DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v1.45
CZU: [005.322:316.46]:004+316.346.32-053.81

DIGITAL LEADERSHIP AND GENERATION Z: WHICH TYPE OF LEADERSHIP IS EFFECTIVE IN 2026

ЦИФРОВОЕ ЛИДЕРСТВО И ПОКОЛЕНИЕ Z: КАКОЙ ТИП ЛИДЕРСТВА ЭФФЕКТИВЕН В 2026 ГОДУ

ЛУКА Наталия, студентка, специальность: Маркетинг и Логистика
РУДОМЕТОВА Виолетта, студентка, специальность: Маркетинг и Логистика
Академия экономических знаний Молдовы (ASEM),
Молдова, г. Кишинёв, ул. Банулеску-Бодони, 61,
e-mail автора: nataliia.luka.rlc2@ase.md, violetta.rudometova.infi@ase.md

Abstract: *In the context of rapid digitalization, new approaches to management and leadership are emerging. Generation Z, shaped by the internet and social media, has distinct values, expectations, and work styles. This study examines their role in the workplace, focusing on motivation, leadership influence, recruitment, and retention. Based on analysis of scientific and professional literature, the findings show that Generation Z values flexibility, open communication, and self-development opportunities. Digital leadership - marked by technology use, transparency, and collaboration - is the most effective style for this generation. Authenticity, empathy, and leader support also boost engagement and commitment. The study concludes that adapting leadership strategies to Generation Z is essential for improving productivity, retaining young talent, and ensuring sustainable organizational growth through innovative and personalized management practices.*
Keywords: Generation Z, digital natives, digital leadership, workplace motivation, employee retention, organizational culture, leadership styles, digital transformation
JEL CLASSIFICATION: M12, M15, M51

ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительной цифровизации и развития технологий формируются новые подходы к управлению и лидерству. Поколение Z, выросшее в эпоху интернета и социальных сетей, имеет особые ценности, ожидания и стиль работы. Традиционные модели лидерства постепенно уступают место более гибким и цифровым формам взаимодействия. Важно учитывать, что представители этого поколения ценят открытость, быструю коммуникацию и возможность самореализации. В связи с этим возникает необходимость изучения эффективных типов лидерства в цифровой среде. Данная тема является актуальной, поскольку от выбора стиля управления зависит продуктивность и мотивация молодых сотрудников.

Цель данной работы - определить и исследовать, как поколение Z функционирует на рабочем месте и как желания, мотивации и развитие лидерских качеств поколения Z, могут влиять на процесс найма и удержания сотрудников в компаниях, а также как цифровые технологии помогают поколению Z подниматься по карьерной лестнице. В исследовании использованы анализ научной и популярной литературы, систематизация и сравнение существующих подходов к цифровому лидерству и лидерству в условиях поколенческих различий.

Задачи исследования - изучить особенности поколения Z в рабочей среде, рассмотреть понятие цифрового лидерства, проанализировать современные стили лидерства, определить, какие стили наиболее эффективны для поколения Z, сформулировать рекомендации для руководителей.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В современной научной литературе поколения X, Y, Z и последующие когорты определяются не только по возрасту, но и по социально-экономическим и историческим вехам, которые формируют их ценности и поведение *(Strauss & Howe, 1991; Pew Research Center, 2019)*. В ряде исследований границы поколений обосновываются через

демографические и экономические показатели, что позволяет выделять временные диапазоны рождаемости, связанные с конкретными историческими периодами (*Karashchuk et al., 2020)*. В настоящей работе за основу принимаются диапазоны, близкие к канону *Pew Research Center (2019),* где: поколение X («Generation X») - примерно 1965–1980 гг. рождения; поколение Y (миллениалы) - примерно 1981-1996 гг. рождения; поколение Z (Gen Z) - примерно 1997-2012 гг. рождения. При этом авторы подчеркивают, что в научных работах границы поколений варьируются в зависимости от страны, методики и контекста исследования *(Karashchuk et al., 2020; Britannica, 2026).* В связи с этим в данной работе используется усредненный подход, ориентированный на западный академический канон, с оговоркой о возможном расхождении диапазонов в локальных исследованиях.

