Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Выпускная квалификационная работа

«Особенности мотивации молодых специалистов поколения Z в России»

Выполнил

студент 4-го курса бакалаврской программы,

группы 4

Ревва Светлана Олеговна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Цыбова Виктория Сергеевна

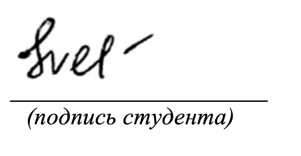
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2023

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Ревва Светлана Олеговна, студентка 4 курса, осваивающая основную образовательную программу бакалавриата по направлению 38.03.02 – «Менеджмент» профиля «Управление человеческими ресурсами», заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Особенности мотивации молодых специалистов поколения Z в России», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата по направлению «Менеджмент» для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

****Мне известно, что, согласно п.12.4.13 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ», «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись)  
28.05.2023 (Дата)

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение 5](#_Toc136022779)

[ГЛАВА 1. теоретические основы мотивации сотрудников 9](#_Toc136022780)

[1.1. Теоретические основы определения понятия мотивации 9](#_Toc136022781)

[1.2. Теоретические основы определения понятия стимулирования 11](#_Toc136022782)

[1.3. Теории мотивации 14](#_Toc136022783)

[Глава 2. особенности представителей поколения Z 21](#_Toc136022784)

[2.1. Особенности поколений 21](#_Toc136022785)

[2.2. Особенности поколения Z 26](#_Toc136022786)

[2.2.1. Личностные характеристики поколения Z 29](#_Toc136022787)

[2.2.2. Характеристики представителей поколения Z как сотрудников 34](#_Toc136022788)

[2.2.3. Мифы о поколении Z 45](#_Toc136022789)

[2.3. Различия между поколениями 47](#_Toc136022790)

[Глава 3. Исследование мотивации молодых сециалистов поколения Z 57](#_Toc136022791)

[3.1. Методология исследования 57](#_Toc136022792)

[3.2. Качественное исследование особенностей мотивации молодых специалистов поколения Z 58](#_Toc136022793)

[3.2.1. Методы сбора данных качественного исследования 58](#_Toc136022794)

[3.2.2. Описание результатов качественного исследования 59](#_Toc136022795)

[3.3. Количественное исследование факторов, влияющих на мотивацию молодых специалистов поколения Z 61](#_Toc136022796)

[3.3.1. Методы сбора данных количественного исследования 61](#_Toc136022797)

[3.3.2. Описание результатов количественного исследования 64](#_Toc136022798)

[3.4. Рекомендации по стимулированию молодых специалистов поколения Z 77](#_Toc136022799)

[3.5. Выводы по результатам проведенного исследования 78](#_Toc136022800)

[заключение 81](#_Toc136022801)

[список литературы 82](#_Toc136022802)

[Приложение 85](#_Toc136022803)

# Введение

Проблема, на которой фокусируется данная выпускная квалификационная работа, – это недостаточность информации о трудовой мотивации представителей поколения Z, или, другими словами, малоизученность трудовой мотивации поколения Z. В основном, исследования, касающиеся поколения Z, фокусируются на взаимодействии его представителей с медиа, их характеристиках и потребительском поведении[[1]](#footnote-1). Мотивация нового поколения, выходящего на рынок труда, не так подробно изучена, как мотивация предыдущих, более старших, поколений, которые занимают большинство рабочих мест в компаниях на данный момент. Системы стимулирования, введенные в современных компаниях, могут не учитывать интересы и потребности поколения Z, которое уже начало выходить на рынок труда. Применение стимулов, которые работают для предыдущих поколений, может как не иметь никакого эффекта на самых молодых сотрудников, так и оказывать демотивирующий эффект. Изучение особенностей мотивации сотрудников способствует построению действенной системы стимулирования, которая приводит к желаемому результату, будь то увеличение вовлеченности, производительности труда, привлечение новых специалистов, удержание сотрудников.

Проблема имеет управленческий характер, так как она связана с менеджментом персонала в организациях. Решение сформулированной в данной работе проблемы может помочь менеджменту организаций в построении систем стимулирования, которые служат инструментом при решении управленческих проблем и в достижении управленческих целей, таких, как увеличение вовлеченности, эффективности работы, привлечение, удержание сотрудников и т.д.

Тема данной выпускной квалификационной работы сформулирована следующим образом: «Особенности мотивации молодых специалистов поколения Z в России».

Поколение – группа людей, рожденных в один и тот же период времени и разделяющих общий опыт, основанный на социальном и историческом контексте[[2]](#footnote-2). Поколение Z – поколение людей, по разным оценкам, родившихся начиная с 1995 по 2012 гг. Как упоминается в отчете компании Deloitte[[3]](#footnote-3), поколение Z скоро превзойдет поколение Y как самое густонаселенное поколение на земле: более трети населения мира считают себя поколением Z. Новое поколение входит в рабочую силу, в 2019 году оно составляло уже 20% мировой рабочей силы[[4]](#footnote-4). К 2025 г. около трети активной рабочей силы всего мира будет представлено поколением Z[[5]](#footnote-5). Понимание того, что важно для поколения Z, будет иметь решающее значение для успеха компаний в привлечении сотрудников в ближайшем будущем[[6]](#footnote-6). А на данный момент организационная среда и корпоративные ценности компаний выверены поколением бэби-бумеров и поколением X, которые занимали позиции руководителей в последние годы[[7]](#footnote-7). Поколение Z отличается от предыдущих поколений[[8]](#footnote-8),[[9]](#footnote-9), что влечет за собой сложности для компаний, где сотрудников данного поколения становится все больше. Сложности возникают как в построении коммуникаций, так и в выстраивании рабочих процессов.

Важно упомянуть, что в данной работе под молодыми специалистами поколения Z подразумеваются те представители поколения Z, которые начинают выходить на рынок труда или уже вышли на рынок труда и стали сотрудниками в организациях.

В данной дипломной работе рассматриваются мотивация и стимулирование молодых специалистов поколения Z в рабочей среде. В компаниях эта проблема решается путем внедрения систем оплаты труда и мотивации. Данная работа опирается на два следующих принципа эффективной системы оплаты труда и мотивации[[10]](#footnote-10).

Согласно первому принципу эффективной системы оплаты труда и мотивации персонала, важно учитывать мотивационные факторы, ожидания и потребности персонала. Причем у каждого сотрудника существует уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей. Важно и то, что заработная плата как единственное условие не является мотивирующей для сотрудников – она скорее является гигиеническим фактором, наличие которого ведет лишь к отсутствию неудовлетворения (подробнее о гигиенических факторах в Главе 1 данной работы). Для вовлечения в работу персонала и обеспечения удовлетворения сотрудников от работы большое значение имеют и нематериальные стимулы. Второй принцип, на который опирается данная работа, говорит о важности устранения демотивирующих факторов, то есть факторов, снижающих мотивацию персонала к труду. Такие факторы также индивидуальны для каждого сотрудника.

При решении управленческих проблем важно также учитывать специфику настоящего времени. Настоящая реальность является изменчивой и сложной, в ней тяжело делать точные прогнозы и рассчитывать на исполнение всех планов и целей. В связи с этим нынешний мир характеризуют как VUCA-мир[[11]](#footnote-11), который определяется следующими признаками:

* V – volatility – нестабильность
* U – uncertainty – неопределённость
* C – complexity – сложность
* A – ambiguity – неоднозначность

Футуролог Джамаис Кашио предложил новый акроним для описания нынешнего мира — BANI[[12]](#footnote-12), который расшифровывается следующим образом:

* B – Brittle – хрупкий
* A – Anxious – тревожный
* N – Non-linear – нелинейный
* I – Incomprehensible – непостижимый

В таких условиях перед компаниями встает проблема неопределенности развития событий: нестабильность продаж, потеря части клиентов, рост цен, нарушение планов закупок, производства и поставок продукции, потеря ценных сотрудников и т.д. Поэтому основной целью систем мотивации и стимулирования персонала является удержание сотрудников от увольнения и мотивация сотрудников на максимальную эффективность в изменяющихся условиях[[13]](#footnote-13).

