

Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

КАК РАБОТАТЬ
С ПОКОЛЕНИЕМ
ЗУМЕРОВ

Опыт компании
HEADS Consulting



“

*Поколение зумеров не терпит пустых приказов –
оно идет за смыслом, скоростью
и честной обратной связью*

”

Никита Куликов

**Как работать с
поколением зумеров**

«Автор»

2026

Куликов Н. А.

Как работать с поколением зумеров / Н. А. Куликов — «Автор», 2026

Эта книга — не про «как полюбить зумеров». Она про то, как перестать терять деньги, время и лучших сотрудников из-за того, что вы говорите на разных языках. В 2026 году поколение зумеров (1997–2012 г.р.) составляет 25% рабочей силы в профессиональных услугах. В юридических и консалтинговых фирмах — до 35%. Через три года они станут большинством. Старые методы — KPI, строгие дедлайны, иерархия, «звонить, а не писать» — вызывают у них глухое раздражение или саботаж. Я написал эту книгу, потому что прошел этот путь сам. В HEADS Consulting мы нашли систему. Она называется Z-менеджмент — и это не «мягкий» подход. Это жесткая система, адаптированная под новое поколение. Принцип нулевой терпимости к неэффективности, но с другими инструментами. Главное обещание книги: через 30 дней после прочтения вы сможете делегировать зумеру задачу так, что он возьмет на себя ответственность, а не будет ждать, пока вы скажете, что делать.

© Куликов Н. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
ЧАСТЬ I. КТО ТАКИЕ ЗУМЕРЫ	8
Глава 1. Зумеры или поколение Z: портрет сотрудника 2026 года	8
Глава 2. Ценности, карьера и технологии: три кита зумера	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Никита Куликов

Как работать с поколением зумеров

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

**ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:
КАК РАБОТАТЬ С ПОКОЛЕНИЕМ ЗУМЕРОВ**

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга — не про «как полюбить зумеров». Она про то, как перестать терять деньги, время и лучших сотрудников из-за того, что вы говорите на разных языках.

В 2026 году поколение зумеров (1997–2012 г.р.) составляет 25% рабочей силы в профессиональных услугах. В юридических и консалтинговых фирмах — до 35%. Через три года они станут большинством.

Проблема в том, что 80% руководителей (по данным ряда опросов 500+ топ-менеджеров) признались: они не знают, как мотивировать зумеров. Старые методы — KPI, строгие дедлайны, иерархия, «звонить, а не писать» — вызывают у них глухое раздражение или саботаж.

Я написал эту книгу, потому что прошел этот путь сам. В HEADS Consulting мы прошли через текучку, выгорание сотрудников и собственное бессилие, прежде чем нашли систему. Она работает. Она называется **Z-менеджмент** — и это не «мягкий» подход. Это жесткая система, адаптированная под новое поколение. Принцип нулевой терпимости к неэффективности, но с другими инструментами.

Как читать эту книгу:

СЕО и собственникам — главы 1–3, 15, 19, 23 (стратегия и удержание),

Линейным руководителям — главы 4–12 (делегирование, контроль, обратная связь),

HR-директорам — главы 13–16, 18, 21–22 (подбор, удержание, юридические риски, отраслевые особенности),

Если хотите полностью погрузиться в материал — то лучше читайте книгу полностью.

В начале каждой части — диагностический чек-лист. Пройдите его до чтения и после — увидите прогресс.

Главное обещание книги: через 30 дней после прочтения вы сможете делегировать зумеру задачу так, что он возьмет на себя ответственность, а не будет ждать, пока вы скажете, что делать.