Таблица 1: Типология поколений X, Y и Z: временные границы и поведенческие особенности

Поколение	Название (англ.)	Годы рождения	Ключевые особенности определения
Поколение X	Generation X	1965–1980 гг.	Определяется на основе социально-экономических и исторических факторов
Поколение Y	Millennials (Generation Y)	1981-1996 гг.	Сформировано в условиях развития интернета и глобализации
Поколение Z	Generation Z (Gen Z)	1997–2012 гг.	Цифровое поколение, выросшее в эпоху социальных сетей и технологий

Источник: Подготовлено авторами

Особенности поколения Z во многом связаны с тем, что представители этого поколения являются цифровыми нативами, то есть для них цифровые технологии являются естественной средой обитания с рождения. Они родились в эпоху массового распространения интернета, смартфонов и социальных сетей, что формирует их цифровую родословную и делает работу с технологиями естественной и повседневной частью их жизни и профессиональной деятельности. В ряде исследований подчеркивается, что цифровая среда становится для поколения Z не только каналом коммуникации, но и источником идентичности, развития и самоорганизации (Popov, 2022).

Важной особенностью данного поколения выступают подлинность и открытость лидера. Когда сотрудники воспринимают лидера как подлинного, искреннего и открытого, подчеркивающего прозрачность рабочих отношений, это заставляет их почувствовать присутствие естественного лидера и направляет их к позитивному поведению (Индраянти и Ульфия, 2022, кс. 12). В контексте поколения Z, воспитанного на цифровой грамотности и ожидании справедливости, такой стиль лидерства особенно усиливает вовлечение, доверие и готовность к сотрудничеству.

Подтверждением роли подлинности и прозрачности в управлении выступают и англоязычные исследования. Аутентичный стиль лидерства способствует вовлеченности сотрудников(Лопес-Зафре, 2022). Также отмечают, что аутентичное лидерство повышает участие сотрудников, что в свою очередь способствует удержанию персонала (Бакеро, 023). Подчеркивают, что поколение Z ценит работу, приносящую удовлетворение, признание, командную работу, карьерный рост, конструктивную обратную связь и надежных лидеров (Баутиста и Кахигас, 2024).

Поколение Z характеризуется цифровой грамотностью и технологической подкованностью, высокими ожиданиями в отношении баланса между работой и личной жизнью,

а также целеустремленностью в работе (Видодо и Магфурия, 2024). Помимо ожиданий, связанных с рабочим местом и задачами, представители поколение Z ценят гибкость в графике и месте работы, а также аутентичность и прозрачность, при которых лидеры должны быть искренними, честными и социально ответственными. Более того, предоставление сотрудникам возможности участвовать в обсуждениях повышает чувство причастности, ответственности и вовлеченности, что напрямую влияет на удержание персонала.

Указанные особенности поколения Z - цифровая родословная, ценности и ожидания от лидеров - формируют новые требования к стилю руководства в современных условиях и, в частности, в 2026 году. В ряде исследований отмечается (Frontiers in Psychology, 2024), что лидеры поколения Z будут строить внутриорганизационную коммуникацию на основе поддержки, эмпатии, отсутствия эгоизма, эффективного управления и уважения. Поддержка со стороны лидера способствует удовлетворённости работой, производительности и эффективности сотрудников (Ким и др., 2021), а также помогает вовлекать сотрудников в принятие решений и поддерживать комфортную рабочую среду (Даянти и др., 2022).

Поколение Z считает важными качествами лидера поддержку, доверие и уважение (Айдогду и Кара Озкан, 2021; Габриэлова и Бучко, 2021) и рассматривает их как одну из основных обязанностей руководителя. Эмпатия усиливает приверженность сотрудников организации, доверие и мотивацию (Касароглу, 2021; Гаан и Шин, 2022). По мнению поколения Z, эффективный лидер должен быть эмпатичным, скромным и уметь выстраивать дружеские отношения в коллективе (Сингх и Дангмей, 2016; Гроу и Янг, 2018; Айдогду и Кара Озкан, 2021; Диз, 2021; Двидиенавати и др., 2021; Демирбилек и Кесер, 2022; Тидхар, 2022). Скромность и отсутствие эго повышают эффективность лидерства и уровень доверия (Poyraz и Atalay Cilveoğlu, 2020; Kasaroğlu, 2021; Gaan и Shin, 2022).

Лидеры поколения Z ориентируются на гибкие условия труда, включая обучение, справедливую оплату, распределение задач, позитивную атмосферу и отсутствие дискриминации. Особое значение придаётся личностному развитию: обучение рассматривается как важное вне зависимости от его прямой связи с работой. При этом ценятся цифровые навыки, технологическая проницательность и обучение на рабочем месте (Кляйн, 2018). Заработная плата остаётся важным фактором мотивации (Гюлеч Бекман и Гюндюз, 2022), при этом поколение Z выступает за справедливую и прозрачную систему оплаты (Ургал Сарачо, 2023). Предпочтение отдаётся гибким системам оплаты, основанным на результатах, успехе и навыках (Ниежуравска, 2023).