**Цель и задачи исследования**

**Целью** данной работы является определение факторов, которые влияют на трудовую мотивацию молодых специалистов поколения Z.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи**:

1. Систематизировать существующие подходы к мотивации и стимулированию.
2. Систематизировать существующие исследования особенностей поколения Z.
3. Провести качественное исследование путем проведения интервью для выявления особенностей мотивации молодых специалистов поколения Z.
4. Провести количественное исследование путем распространения онлайн-анкеты для выявления факторов, оказывающих наибольшее влияние на мотивацию молодых специалистов поколения Z.
5. Сделать вывод о ключевых особенностях мотивации молодых специалистов поколения Z.
6. Сформулировать рекомендации по стимулированию молодых специалистов поколения Z.

**Предметом** данного исследования является трудовая мотивация представителей поколения Z. **Объектом** данного исследования являются молодые специалисты поколения Z, рожденные в период с 1996 по 2004 гг.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. В первой главе представлены теоретические основы мотивации сотрудников, где описаны существующие подходы к мотивации и стимулированию. Во второй главе описаны уже существующие исследования поколений, в том числе и поколения Z, личностных характеристик данного поколения, особенностей его мотивации и отличий от предыдущих поколений. Третья глава описывает проведенные качественное и количественное исследования, в ней сформулированы выводы по результатам работы, а также рекомендации по стимулированию молодых специалистов поколения Z.

При подготовке данной выпускной квалификационной работы были использованы такие источники информации, как учебные пособия и статьи отечественных и зарубежных авторов, а также электронные ресурсы.

# ГЛАВА 1. теоретические основы мотивации сотрудников

## Теоретические основы определения понятия мотивации

Так как предметом исследования данной работы является мотивация, а также по причине того, что в описанных в данной работе исследованиях различных поколений, в том числе поколения Z, упоминаются термины, связанные с теоретическими основами мотивации, для начала стоит определиться с понятием мотивации, а также мотивации сотрудника в рабочей среде и значимости данного феномена. Существуют разные формулировки, определяющие феномен мотивации.

**Мотивацию** определяют как психологическое понятие, объясняющее причины поведения людей (почему), его направленность (на что) и механизмы осуществления (каким образом)[[14]](#footnote-14). Также **мотивация** характеризуется как внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов для удовлетворения своих потребностей[[15]](#footnote-15). На практике **мотивация** изначально определяется как интеллектуально обоснованное, целенаправленное по адресности побуждение индивида, безусловно, учитывающее и использующее инстинктивные, ассоциативные и иные неосознанные реакции любых индивидов. Это интеллектуально осознанное, заранее спланированное, объектно, проблемно, функционально и т.д. адаптированное и реализованное поведение[[16]](#footnote-16).

Мотивацию разделяют на внутреннюю и внешнюю. К **внутренней мотивации** относят факторы, инициирующие и регулирующие поведение, которые находятся внутри личности и самого поведения (то есть заложены в психике человека). К **внешней мотивации** относят факторы, которые инициируют и регулируют мотивацию, при этом находятся вне личности и вне поведения. Внешняя мотивация ограничена периодом действия определенного подкрепления, то есть она не постоянна и не настолько устойчива, насколько устойчива внутренняя мотивация[[17]](#footnote-17).

Как можно сразу понять из выше описанных определений, мотивация оказывает влияние на поведение человека, и это влияние регулируется внутренними и внешними факторами. То есть можно сделать вывод о том, что на поведение человека в рабочей среде можно влиять с помощью различных факторов. Получается, мотивация как осознанное, внутреннее побуждение индивида к активности является основным «приводным ремнем» организационного поведения. На действия сотрудника влияют различные факторы, в том числе и внешние: от среды и ее условий до целенаправленного принуждения. Однако мотивация, которая может максимально раскрыть и реализовать потенциал личности, также способна усилить или полностью скомпенсировать восприятие индивидом внешних воздействий. По причине такого влияния на сотрудников и на их поведение мотивация занимает центральное место и имеет решающую роль в организационных процессах[[18]](#footnote-18).

Важно также ввести понятия мотивов и потребностей, которые лежат в основе мотивации. **Потребность** – это физиологическая или психологическая необходимость человека в вещах и явлениях, которыми он не обладает на данный момент времени[[19]](#footnote-19). Потребности относятся к внутреннему миру человека, они являются достаточно общими для людей, но в то же время имеют индивидуальные проявления для каждого человека. Потребности были классифицированы А. Маслоу, что составило его теорию мотивации – пирамиду потребностей (подробнее о теории потребностей Маслоу в разделе «Теории мотивации»).

Являясь физиологической, психологической или социальной необходимостью в удовлетворении различных нужд, склонностей, желаний человека, потребность зависит не только от объективных, но и от субъективных факторов и непосредственно обусловливает организационное поведение персонала. При этом удовлетворение потребности может достигаться разными способами и приводить к соответствующим результатам[[20]](#footnote-20).

Потребности лежат в основе мотивов. **Мотивы**, являясь осознанными внутренними, опосредованными побуждениями к действию, формирующиеся первичными нуждами и развивающимися интересами человека, во многом определяют его поведение в организации. Ключевое значение в формировании и реализации мотивов играет интерес как осознанная потребность, отражающая внешнюю ориентацию человека, склонность и увлечение. Интересы определяют целенаправленное и осознанное поведение человека, направленность его внимания, осуществление им определённых действий[[21]](#footnote-21).

В организации работники реализуют собственные мотивы в условиях ее целенаправленного функционирования и развития. Однако для организации важно то, что у индивидов могут формироваться побуждения, соответствующие целям организации, выходящие за рамки его собственных интересов. Это происходит под воздействием миссии, целей и задач компании. Достижение целей компании в значительной степени обусловливается эффективной работой каждого из ее участников[[22]](#footnote-22). Следовательно, совершенствование и использование индивидуальных мотивов побуждения конкретного сотрудника к запланированному действию является важнейшей задачей современного менеджмента. Ее успешное решение во многом зависит от полного и всестороннего исследования приоритетов, мотивов поведения сотрудника и рычагов их использования, а именно – стимулов[[23]](#footnote-23).

## Теоретические основы определения понятия стимулирования

На поведение человека в рабочей среде можно оказывать влияние с помощью стимулирования. **Стимулирование** – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже имеющуюся систему мотивов человека (например, заложенную в человека в результате социализации), актуализируя и усиливая эти мотивы, не меняя саму структуру мотивации человека[[24]](#footnote-24).

Процесс стимулирования тесно связан с такими ключевыми категориями теории мотивации, как мотив и стимул[[25]](#footnote-25). Понятие мотива было раскрыто выше. **Стимул** как внешнее, непосредственное принуждение работника к определенному поведению не только оказывает воздействие на его уже сформированные мотивы, но, вместе с этим, может закладывать и развивать новые побуждения[[26]](#footnote-26).

Понятия стимулов и мотивов иногда путают. Являясь элементами одной системы мотивации и стимулирования, они всё же представляют собой разные понятия. Основные различия стимулов и мотивов приведены в таблице 1.

1. Сравнительный анализ мотивов и стимулов поведения индивида[[27]](#footnote-27)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Мотивы** | **Стимулы** |
| Природа возникновения | внутренняя | внешняя |
| Порядок становления | первичный | произвольный |
| Основы формирования | индивидуальные | социальные |
| Структура построения | субъективная | объективная |
| Методы применения | частные | общие |
| Форма действия | опосредованная | непосредственная |
| Сущность действия | побуждение | принуждение |

Мотивы рождаются внутри отдельного человеческого сознания, формируясь из различных потребностей, интересов и желаний. Они опосредованно и мягко побуждают человека к действию. Стимулы – внешние инструменты, которые непосредственно и жестко принуждают индивида к действию. Стимулы как оказывают влияние на уже существующие мотивы, так и развивают в человеке новые побуждения.

Важно также то, что стимулы, минуя мотивы, могут непосредственно принуждать индивида к определенному поведению, вопреки его личным потребностям и интересам. Разрабатывая миссию организации и реализуя корпоративные цели путем стимулирования персонала, организация влияет на формирование и развитие поведения сотрудников, расширяя общую палитру мотивации. Стимулы обеспечивают безусловное соблюдение сотрудниками определенных норм, следование конкретным правилам, выполнение определенной программы действий.

Мотивы и стимулы представляют собой самостоятельные и тесно взаимодействующие элементы единой системы мотивации и стимулирования.