Приступаем

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

ЧАСТЬ I. КТО ТАКИЕ ЗУМЕРЫ

Глава 1. Зумеры или поколение Z: портрет сотрудника 2026 года

Глава 2. Ценности, карьера и технологии: три кита зумера

ЧАСТЬ II. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Глава 3. Почему старые методы убивают мотивацию и как ее вернуть

Глава 4. Обратная связь и коучинг: два инструмента одного подхода

ЧАСТЬ III. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗУМЕРАМ

Глава 5. Адаптация шаблона «6 элементов» для зумеров

Глава 6. Как ставить задачи, чтобы они брали ответственность

Глава 7. Контроль без микроменеджмента

Глава 8. Делегирование смысла и работа в кризисных ситуациях

ЧАСТЬ IV. КАРЬЕРА И УДЕРЖАНИЕ

Глава 9. Карьерные треки для зумеров: не только повышение

Глава 10. Learning & Development: как они учатся

Глава 11. Почему они уходят и как их удержать

Глава 12. Геймификация и признание

ЧАСТЬ V. КОНФЛИКТЫ И ТРУДНЫЕ СИТУАЦИИ

Глава 13. Как давать критику, чтобы они не ушли в глухую оборону

Глава 14. Конфликты поколений

Глава 15. Юридические риски и психологическая безопасность

ЧАСТЬ VI. ГИБРИДНАЯ СРЕДА, КУЛЬТУРА И ВНЕДРЕНИЕ

Глава 16. Гибридная среда: культура, инструменты и сообщество

Глава 17. Как внедрять Z-менеджмент в забюрократизированной компании

Глава 18. Отраслевые особенности: юристы, консультанты, IT, производство

ЧАСТЬ VII. КЕЙСЫ И ПРАКТИКА

Глава 19. Кейсы HEADS Consulting

Глава 20. Как проводить собеседования с зумерами

Глава 21. 30-дневный план адаптации управления под зумеров

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Шаблоны для делегирования

Приложение 2. Чек-лист для собеседования с зумером

Приложение 3. Список литературы и источников

ЧАСТЬ I. КТО ТАКИЕ ЗУМЕРЫ

Глава 1. Зумеры или поколение Z: портрет сотрудника 2026 года

Зумеры родились между 1997 и 2012 годами. В 2026 году им от 14 до 29 лет. В профессиональные услуги приходят те, кому за 20 — выпускники вузов и молодые специалисты до 5 лет опыта.

Что сформировало их личность:

Событие

Как повлияло

Пандемия COVID-19 (2020–2022)

Научила работать удаленно, в изоляции, без живого контроля. Они не знают, что такое «офисная культура» в классическом смысле

Изменение климата

Экологичность — не тренд, а базовая ценность. Компании, которые игнорируют ESG, для них «токсичны»

Соцсети с рождения

Они потребляют информацию как TikTok-видео: 30 секунд на внимание, визуально, эмоционально. PowerPoint с 20 слайдами — пытка

Развитие ИИ (ChatGPT, Claude и т.д.)

ИИ — не угроза, а инструмент. Они не делят мир на «людей» и «роботов». Они используют ИИ как калькулятор — без рефлексии

Экономическая нестабильность

Они не верят в пенсию, не верят в «работу на всю жизнь», не верят в лояльность компании. Лояльность — к команде и проекту, а не к бренду

Архетипы зумеров в офисе (по нашим наблюдениям):

Цифровой отшельник — работает с 10 утра до 2 ночи, но в разные часы. В чате отвечает мгновенно, в голосовых — никогда. Идеальный исполнитель кропотливых задач, но ненавидит встречи.

Гиперсоциальный активист — ходит в офис ради общения, но не ради «статуса». Говорит громко о социальной ответственности. Отличный клиент-менеджер.

Карьерист-невидимка — не участвует в корпоративных вечеринках, но за 2 года повышается дважды. Молча учится, берет сложные задачи, не жалуется.

Скептик-аналитик — задает бесконечные вопросы «зачем?» и «почему?». Бесит руководителя, но спасает проекты от провала.

Адаптивный хамелеон — подстраивается под любой стиль, но не имеет своего мнения. Риск — сгорит через год, потому что не озвучивает потребности.

Что важно знать каждому руководителю:

Зумер **не воспринимает должность** как источник власти. Он признает авторитет только если видит компетенции.

