшее поколение может раздражать привычка молодых людей пользоваться наушниками, что считается отрывом от коллектива, а для поколения Z это способ сконцентрироваться и повысить производительность.

Осознание того, что конфликты с молодыми сотрудниками проистекают из глубоко укоренившихся различий в ценностях, позволяет руководителям перейти от стратегий подавления разногласий к диверсифицированным стратегиям управления. Ключевая задача современного менеджмента состоит не в том, чтобы устранить особенности поколения Z и попытаться адаптировать его к корпоративным стандартам прошлого, а в том, чтобы использовать его уникальные характеристики для развития организации и переводить конфликты в конструктивное русло [2, с. 34–37].

Первым и самым важным условием успешного взаимодействия с поколением Z является изменение стиля руководства. Авторитарические методы, основанные на командовании и строгом контроле, вызывают негатив у зуммеров. Им

нужен лидер, который был бы скорее наставником и координатором, чем руководителем. По мнению экспертов, пример гуманного лидерства, основанного на эмпатии и внимании к личным потребностям, очень важен для молодых сотрудников [6, с. 113–116; 10, с. 146–147].

В коммуникации необходимо применять принцип гибкой архитектуры: одно и то же сообщение должно существовать в нескольких форматах, чтобы его воспринимали все поколения. Для поколения Z это означает адаптацию информации к короткому, наглядному и структурированному формату в мессенджере. В то же время противоречие заключается в том, что офлайн общение, если оно основано на доверии и неформальности, по-прежнему имеет высокую ценность для них.

Поколение Z прагматично и хочет чётко понимать «причины», по которым они выполняют конкретные задачи, и «что они от этого получают». В отличие от своих предшественников, они могут быть мотивированы великой миссией компании. Поколение Z хотят видеть их конкретный ценный вклад и быстрые результаты. Высокая тревожность и чувствительность к психологическому климату являются отличительной чертой поколения Z. В связи с этим невозможно урегулировать трудовые конфликты с молодыми сотрудниками без создания «безопасного пространства» для диалога. Это не означает потакания капризам, а формирует правило: критика должна быть строго конструктивной и ориентированной на результат, а не на личность. Публичное унижение или суровая критика приведут не к исправлению ошибок, а к глубокой личной обиде и разочарованию, вплоть до увольнения. Руководителям важно учитывать эту особенность и при возникновении напряженности использовать удобные методы и письменные соглашения, чтобы перевести конфликты с эмоционального уровня на структурный. Программы поддержки психического здоровья, доступ к корпоративным психологам и дружеская атмосфера так же важны для молодых сотрудников, как и уровень заработной платы [4, с. 11–15].

Одним из наиболее эффективных механизмов не только разрешения, но и предотвращения конфликтов между поколениями является институт наставничества, но в его современной форме. Традиционная модель, при которой старшие

обучают молодёжь, должна быть дополнена зеркальным процессом. Являясь носителем передовых цифровых возможностей и знанием современных тенденций, поколение Z может обучать старших коллег, что, в свою очередь, приводит к уменьшению напряженности в межпоколенных отношениях, повышению самооценки молодого сотрудника, укреплению взаимопонимания в коллективе.

Таким образом, социально-психологические особенности поколения Z выступают одним из ключевых факторов возникновения трудовых конфликтов в организации. Из-за несовпадения ценностей зуммеров с ценностями старшего поколения и с представлениями о мотивационном подходе руководителей – в коллективе могут возникать разногласия, разрешение которых требует особых управленческих подходов. Представляется, что разрешение руководителем коллектива конфликтов в нем достигается не благодаря стандартным техникам, а за счёт гибкости управления, постоянной обратной связи и ориентации на результат. Такое понимание психологических особенностей поколения Z позволяет превратить потенциальный конфликт в источник развития компании, что открывает перспективы для дальнейшего исследования в области управления межпоколенческих взаимодействий.

Список литературы

1. Беркович О.Е. О проблемах конфликтного взаимодействия в правоохранительной практике / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина // Юридическая психология. – 2023. – №1. – С. 21–23. DOI 10.18572/2071-1204-2023-1-21-23. EDN USEFGZ

2. Психологические основы организации и управления проектной деятельностью в сфере юриспруденции: учеб. пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, И.А. Киселева, Е.В. Шарунова. – Казань: Бук, 2022. – 76 с. EDN BEPRVD

3. Беркович О.Е. Психология организации коллективной проектной деятельности будущих юристов / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, А.В. Бутырская // Юридическая психология. – 2022. – №1. – С. 31–34. DOI 10.18572/2071-1204-2022-1-31-34. EDN XQFCRU

4. Бурмистров С.В. Влияние приложений для ментального здоровья на преодоление академического стресса у студентов / С.В. Бурмистров, И.И. Павлова // Психолого-педагогическое образование в современных условиях: материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – Чебоксары, 2025. – С. 11–15. EDN GUYECW

5. Ершова Л.В. Законодательное регулирование моббинга в организациях: мировой и российский опыт / Л.В. Ершова, У.В. Позднякова // Управление изменениями: Тренды российской экономики, политики и права: материалы XII Межвузовской науч.-практ. конф. (Красногорск, 25 апреля 2023 г.). – Красногорск: РАНХиГС, Московский областной филиал, 2023. – С. 96–99. EDN AYLWBA

6. Ершова Л.В. Проблемы исследования вовлеченности персонала в современной организации: взгляд изнутри / Л.В. Ершова // Вестник Екатеринбургского института. – 2023. – №4(64). – С. 113–116. EDN VHNMIT

7. Цветков В.Л. Конфликтология: учеб. пособие / В.Л. Цветков. – М.: ЮСТИЦИЯ, 2019. – 184 с. EDN VNIBPL

8. Павлов В.И. Законы творчества в педагогическом опыте профессоров Ю.П. Сокольникова и И.П. Прокопьева / В.И. Павлов, И.И. Павлова // Яковлевские чтения: патриотизм, гражданственность, духовность в аспекте современных социокультурных процессов: сб. ст. по материалам II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Чебоксары, 15 апреля 2025 г.). – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2025. – С. 153–158. EDN AVBRSW

9. Солдатова Г.У. Цифровое поколение России: компетентность и безопасность / Г.У. Солдатова, Е.И. Рассказова, Т.А. Нестик. – М.: Смысл, 2017. – 375 с. EDN XUPTRZ

10. Стиллман Д. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стиллман, И. Стиллман; пер. с англ. Е. Лалаян. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 310 с.

11. Чекалдин А.М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения / А.М. Чекалдин // Вестник НГИЭИ. – 2015. – 77 с.