Как было упомянуто выше, у работников есть свои потребности и интересы, которые лежат в основе их трудовой мотивации, а мотивация работников к труду влияет на их фактическую деятельность. В свою очередь, у организации есть свои интересы и цели, к которым она стремится. Для их достижения организация ставит перед собой определенные задачи, выполнение которых сотрудниками ведет к их желательной деятельности. Для того, чтобы удовлетворить свои цели, организация должна сделать так, чтобы фактическая деятельность сотрудников была одновременно и желательной для организации. Влиять на фактическую деятельность сотрудников организация может, зная их мотивы и потребности, лежащие в основе их поведения и действий. Это знание помогает компаниям выстраивать системы стимулирования, связывающие интересы персонала с интересами организации.

Таким образом, мотивация порождает у сотрудника желание посвятить свои способности производительности, работе в компании[[28]](#footnote-28). Мотивированный сотрудник будет пытаться достичь цели, связанной с работой. Работодателям важно понимать значение мотивации сотрудников, поскольку успех любой организации зависит от результатов работы персонала. Наличие мотивированных сотрудников дает множество преимуществ, включая стабильность рабочей силы, лучшую координацию команды, повышение эффективности и удовлетворенности сотрудников, а также улучшения в управлении человеческим капиталом[[29]](#footnote-29). Получается, компании выигрывают от высокомотивированных сотрудников, работающих для достижения общих целей. Мотивированные сотрудники верят, что их усилия приведут к результатам, значимым для них самих и для их организации.

Можно сделать вывод о том, для организаций важно знать и понимать внутренние потребности, мотивы и интересы, которые лежат в основе трудовой мотивации работников, так как это позволяет управлять деятельностью сотрудников таким образом, чтобы это приводило к достижению целей и задач самой компании.

## Теории мотивации

В литературе по мотивации представлены процессные теории, фокусирующиеся на объяснении процесса мотивации, содержательные теории, фокусирующиеся на описании внутренних характеристик человека, а также смешанные теории.

Одними из основных и самых известных содержательных теорий, которые важно упомянуть, являются теория иерархии потребностей А. Маслоу и двухфакторная модель Герцберга.

**1.3.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Согласно теории Абрахама Маслоу, человеческие потребности различны по своей настоятельности и возникают в определенной последовательности. По мере того как достаточное удовлетворение в разумных рамках получают первичные нужды, внимание индивида перемещается на вторичные потребности[[30]](#footnote-30).

В иерархии потребностей А. Маслоу выделяются 5 основных уровней. К потребностям более низкого порядка относят нужды, которые обеспечивают само существование человека. На первом уровне пирамиды Маслоу находятся основные физиологические потребности (в пище, воздухе, воде и сне), на втором уровне – потребности в физической защищенности и в экономической безопасности. Выше находятся потребности более высокого порядка. Третий уровень включает в себя потребности в любви, чувстве принадлежности и социальной сопричастности. К потребностям четвертого уровня относятся стремление к уважению и статусу, к высокой самооценке и компетентности. На пятом уровне иерархии находятся потребность в самоактуализации, духовном росте, развитии своих талантов и умений.

Помимо основных 5 уровней стали выделять также творческие и эстетические потребности. Творческие потребности – это потребности в созидании, познании окружающего мира, открытии для себя нового, развитии своих творческих способностей. Эстетические потребности заключаются в необходимости чувствовать гармонию, радость и любовь, а также наслаждаться красотой. Иерархия потребностей Маслоу, состоящая из 7 уровней, представлена на рисунке 1.



1. Иерархия потребностей А. Маслоу

Модель иерархии потребностей А. Маслоу предполагает, что каждый человек имеет определенные потребности, которые он стремится удовлетворить. Утоление определенных потребностей означает лишь, что им на смену приходят новые нужды. Наиболее сильно индивида мотивируют неудовлетворенные потребности, а полностью удовлетворенные потребности не являются сильными мотивирующими факторами.

Если рассуждать в рамках мотивации сотрудников компаний, то теория Маслоу говорит о том, что сотрудники мотивированы прежде всего тем, чего им не хватает, и целью, к которой они стремятся на данный момент. Эта теория позволяет менеджерам осознать, что:

* у работников есть определенные потребности, которые они стремятся удовлетворить;
* помогая сотрудникам удовлетворять определенные незакрытые потребности, менеджеры могут оказывать влияние на их поведение;
* у разных работников разные потребности, а значит, использовать однотипные стимулы/поощрения не является действенным способом оказывать влияние на персонал.

Теория потребностей Маслоу опять же говорит о том, как важен индивидуальный подход, когда дело касается стимулирования сотрудников на основе их потребностей, а следовательно, и их мотивации, ведь у каждого человека она имеет свои особенности.

**1.3.2. Двухфакторная модель Ф. Герцберга**

Как было упомянуто в части введения данной работы, такие гигиенические факторы, как заработная плата, не являются мотивирующими для сотрудников, так как их наличие ведет лишь к отсутствию неудовлетворения человека. Для вовлечения в работу персонала и обеспечения удовлетворения сотрудников от работы большое значение имеют и нематериальные стимулы. Это утверждение отсылается к двухфакторной модели Ф. Герцберга.

Ф. Герцберг утверждал, что мотивация определяется двумя группами факторов, связанных с процессом труда[[31]](#footnote-31). Первая группа – гигиенические, или поддерживающие, факторы. К ним относятся, например, гарантия работы и безопасность труда – то, что сотрудники воспринимают как должное. Наличие этих факторов обусловливает только нейтральное состояние работников, так как они не оказывают мотивирующего воздействия. А отсутствие этих факторов вызывает неудовлетворенность сотрудников работой. Вторая группа включает в себя мотивирующие факторы. Эти факторы направлены на формирование мотивации, их присутствие вызывает удовлетворенность, но их отсутствие не вызывает отрицательных эмоций у работников. Сравнение характеристик двух групп факторов представлено в таблице 2.

1. Группы факторов по двухфакторной модели Ф. Герцберга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристики** | **Гигиенические (поддерживающие факторы)** | **Мотивирующие факторы** |
| Если присутствуют в работе | 🡪 Нейтральное состояние сотрудников | 🡪 Удовлетворенное состояние сотрудников |
| Если отсутствуют в работе | 🡪 Неудовлетворенное состояние сотрудников | 🡪 Нейтральное состояние сотрудников |
| Примеры факторов | * Статус (общественное и служебное положение) * Отношения с руководством * Отношения с коллегами * Отношения с подчиненными * Качество руководства * Политика и управление компанией * Надежная работа * Условия работы * Оплата труда * Социальная защищенность | * Работа сама по себе * Достижения * Возможности роста мастерства * Ответственность * Продвижение * Признание |

Как можно увидеть, мотивирующие факторы связаны с содержанием труда, когда гигиенические – с условиями рабочей среды. Получается, согласно данной модели, сотрудников мотивирует именно то, что они делают, а не то, что их окружает. Можно сравнить мотивационные и гигиенические факторы с внутренними и внешними мотиваторами. Внутренние мотиваторы – это внутренние поощрения, которые человек ощущает в процессе труда, то есть между трудом и поощрением присутствует прямая и часто непосредственная связь. В такой ситуации сотрудник самомотивирован. А внешние мотиваторы – это внешние поощрения, которые имеют место независимо от природы труда и не обеспечивают прямого удовлетворения в ходе выполнения рабочего задания. И те, и другие являются важными для персонала. Однако внешние мотиваторы не являются эффективными стимулами, хоть и ценятся работниками[[32]](#footnote-32).

Как следствие из двухфакторной модели Герцберга, для менеджмента важно знать следующее:

* Неудовлетворение гигиенических факторов приводит к ослаблению или даже аннулированию действия мотивирующих факторов;
* Так как гигиенические факторы сами по себе не мотивируют на достижение результата, то, например, улучшив условия труда, менеджер устранит неудовлетворенность сотрудников, но вряд ли повысит их результативность (если какой-то недостаток во внешней среде не служил серьезной, грубой помехой в работе, как, например, постоянные перебои электричества);
* Самым сильным мотиватором Герцберг считает достижение. Он утверждает, что неудача не мотивирует людей – их мотивирует достижение. На некоторых сотрудников даже небольшие достижения оказывают мотивационный эффект. А если достижение – самый действенный мотиватор, то эффективным способом стимулирования является предоставление возможностей для достижения[[33]](#footnote-33).

Итак, модель Герцберга говорит нам о том, что важно не только обустроить комфортные условия труда, но также и оказывать положительное влияние на само содержание труда, внутреннюю мотивацию человека, чтобы стимулировать работника к высоким показателям деятельности.