Он **не терпит фальши**. Если вы говорите «мы команда», а решения принимаете единолично — он это видит за секунду.

Он **не боится уйти**. В 2026 году рынок труда в профуслугах — рынок соискателя. У зумера 3–5 офферов в месяц в личных сообщениях.

Вывод: управлять зумером по-старому нельзя. Можно только потерять.

Глава 2. Ценности, карьера и технологии: три кита зумера

2.1. Ценности и карьерные ожидания

В 2025 году был проведен опрос среди 200 зумеров из юридических и консалтинговых фирм (совместно с HeadHunter).

Топ-5 факторов удержания:

Смысл задачи (84%) — «Я должен понимать, как моя работа влияет на клиента, компанию, мир».

Гибкость графика (79%) — «Я работаю эффективно с 11 вечера до 3 ночи — дайте мне такую возможность».

Признание усилий, а не только результатов (72%) — «Если я потратил 10 часов на анализ и нашел ошибку в данных — скажите спасибо, даже если отчет не сдан».

Развитие навыков (68%) — «Мне нужно не повышение в должности, а повышение компетенций. Иначе я заскучаю».

Психологическая безопасность (65%) — «Я должен знать, что могу ошибиться без увольнения».

Что НЕ входит в топ-5:

Деньги (они важны, но не на первом месте — 6-е место).

Офис с кофе-пойнтами (все равно не придут — они покупают «вкусный» кофе в кофейнях «с собой»).

Корпоративные вечеринки (для них это «испытание»).

Иерархия мотиваторов зумера (пирамида):

СМЫСЛ

ПРИЗНАНИЕ

РАЗВИТИЕ

АВТОНОМИЯ

ДЕНЬГИ (база)

Деньги — это гигиенический фактор. Если платите рыночную зарплату — ок. Если задерживаете или ниже рынка — зумер уйдет за 2 недели. Но чтобы он остался и выкладывался — нужны верхние уровни.

Как они видят карьеру:

Классическая карьерная лестница (специалист → старший → руководитель отдела → директор) для зумера — скука. Они хотят:

Горизонтальное развитие — пробовать новые функции без смены должности.

Экспертную ветку — быть суперэкспертом без подчиненных, но с высокой зарплатой.

Микролидерство — возглавлять проект на 2 месяца, потом снова стать рядовым.

В HEADS Consulting мы внедриli систему «карьерных треков»: сотрудник сам выбирает путь — менеджерский, экспертный или проектный. И меняет его раз в год. Текучка у зумеров снизилась на 40%.

2.2. Цифровые аборигены: их отношение к технологиям

Зумеры не «используют» технологии — они «существуют» в них. Это принципиальная разница.

Почему email для них — архаизм:

Email — асинхронный, формальный, медленный. Они выросли на мессенджерах, где ответ приходит за пару минут.

В HEADS Consulting мы заменили большую часть внутренних email рассылок на каналы в мессенджере. Скорость принятия решений выросла в 3 раза.

ИИ как базовый навык:

Зумер не спрашивает «а можно ли использовать ChatGPT для этого?» Он просто использует. И не видит в этом нарушения этики. Задача руководителя — не запрещать, а научить использовать ИИ безопасно (без утечки данных клиентов).

Как они потребляют информацию:

30 секунд — максимум удержания внимания на одной теме.

Визуалы 100% — текст без картинок, схем и примеров не читают.

Короткие видео (до 5 минут) усваивают в 5 раз лучше, чем текстовые инструкции.

Что это значит для управления:

Инструкции — в формате скринкастов (5–7 минут).

Политики и процедуры — в виде mind-карт, а не 50-страничных PDF.

Обратная связь — не в длинных письмах, а в формате «3 пункта» в чате.

2.3. Что зумеры думают о руководителях и иерархии

Зумер не признает власть по умолчанию. Он признает власть, которая:

Компетентна — знает больше него в своей области.

Доступна

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.