Цифровое лидерство как отдельный стиль лидерства определяется в научной литературе как руководство, в котором лидер системно использует цифровые инструменты, платформы и данные для управления, коммуникации и развития команды, при этом сохраняя внимание к человеческому фактору, доверию и вовлечённости (Karashchuk et al., 2020; Abbu et al., 2025; Weiser et al., 2024).

В контексте 2026 года цифровое лидерство предполагает не только техническую компетентность, но и способность лидера строить прозрачные и гибкие цифровые процессы, вовлекать сотрудников в обсуждения и решения, а также обеспечивать цифровое благополучие и безопасность работников.

В научной литературе подчёркивается, что эффективность цифрового лидера зависит не столько от владения технологиями, сколько от его эмоционального интеллекта, подлинности и способности к открытой коммуникации в цифровой среде (Weiser, 2021; Abbu et al., 2025). В исследованиях по аутентичному лидерству показано, что подлинные и прозрачные лидеры чаще воспринимаются как «естественные» и вызывают у сотрудников более высокий уровень доверия, вовлечённости и позитивного поведения (López-Zafra et al., 2022; Baker, 2023; Bautista & Kahigas, 2024).

В контексте поколения Z цифровое и аутентичное лидерство могут рассматриваться как взаимодополняющие подходы. Аутентичность и подлинность лидера проявляются через

честность и прозрачность в цифровой среде: использование открытых каналов связи, ясные ожидания, регулярная и конструктивная обратная связь, а также вовлечение сотрудников в цифровые процессы и решения. Цифровые инструменты, в свою очередь, создают условия, в которых такие стили лидерства могут быть реализованы более эффективно и масштабно - в формате гибридной и распределённой работы, что особенно важно для Gen Z (Pew Research Center, 2019; Weiser et al., 2024).

Таким образом, в научной литературе подтверждается, что в 2026 году для поколения Z наиболее эффективным может оказаться сочетание цифрового и аутентичного лидерства, основанное на подлинности, прозрачности, гибкости и развитии цифровых компетенций лидера. Такой подход позволяет учитывать специфические ожидания и ценности Gen Z, а также способствует повышению вовлечённости, удержанию и продуктивности молодых сотрудников.

ВЫВОДЫ

Появление поколения Z на рынке труда оказывает существенное влияние на современные модели лидерства и организационную культуру. Исследование показывает, что представители этого поколения имеют отличающиеся от предыдущих поколений ожидания и предпочтения, что требует адаптации управленческих подходов. Поколение Z стремится к осмысленности работы, личностному развитию и гибкости, поэтому традиционные формы руководства теряют эффективность. Наиболее привлекательным для них является цифровое лидерство, основанное на использовании современных технологий, гибкости, открытой коммуникации и совместном достижении целей.

Рост числа исследований в данной области за последние годы свидетельствует о растущем интересе к пониманию особенностей этого поколения и необходимости переосмысления стратегий управления. Для успешной интеграции поколения Z в организационные структуры требуется разработка персонализированных образовательных программ и внедрение инновационных методов в управлении персоналом, направленных на повышение мотивации, удержание сотрудников и удовлетворённость трудом. В перспективе именно эти изменения позволят организациям эффективно адаптироваться к новым реалиям и использовать потенциал поколения Z для устойчивого развития.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Britannica, 2026, Generation Z, Encyclopaedia Britannica. https://www.britannica.com/topic/Generation-Z
2. Dirik D., Aktan A., Ateş Ö., 2025, A scoping review on Generation Z's leadership experience and expectations, CEEOL. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1375272
3. Dinler Kısaçtutan E., Yılmaz B., Gürün Karatepe S., 2024, Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership.
4. Indrayanti I., Ulfia N., 2022, Authentic leadership and innovative work behavior through organizational culture: A study in Indonesian state-owned enterprises, F1000Research. https://f1000research.com/articles/11-1243
5. Karashchuk O.S., Mayorova E.A., Nikishin A.F., Kornilova O.V., 2020, The method for determining time-generation range, SAGE Open. https://doi.org/10.1177/2158244020968082
6. Pew Research Center, 2019, Where millennials end and generation Z begins, Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/
7. Попов А.В., 2022, Поколенные группы населения в ракурсе тематики социально-трудовых отношений: теоретические аспекты,
8. Zehetner. D, Lepeyko. T, Zehetner. A, 2020, What does Generation Z expect from their future leaders?, What does Generation Z expect from their future leaders, HNEU Repository. https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30074

Coordonator ştiinţific: PETREA Felicia, asist. univ.
ASEM, Republica Moldova, Chişinău, str. Bănulescu-Bodoni, 61
ORCID: 0009-0006-4511-4222
E-mail: petrea.felicia.57ac@ase.md