**1.3.3. Теория самодетерминации (ТСД)**

Для данной работы важно упоминание другой связанной с предыдущими теории мотивации, разработанной Р. Райаном и Э. Деси, – теории самодетерминации (ТСД). Данная теория утверждает, что мотивацию можно либо поощрять, либо ей препятствовать. Логика ТСД заключается в том, что мотивация состоит из трех основных типов: демотивация (или амотивация), внутренняя мотивация и внешняя мотивация. Также мотивация действует через набор стилей регулирования, которые представляют собой демотивацию, внешнюю социальную регуляцию, внешнюю материальную регуляцию, интроецированную регуляцию, идентифицированную регуляцию, внутреннюю мотивацию. Они варьируются от наименее самоопределяемой и контролируемой формы мотивации (внешней) до наиболее самоопределяемой и автономной формы мотивации (внутренней)[[34]](#footnote-34).

Как и некоторые другие теории мотивации, ТСД основывается на идее о том, что люди могут быть мотивированы или демотивированы. Демотивированные люди могут испытывать трудности с ответом на вопрос, например, почему они хотят работать, поскольку им не хватает стремления и решимости работать. Напротив, мотивированные люди легко отвечают на тот же вопрос, поскольку они идентифицируют себя с четкой целью своей работы. Мотивированные люди испытывают как внутреннюю, так и внешнюю мотивацию.

Внутренняя мотивация определяется как состояние, при котором люди готовы выполнить действие, потому что они считают это занятие захватывающим и приятным. Когда люди внутренне мотивированы, они мотивированы самоудовлетворением. Мотивированные сотрудники решают задачи без необходимости дополнительной компенсации или признания, личной выгоды или других видов преимуществ и вознаграждений. Внутренняя мотивация способствует созданию крепких рабочих отношений в коллективе, личностному росту и внесению вклада в общее дело, поскольку все это обеспечивает более высокий уровень удовлетворенности. Когда человек внутренне мотивирован, он стремится действовать для собственного удовольствия, а не под влиянием внешнего давления, требований и вознаграждений. Авторами ТСД было выдвинуто предположение, что удовлетворение трех основных психологических потребностей в компетентности, привязанности и автономии является характеристикой внутренней мотивации. Это говорит о том, что внутренне мотивированный человек психологически стабилен и доволен выполнением своих задач.

Внешняя мотивация относится к социальным ценностям и ожиданиям, которые включают в себя такие атрибуты, как деньги и популярность. Когда человек внешне мотивирован, он выполняет задачи, чтобы получить вознаграждение или признание (внешняя материальная регуляция или внешняя социальная регуляция соответственно). Авторы теории описали внешнюю мотивацию как состояние, при котором люди ожидают достижения определенного результата своим поведением. Однако внешние мотивы менее устойчивы и не постоянны, по сравнению с внутренними. Внешняя мотивация далее подразделяется на шкалу внешней регуляции, интроекции и идентифицированной мотивации. Внешнее регулирование происходит, когда внешние требования, выгоды и вознаграждения мотивируют людей. Интроецированная регуляция характеризуется как контролируемая форма, при которой люди выполняют свои задачи или действия, чтобы предотвратить чувства вины, тревоги или чтобы повысить самооценку. Например, сотрудник с данным типом регуляции хорошо выполняет свою работу, потому что считает, что так делают хорошие сотрудники, и в противном случае он будет чувствовать себя плохо или ему будет стыдно за себя. Идентифицированная регуляция более автономна, чем интроецированная регуляция, так как она заключается в поведенческой регуляции, а люди ценят ее и принимают ее как свою собственную. Она заключается в осознании сотрудником наличия собственного выбора определенной деятельности, а также ценности и значимости работы для себя лично.

Демотивация определяется как состояние, в котором люди не связывают результат своего поведения с исходным поведением. Демотивация относится к отсутствию как внутренней, так и внешней мотивации и представляет собой полное отсутствие самоопределения и воли в отношении целевого поведения. Кроме того, авторы теории Райан и Деси утверждали, что отсутствие мотивации связано с отсутствием удовлетворения потребностей: демотивированные люди не движимы ни внешним, ни внутренним мотивом, поэтому они апатичны в своем поведении по отношению к деятельности. Демотивация оценивается как показатель самого низкого уровня автономии[[35]](#footnote-35).

**Выводы по Главе 1**

Таким образом, в данной главе были представлены теоретические основы мотивации сотрудников, что включает в себя теоретически основы мотивации, стимулирования, а также теории мотивации. Было определено значение мотивации в поведении сотрудников компаний, а также каким образом она оказывает влияние на рабочую деятельность персонала и, как следствие, на функционирование организаций. Данная информация необходима для дальнейшего изучения существующих исследований поколения Z и мотивации поколений, описанных в Главе 2. В дополнение, описанные в Главе 1 теоретические данные лежат в основе проведенного исследования, описанного в Главе 3.

# Глава 2. особенности представителей поколения Z

## Особенности поколений

Впервые проблема поколений была упомянута Карлом Мангеймом в работе «The problem of generations» 1927 года[[36]](#footnote-36). Поколение определяется как группа людей, обладающих схожими характеристиками в связи с единством прожитого исторического и культурного опыта[[37]](#footnote-37). Теория поколений была предложена американскими учеными У. Штраусом и Н. Хоувом в 1991 году в книге «Поколения: История будущего Америки, с 1958 по 2069» (в оригинале «Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069»). Они утверждали, что на протяжении всей истории существовали отдельные группы людей, которые имели общие характеристики и ценности. Эти группы, проходя разные фазы своей жизни, определяли изменения, поворотные периоды в истории, при этом смена групп имела цикл 18-20 лет, а повороты происходили в течение 80-летнего цикла[[38]](#footnote-38).

Понятие «поколение» используется как в качестве подхода для группирования возрастных когорт (групп людей, родившихся в одно и то же время), так и для анализа с целью отслеживания людей по целому ряду вопросов, таких, как поведение, личностные характеристики. Установление возрастных границ поколений является необходимым шагом для анализа поколений, однако годы рождения, определяющие поколения, следует рассматривать как ориентиры, а не как жесткие разграничительные линии[[39]](#footnote-39).

Между поколениями существуют различия, потому что людей разных поколений связывают жизненный опыт и опыт свидетельствования развития разных событий. Люди, принадлежащие к одному поколению, разделяют и переживают сходные исторические, социальные и культурные события, которые влияют на развитие их взглядов и ценностей, а следовательно, и на их поведение[[40]](#footnote-40).

Специалисты по персоналу, менеджеры и ученые постепенно приобретают опыт изучения людей из разных поколений и работы с ними на рабочем месте. Научный интерес к теме мотивации на рабочем месте привел к выводу о том, что у поколений принципиально разные рабочие цели, желания, а также отношение к работе. Кроме того, оказалось, что важно понимать различия в мотивации на рабочем месте среди разных поколений сотрудников, ведь это влияет на вовлеченность, удержание и эффективность работы персонала[[41]](#footnote-41).

Различные компании и ученые изучают особенности поколений. Каждое поколение отличается своими общими ценностями, что влияет на восприятие ими рабочей среды и их функционирование в ее условиях. В настоящее время поколения на рабочем месте включают бэби-бумеров, поколение X, поколение Y и поколение Z[[42]](#footnote-42).

**Бэби-бумеры** – рожденные по разным оценкам в 1946 – 1964 гг.[[43]](#footnote-43)[[44]](#footnote-44), 1940 – 1959 гг.[[45]](#footnote-45), то есть в послевоенный период. В книге «Выросшие цифровыми: Как сетевое поколение меняет ваш мир» (в оригинале «Grown up digital: How the Net Generation is changing your world») 1997 г. Дон Тапскотт называет это поколение поколением демографического взрыва, поколением Холодной войны и поколением экономики роста[[46]](#footnote-46). По мнению Тапскотта, влияние коммуникационной революции, во главе с появлением телевидения, сформировало это поколение больше, чем что-либо другое[[47]](#footnote-47). В своем исследовании поколения Z в Бразилии от 2017 г. McKinsey&Company определили, что, вследствие пережитых исторических и культурных событий, бэби-бумерам стали присущи идеализм, революционизм и коллективизм[[48]](#footnote-48). Б. Лесли с соавторами утверждают, что бэби-бумеры ценят общепринятые вещи, веру и традиции, а не готовность меняться. Они также дольше остаются на рынке труда[[49]](#footnote-49). Хотя бэби-бумеры начинают выходить на пенсию, они по-прежнему играют важную роль на многих современных рабочих местах. Они часто занимают руководящие должности и известны как трудолюбивые работники, часто мотивированные повышением, продвижением по службе и похвалой. Бэби-бумеры в большей степени, чем представители других поколений, чаще остаются на работе, которая им не нравится, из-за их традиционных взглядов и высокой стрессоустойчивости[[50]](#footnote-50).

**Поколение X** – рожденные по разным оценкам в 1965 – 1976 гг.[[51]](#footnote-51), 1960 – 1979 гг.[[52]](#footnote-52), 1965 – 1980 гг.[[53]](#footnote-53), то есть в период спада рождаемости. Тапскотт называет это поколение агрессивными коммуникаторами, которые чрезвычайно сосредоточены на медиа[[54]](#footnote-54). Согласно исследованию поколения Z в Бразилии от 2017 г. McKinsey&Company, для этого поколения характерны материализм, соперничество и индивидуализм[[55]](#footnote-55). По мнению Б. Лесли и коллег,поколение X выступает за социальные изменения и использование технологий. Сейчас, в комфортном среднем возрасте, это поколение характеризуется как независимое, готовое брать на себя ответственность[[56]](#footnote-56). В отличие от бэби-бумеров представители поколения X менее мотивированы продвижением по службе или повышением зарплаты; они скорее уделяют больше внимания поддержанию баланса между работой и личной жизнью. Они, как правило, работают на нескольких работодателей в течение своей карьеры и считаются менее лояльными, чем другие поколения. Поколение X также ищет возможности для продолжения образования и сообщает о высоком уровне независимости и находчивости[[57]](#footnote-57).

**Поколение Y** – это рожденные по разным оценкам в 1977 – 1997 гг.[[58]](#footnote-58), 1980 – 1994 гг.[[59]](#footnote-59), 1981 – 1995 гг.[[60]](#footnote-60), дети бэби-бумеров. Их также называют миллениалами, «сетевым поколением» и эхом поколения бэби-бумеров. По мнению Тапскотта, наиболее значительным событиями, повлиявшими на это поколение, являются появление Интернета, социальных сетей и других цифровых технологий во времена их детства и юношества[[61]](#footnote-61). Согласно исследованию McKinsey&Company, миллениалы характеризуются ориентацией на себя, они ставят все вокруг под вопрос, а также для них характерна глобальность[[62]](#footnote-62). Б. Лесли и соавторы отмечают, что миллениалы считаются первым поколением, выросшим в условиях Интернета, большого количества медиа и глобализации. Некоторые исследования показывают, что им требуются другие средства мотивации для достижения и успеха, они разочарованы многими организационными институтами и отвергают традиционные нормы[[63]](#footnote-63). Большинство миллениалов — цифровые аборигены; однако их цифровые навыки также могут влиять на их производительность. На рабочем месте миллениалы ценят обратную связь от своего начальства и часто полагаются на четкие инструкции, чтобы узнать, как действовать при выполнении рабочих задач[[64]](#footnote-64).

**Поколение Z** – рожденные по разным оценкам в 1995 – 2008 гг.[[65]](#footnote-65), 1995 – 2010 гг.[[66]](#footnote-66), 1996 – 2010 гг.[[67]](#footnote-67), 1995 – 2012 гг[[68]](#footnote-68)[[69]](#footnote-69). Исследование McKinsey&Companyвыявило, что этому поколению присуща неопределенность в идентификации личности (неопределенный ID, неоднозначность имиджа), коммуникативность, стремление к диалогу и реалистичность. Б. Лесли и коллегами отмечается, что это первое поколение, которое родилось в то время, когда доступ в Интернет был повсеместным. Отмечается также, что представители поколения Z чувствуют огромное давление со стороны своих родителей, чтобы добиться успеха в учебе, отчасти поэтому они являются самым образованным поколением, а также очень конкурентоспособным[[70]](#footnote-70). Поколение Z желает большей автономии, чем предыдущие поколения, некоторые представители выражают желание работать на себя. Несмотря на свою любовь к технологиям, поколение Z по-прежнему ценит личное общение. Их особенно привлекают компании, оказывающие положительное влияние на общество[[71]](#footnote-71). В различных работах упоминается, что на данный момент существует малое количество исследований поколения Z. Большая часть текущих исследований поколения Z посвящена их взаимодействию с медиа, их характеристикам и потребительскому поведению[[72]](#footnote-72).

Важно то, что каждое поколение не гомогенно, то есть внутри одного поколения могут выделяться отдельные подгруппы с определенными характеристиками. Помимо этого, разные поколения пересекаются в своих характеристиках и ценностях[[73]](#footnote-73).

## Особенности поколения Z

В международной практике исследований поколение Z называют постмиллениалами (Post-Millennials), зумерами (Zoomers), iПоколением (iGeneration), цифровыми аборигенами (Digital Natives), основателями (Founders), многозадачным поколением (Plurals), открытым поколением (Sharing Generation), поколением технологий (Gen Tech), вебпоколением (Web Generation) и др[[74]](#footnote-74).

Возрастные границы рождения представителей поколения Z различаются в разных работах, отчетах и исследованиях. Согласно теории Уильяма Штрауса и Нила Хоува, поколение Z рождено в период с 1995 по 2008 годы[[75]](#footnote-75). В своем исследовании поколения Z McKinsey&Company определяет границы рождения данного поколения как 1995 – 2010 гг[[76]](#footnote-76). Как и Габриелова и Бучко[[77]](#footnote-77), в своем отчете Deloitte использует 1995 и 2012 года для определения границ рождения данного поколения[[78]](#footnote-78). Б. Лесли и соавторы определяют границы 1996 и 2010 годами[[79]](#footnote-79). Крайними рамками, которые упоминаются в различных работах, являются 1995 и 2012 года, поэтому в данной работе за основу взяты именно эти временные границы.

Представители поколения Z характеризуются как уверенные в себе люди с четким пониманием самих себя [B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020; M. Ozkan, S. Betul, 2015; Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022]. Этим людям присущи реалистичный взгляд на окружающий мир и практичность в принятии решений [McKinsey&Company, 2018; Стиллман, 2018; K. Gabrielova, A. A. Buchko, 2021; Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022]. Поколение Z стремится к независимости и самостоятельности [Стиллман, 2018], однако также ценит социальные контакты и общение. Одними из главных ценностей данного поколения являются свобода во всех смыслах и честность [Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022]. Часто упоминается также, что на поколение Z большое влияние оказала цифровизация [Стиллман, 2018; B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020; Амеличева, Семенова, Белова, Тиханов, 2021; Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022], что изменило их стиль общения на онлайн-общение [McKinsey&Company, 2018; Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022] и повлияло на их обучение, которое стало доступно в онлайн-формате во времена их взросления [B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020; Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022]. Поколение Z можно назвать индивидуалистами, так как они сфокусированы на себе и саморазвитии [Амеличева, Семенова, Белова, Тиханов, 2021], а также стараются отходить от общепринятых стереотипов и предпочитают самостоятельно определять себя как личность [McKinsey&Company, 2018; Стиллман, 2018], вследствие чего растет их запрос на персонализацию во многих сферах жизни, в том числе и в работе [Стиллман, 2018; Deloitte, 2019; Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022]. Поколение Z является самым этнически разнообразным, ценит разнообразие в окружающих и готово к принятию различий в людях, для него важны равенство и справедливость [McKinsey&Company, 2018; Амеличева, Семенова, Белова, Тиханов, 2021; Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022]. Также данное поколение считает, что компании тоже должны придерживаться такой позиции [Deloitte, 2019]. Поколение Z является самым образованным поколением, ценит традиционное образование и дополнительные возможности для самостоятельного обучения и развития, а также ищет компании, которые могут предложить эти возможности [Deloitte, 2019; B. Barhate and [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020; Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022].

В работе поколение Z ищет стабильность [McKinsey&Company, 2018; B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020] и конкурентную заработную плату [Deloitte, 2019; B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020]. Помимо этого, представители поколения Z любят работать независимо, но ценят социальные контакты на работе и приятное общение [B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020; M. Ozkan, S. Betul, 2015]. Также отмечается, что некоторые из них любят работать в том числе и в командах [B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020; M. Ozkan, S. Betul, 2015]. Поколение Z характеризуется как конкурентоспособное и сильно мотивированное к достижениям, что отчасти обусловлено присущим им страхом упущенных возможностей [Стиллман, 2018], а отчасти – благоприятными экономическими обстоятельствами прошлого, популяризацией в СМИ и Интернете высоких стандартов жизни, а также выравниванием возможностей для обучения и саморазвития [Стиллман, 2018]. Это поколение является гибким, в том числе и в рабочей среде, быстро адаптируется к изменениям окружающей среды [Зинурова, Никитина, Фатхуллина, 2022]. Для представителей поколения Z важно работать в компании, которая разделяет их ценности [B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020], а также имеет высокие моральные и этические стандарты и оказывает положительное влияние на общество [Стиллман, 2018; Deloitte, 2019; B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King, 2021]. Их интересуют возможности, связанные с предпринимательской деятельностью [Deloitte, 2019]. Для них важно приносить пользу людям [Deloitte, 2019]. Поколение Z мотивирует достижение результатов в работе и самореализация [B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020]. Для представителей поколения Z важно видеть, что компания, руководитель и коллеги прислушиваются к ним, реализуют их идеи и признают их вклад [B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020]. Среди представителей поколения Z популярна карьера в сфере технологий [Deloitte, 2019; B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020]. Несмотря на высокую мотивированность к достижениям, конкурентоспособность и желание иметь стабильную работу с высокой заработной платой, для представителей поколения Z важен баланс между работой и личной жизнью [B. Barhate, [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani, 2020]. Для этого поколения также важно чувствовать себя на работе счастливыми [M. Ozkan, S. Betul, 2015].

Описанные характеристики представителей поколения Z были выявлены в ходе исследований различными учеными и организациями. Далее представлено более подробное описание результатов этих исследований.

### Личностные характеристики поколения Z

ОрганизацияMcKinsey&Company провела исследование особенностей поколения Z в октябре 2017 года. Оно было проведено в формате онлайн-опроса среди 2321 мужчины и женщины в возрасте от 14 до 64 лет из различных социально-экономических групп Бразилии. Исследование McKinsey&Company выявило 4 особенности зумеров[[80]](#footnote-80):

1. **Неопределенный ID**, или неопределенная идентификация личности – изменчивость и постоянное развитие личности.

Для представителей поколения Z ключевым моментом является возможность экспериментировать со своей идентификацией и формировать свою индивидуальность с течением времени. В этом отношении их можно назвать «кочевниками идентичности». 7 из 10 представителей поколения Z считают, что важно защищать интересы, связанные с идентичностью, поэтому они больше, чем предыдущие поколения, заинтересованы в правах человека, в вопросах, связанных с расой и этнической принадлежностью.

1. **Коммуникативность** – открытое общение в Интернете и часто за его пределами; отсутствие границ общения.

Поколение Z считает, что каждый из них обладает своим собственным стилем и образом жизни, но всех их связывает то, что они принимают и понимают стиль, выбор и образ жизни других людей. Поколение Z радикально инклюзивно. Они не различают друзей, которых встречают в сети, и друзей в реальном физическом мире. Поколение Z ценит онлайн-сообщества, потому что они позволяют людям с разным экономическим положением объединяться и находить единомышленников. 66% представителей поколения Z, участвовавших в данном исследовании, считают, что сообщества создаются причинами и интересами, а не экономическим положением или уровнем образования. Этот процент намного выше, чем соответствующий процент для представителей поколений Y, X и бэби-бумеров. 52% представителей поколения Z считают естественным принадлежность каждого человека к разным группам, по сравнению с 45% представителей других поколений. Помимо этого, у поколения Z нет проблем с перемещением между различными социальными группами.

1. **Стремление к диалогу** – желание понять собеседника и принятие наличия различных точек зрения.

Поколение Z считает, что люди должны проявлять терпимость к другим, учиться слушать и принимать различия между людьми. Представители поколения Z верят в важность диалога и принимают разногласия, возникающие с разными людьми. Они могут взаимодействовать с организациями, которые отвергают их личные ценности, при этом не отказываясь от этих ценностей. Тот факт, что представители поколения Z чувствуют себя комфортно, взаимодействуя с традиционными религиозными институтами, не отказываясь от личных убеждений, которые могут быть не приняты широко этими институтами, также демонстрирует их прагматизм: вместо того, чтобы полностью отвергать кого-то, представители поколения Z скорее будут пытаться налаживать контакты, чтобы извлечь из взаимодействия все, что имеет для них смысл. Поэтому представители этого поколения склонны считать, что перемены должны исходить из диалога: 57% миллениалов, представителей поколения X и бэби-бумеров считают, что им придется «порвать с системой», чтобы изменить мир, по сравнению с 49% представителей поколения Z, которые не считают, что необходимы радикальные меры, а придерживаются мнения, что стоит быть понимающими и гибкими. Поколение Z также более склонно приспосабливаться к недостаткам компаний. Вера поколения Z в диалог сочетает в себе высокую ценность индивидуальной идентичности, отказ от стереотипов и значительную степень прагматизма. Это подводит к четвертой ключевой характеристике поколения Z.

1. **Реалистичность** – формирование объективного представления о ситуации и осуществление контроля над происходящим.

Поколение Z, обладающее огромным объемом информации, более прагматично и аналитически подходит к своим решениям, чем представители предыдущих поколений. 65% представителей поколения Z, участвовавших в опросе McKinsey&Company, заявили, что они особенно ценят возможность знать, что происходит вокруг них, и контролировать ситуацию. Более того, поколение Z выросло во время глобального экономического стресса — по сути, самого большого экономического спада в истории Бразилии. Эти проблемы сделали представителей поколения Z менее идеалистичными, чем опрошенных миллениалов. Многие представители поколения Z остро осознают необходимость откладывать деньги на будущее и считают стабильность работы более важной, чем высокую заработную плату. Они уже отдают предпочтение постоянной занятости, а не работе на себя (то есть фрилансу) или работе на неполный рабочий день, что может стать неожиданностью, по сравнению, например, с отношением миллениалов: 71% зумеров считают, что иметь официальную работу важно, в противовес 68% миллениалов. Согласно опросу, 42% представителей поколения Z в возрасте от 17 до 23 лет уже работают на условиях полной или неполной занятости или в качестве внештатных работников, а это высокий процент для столь молодых людей.

Исследование McKinsey&Company выявило четыре основных типа поведения поколения Z, и все они основаны на одном элементе – поиске **правды** этим поколением. Поколение Z ценит индивидуальное самовыражение и избегает ярлыков, таким образом, поддерживая то, что у каждого человека своя правда – индивидуальность, которая не может быть неправильной. Из этого вытекает следующая характеристика зумеров – они радикально инклюзивны. Это значит, что они принимают разнообразие других людей и многообразие их опыта, то есть другую правду жизни, благодаря чему устанавливают с окружающими крепкие связи. Они глубоко верят в эффективность диалога для разрешения конфликтов и улучшения мира. Они стремятся услышать и понять разные точки зрения и мнения, при этом принимая тот факт, что у каждого человека своя правда – то есть то, во что другие люди верят, тоже имеет место быть и не обязательно является неверным. Представители поколения Z смотрят на окружающий мир более реалистично, стараются увидеть правду за всеми происходящими событиями в жизни, благодаря чему принимают обдуманные прагматичные решения. Вследствие этого авторы исследования называют поколение Z «настоящим поколением».

Американский исследователь Д. Стиллман выделяет 7 особенностей поколения Z[[81]](#footnote-81):

1. **Цифровой мир**.

Представители поколения Z были рождены в мире, где уже существовали технологии, Интернет и социальные сети. Зумеры легко совмещают онлайн и офлайн опыт, для них реальный и цифровой миры тесно связаны: виртуальный мир – это неотъемлемая часть их реального мира.

1. **Высокая степень персонализации**.

Поколение Z уделяет немалое внимание созданию собственного имиджа. Зумеры способны персонализировать все, что их окружает: от названий должностей до путей карьерного роста. Это может создать сложности для рабочей среды, которую стремились сделать справедливой и предоставляющей равные возможности всем сотрудникам. 57% поколения Z склонны скорее сами составить перечень своих должностных обязанностей, чем получить от компании стандартный список.

1. **Практичность**.

Так как поколение Z застало экономические кризисы, у них сформировалось весьма прагматичное мировоззрение, особенно в части планирования и подготовки к будущему. Зумеры не рассчитывают на стабильное будущее и считают, что для того, чтобы выжить, а тем более преуспеть, следует реалистично оценивать ситуацию, а также обдуманно принимать решения.

1. **Синдром упущенной выгоды** (FOMO — fear of missing out).

Поколение Z страдает от FOMO – страха упущенных возможностей. Это приводит к тому, что они постоянно развиваются и становятся конкурентоспособными. Однако страх, что они продвигаются по жизни не в том направлении или недостаточно быстро, негативно влияет на их эмоциональное состояние.

Так как поколение Z всегда хочет быть уверенным, что получает из ситуации максимум возможного и ничего не упускает, его представители создают новые вызовы в рабочей среде. Помимо этого, нежелание упускать возможности приводит к тому, что 75% поколения Z заинтересовано в выполнении сразу нескольких функций на рабочем месте в одной и той же организации.

1. **Экономика совместного потребления**.

Среди поколения Z пользуются популярностью сервисы для совместного использования вещей, пространства, сдачи в аренду своего малоиспользуемого имущества, такого, как пустая комната в квартире или автомобиль. Популярность подобных сервисов обусловлена тем, что поколение Z стремится к преодолению внутренней и внешней обособленности, а также к организации взаимодействия в обществе более удобным и экономически эффективным способом. 93% представителей поколения Z утверждают, что отношение компании к обществу и социальным вопросам влияет на их решение в ней работать.

1. **Тенденция «сделай сам»** (DIY — do-it-yourself).

Поколение Z стремится к независимости и самостоятельности. Среди представителей этого поколения популярна тенденция к выполнению задач собственными силами. Наличие в открытом доступе видеороликов и инструкций способствует тому, что они могут самостоятельно сделать многие вещи. Например, собрать шкаф или настроить спутниковое телевидение с помощью видео в социальной сети не вызывает у поколения Z больших трудностей. Это поколение уверено, что решение любой жизненно важной задачи уже есть в доступном виде в Интернете.

1. **Мотивированность**.

Благоприятные экономические обстоятельства прошлого, популяризация в СМИ и Интернете высоких стандартов жизни, а также выравнивание возможностей для обучения и саморазвития привело к тому, что представители поколения стали замотивированным и конкурентоспособным поколением. 72% его представителей сообщают, что вполне конкурентоспособны по сравнению с другими работниками, занятыми в их сфере деятельности. Они готовы к преодолению трудностей. А также они являются б***о***льшми индивидуалистами, чем предыдущие поколения.

Авторами статьи «Социальные практики и социально-психологические характеристики поколения Z (по результатам фокус-группового исследования)»[[82]](#footnote-82) Р. И. Зинуровой и ее колегами были проведены пять фокус-групп в период с мая по ноябрь 2021 г. для определения характеристик поколения Z. Они проходили в формате групповой дискуссии в неформальной обстановке продолжительностью 45-50 минут. Участниками фокус-групп являлись учащиеся 1011 классов средних образовательных учреждений Республики Татарстан, а модераторами исследования выступили аспиранты и преподаватели Казанского национального исследовательского технологического университета. Всего было 75 участников фокус-групп, среднее число в каждой группе составило 15 человек. Были определены следующие характеристики поколения Z.

Поколение Z – поколение информационного общества, оно проводит много времени в Интернет-пространстве, способно обрабатывать и усваивать огромное количество информации. Поколение Z характеризуют высокий уровень цифровой грамотности и высокая техническая компетентность. Данное поколение быстро адаптируется к новым и изменяющимся условиям. Это обеспечивает ему выгодное положение по сравнению с другими поколениями в различных сферах общественной жизни, где требуется хорошая реакция, работоспособность, коммуникабельность. Поколение Z обладает высоким уровнем коммуникабельности, а также проявляет высокий уровень толерантности по отношению к окружающим людям. Представители данного поколения испытывают негативные эмоции, когда сталкиваются с неравенством и несправедливостью. Поколение Z ценит свободу во всех смыслах: свободу слова, свободу самовыражения, свободу передвижения. Для данного поколения важно быть не привязанными к одному месту, а мобильными. Для поколения Z характерно также стремление к самовыражению и саморазвитию. Поколение Z думает глубже и свободнее, чем старшие поколения. Оно не загоняет себя в определённые рамки, не имеет чётких границ между чёрным и белым. Отчасти поэтому у данного поколения происходят конфликты со старшими членами своей семьи. Однако поколение Z еще и стремится воздействовать на предыдущие поколения, обучая их тому, чему обучаются сами, а это способствует сближению поколений и укреплению межпоколенческих связей. Поколению Z не нравятся стереотипность, консервативность и беспринципность старшего поколения. Данному поколению также не нравятся рамки, в которые их «загоняют» предыдущие поколения, то есть они негативно смотрят на ограничения, которые не позволяют им думать «в больших масштабах». Это поколение ценит в первую очередь не опыт предков, а опыт людей со схожими ценностями, свежим взглядом на мир.

Так как поколение Z растет в информационном обществе, как досуг, так и обучение, и коммуникация этого поколения по большей части перешли в виртуальный мир. Интернет позволяет поколению Z проводить свободное время в виртуальных сообществах, а также находить для себя другие возможности для развлечений, например, просмотр фильмов и сериалов, не выходя из дома. Однако поколение Z активно использует технологии еще и для обучения и саморазвития: проходит образовательные курсы, читает статьи на различные темы в Интернет-ресурсах, смотрит обучающие видеоматериалы. Поколение Z стремится к получению новых знаний и желает постоянно развиваться. Самообразование можно назвать отличительной чертой данного поколения. В дополнение, Интернет дал поколению Z возможность быстро и просто заводить новые знакомства, тем самым существенно облегчил коммуникацию. Общение в Интернете данного поколения имеет следующие особенности: сообщения являются короткими, но информативными; часто используются голосовые сообщения; сама коммуникация происходит непрерывно, потому что данное поколение на связи почти 24 часа в сутки. Однако поколение Z не считает, что виртуальное общение может полностью заменить живую коммуникацию. Данное поколение открыто к общению, в том числе и с людьми из зарубежных стран.

### Характеристики представителей поколения Z как сотрудников

Р. И. Зинурова с соавторами также выяснили, каково отношение представителей Z к работе[[83]](#footnote-83). Под профессией поколение Z понимает офлайн-деятельность, требующую предварительного получения образования. Представители данного поколения не относят к профессиям деятельность в Интернет-пространстве, требующую базовых коммуникативных навыков, например, блогер не является профессией для зумеров. Для данного поколения ведение блога, как и прочая деятельность в социальных сетях и в целом в Интернете, является нормой и повседневным опытом, доминирующим в нынешней молодежной среде, а не профессией.

Большинство респондентов данного исследования выбирают для себя специальности, связанные с информационными технологиями. По мнению данного поколения, образование в сфере информационных технологий открывает неограниченные возможности в развитии профессиональной карьеры, а также обеспечивает переход на высокий профессиональный уровень. Будущее для поколения Z особенно важно: его представители работают в настоящем для счастливого будущего. В связи с этим поколение Z ответственно подходит к профессиональному выбору. В дополнение, для поколения Z важно работать в свое удовольствие, вследствие чего профессию представители этого поколения выбирают долго. По этой же причине данное поколение часто меняет работу в поисках того, что им интересно.

Специалисты М. Озкан и С. Бетул провели исследование характеристик поколения Z и отношения поколения Z к работе[[84]](#footnote-84). В нем участвовало 276 человек. В результате проведенного исследования было выявлено, что поколение Z – это уверенное в себе поколение. Этому поколению присущ командный дух: 88,4 % из исследуемых представителей поколения открыты для работы в группе. Оказалось, что для зумеров имеет значение социальное окружение на работе. Этот фактор важен для формирования подходящей для поколения Z корпоративной культуры. Однако при этом изучаемое поколение ценит независимость и автономию на работе, а также не любит иерархию. В дополнение, для поколения Z важно чувствовать себя на работе счастливыми. Если они чувствуют себя несчастно на работе, то они могут легко покинуть эту работу. Для данного поколения важно также быть уверенными в своем будущем. Согласно ответам на опрос данного исследования, в то время как 69,3% студентов стремятся к профессиям, которые имеют заработную плату на нормальном уровне и с гарантией занятости, только лишь 30,7% студентов стремятся к профессиям, которые имеют более высокую заработную плату, но также подразумевает и риски.

Чтобы лучше понять проблемы, с которыми сталкивается растущая рабочая сила поколения зумеров, и их влияние на работодателей и рабочие места, в конце 2018 года компания Deloitte провела опрос более 6000 человек по разным демографическим группам, включая поколение, расу, пол, доход, образование и местонахождение[[85]](#footnote-85). Из общего числа респондентов 1531 человек относилось к поколению Z, 1541 — к поколению Y, 1560 — к поколению X и 1595 — к бэби-бумерам. В отчете по результатам исследования рассматриваются факторы, которые повлияли на формирование поколения Z, демографические сдвиги, происходящие в США, которые повлияют на выход представителей поколения Z на рынок труда, поведение и характеристики поколения Z, а также их взгляды на работу, будущее работы и что это значит для организаций и работодателей, стремящихся привлечь и интегрировать поколение Z на рабочем месте. Поколение Z не отличается от предыдущих поколений радикально, однако его члены подходят к работе совершенно иначе, чем предыдущие когорты.

Чтобы изучить поколение Z, был опрошен 1531 представитель поколения Z. Авторы отчета стремились понять их карьерные устремления, развитие, стили работы, а также то, как их основные ценности определяют, в каких компаниях они хотели бы работать (и избегали бы работать).

Авторы обнаружили, что для представителей поколения Z деньги и заработная плата имеют наибольшее значение, но для них важны и другие вещи, такие, как баланс между работой и личной жизнью, гибкий график, компенсации и льготы. Несмотря на то, что **заработная плата является наиболее важным фактором** при принятии решения о работе, поколение Z ценит ее меньше, чем другие поколения. Если у поколения Z есть выбор: согласиться на более высокооплачиваемую, но скучную работу или работу, которая была бы более интересной, но не оплачиваемой, – представители поколения Z делятся по выбору примерно поровну.

Поколение Z уделяет больше **внимания социальным проблемам**, чем предыдущие поколения. Это выражается в том, что зумеры придают значение работе в организациях, ценности которых совпадают с их собственными: 77% респондентов отметили, что это важно. Поколение Z больше не формирует мнение о компании исключительно на основе качества их продуктов и услуг, но также и на основе их этики, применяемых практиках и социальном влиянии на мир. Чтобы привлечь ценных потенциальных сотрудников поколения Z, компаниям и работодателям необходимо будет подчеркивать свои усилия, направленные на то, чтобы бороться с мировыми проблемами. Социальная ответственность компании на данный момент важнее, чем когда-либо. Более того, по мнению поколения Z, компании должны показать свою приверженность решению более широкого круга социальных проблем, таких как устойчивость, изменение климата и голод. Компании должны демонстрировать, что они предпринимают действия, соответствующие их этике и ценностям, и это действие должно быть в центре внимания их бренда, чтобы его могли видеть потенциальные покупатели и сотрудники поколения Z.

Поколение Z — это независимое поколение, склонное к предпринимательству, но оно отличается от поколения Y, пути развития карьеры которого, казалось, были направлены на стартапы и компании на ранней стадии жизни. Поколение Z отдает **предпочтение разнообразным возможностям, в том числе связанным с предпринимательской деятельностью, но в сочетании с безопасностью стабильной работы**. Зумеры готовы проявлять большую лояльность к компаниям, которые могут это предложить.

Цифровых аборигенов поколения Z привлекает работа в **технологической отрасли**: 51% опрошенных считают технологии ведущей отраслью для работы. В то же время их также привлекает **работа, которая приносит пользу**, например, образование (41%) и здравоохранение (37%). Но есть гендерные различия: женщины поколения Z ищут роли в технологиях гораздо реже (34%), чем их коллеги-мужчины (73%).

**Разнообразие** — это лозунг поколения Z: разнообразие имеет для них значение во многих аспектах, включая расу, этническую принадлежность. Поколение Z уделяет первостепенное внимание разнообразию — вне зависимости от расы, пола — больше, чем любое другое поколение, и компании, по мнению зумеров, тоже должны.

Наконец, было обнаружено, что, вопреки распространенному мнению, поколение Z не занижает ценность высшего образования. **Поколение Z считает традиционное четырехлетнее обучение в высшем учебном заведении более важным**, чем когда-либо прежде. Поколение Z быстро становится самым образованным и обремененным долгами поколением в истории. Таким образом, организации, которые сосредоточены на инвестициях в обучение и развитие навыков и способностей, становятся более привлекательными для этой ориентированной на образование когорты.

Авторы исследования также считают, что поколение Z будет иметь возможность требовать большей **персонализации** в продвижении по карьерной лестнице. Работодателям, желающим привлекать и удерживать лучших и умнейших представителей поколения Z, необходимо будет понять поведение и тенденции его представителей, которые ожидают гораздо большей персонализации своем карьерном опыте и ищет большего, чем простое выполнение шаблонных ролей.

Специалистами Б. Бархейтом и К.М. Дирани был проведен анализ 19 исследований поколения Z[[86]](#footnote-86). Авторы исследования выяснили, какие внутренние и внешние факторы определяют карьерные устремления поколения Z. Кроме того, основываясь на прогнозах прошлых исследований, авторы пришли к выводу, что поколение Z имеет четко определенные карьерные ожидания и планы развития карьеры.

**Внутренние факторы**, формирующие карьерные устремления поколения Z, делятся на 3 группы:

1. **Подход/Отношение** (Attitudes) **и** **Самовосприятие** (Self-perception). Поколение Z – уверенные в себе люди с четким пониманием самих себя. У поколения Z есть легкий доступ к технологиям, которые помогают им в освоении знаний для достижения успеха в карьере. Благодаря самостоятельному подходу обучению поколение Z развивает уверенность в себе и упорство. Их упорство также помогает им приобрести позитивный и уверенный в себе настрой, необходимый для успеха в качестве предпринимателей и достижения финансовых целей.
2. **Отношения** (Relationships). Отношения на работе важны для поколения Z, и они стремятся к хорошим рабочим отношениям со своими коллегами. Поколение Z характеризует благоприятную рабочую среду как сплоченную среду, пропитанную уважением и лояльностью к своим коллегам. Поколение Z считает, что командная работа ведет к продуктивной работе и, в конечном счете, к достижению целей организации. Однако некоторые исследования сообщают о дискомфорте поколения Z от работы в команде и о том, что они предпочитают работать в одиночку, полагаясь на себя. Эти противоречивые данные о предпочтениях представителей поколения Z в отношениях также свидетельствуют и об их способности и склонности создавать личные отношения на работе отдельно от профессиональных отношений.
3. **Мотивация** (Motivation). Мотивирующими факторами для постановки и достижения карьерных целей поколения Z являются их предполагаемые результаты и самореализация на работе. Их карьерная ориентация побуждает их следовать своим ценностям. Эта целеустремленность проистекает из осознания своих способностей. Поколение Z мотивирует работа в компаниях, где совпадают их личные ценности с организационными. Кроме того, представители поколения Z внутренне мотивированы, когда их команда и, что более важно, их руководитель признают их вклад и реализуют их идеи. Поколение Z нуждается в мгновенном вознаграждении за хорошо выполненную работу посредством продвижения по службе и возможностей карьерного роста.

**Внешние факторы**, формирующие карьерные устремления поколения Z, делятся на следующие 3 группы:

1. **Окружающая среда** (Environmental). Во всех 19 глобальных исследованиях, рассмотренных в этой статье, представители поколения Z также называются «цифровыми аборигенами» в связи с доступом представителей поколения Z к технологиям. Поколение Z использует технологии для обучения, общения и работы. Это повлияло на то, что поколение Z рассчитывает работать с технологиями на своей работе, и многие также стремятся работать в сфере технологий.

События в США, которые сформировали взгляды поколения Z на жизнь, включают рецессию, терроризм, злонамеренные компании, корпоративные скандалы и корпоративное безразличие к усиливающимся изменениям климата. Нестабильность в окружающем мире привела к тому, что поколение Z не ожидает стабильности и в своей карьере.

1. **Семья** (Familial). Поколение Z стало свидетелем жизнестойких родителей в разгар экономического и политического кризиса. Поколение Z более спокойно относится к карьере по сравнению со старшими поколениями, потому что изначально меньше доверяет работодателям, ведь многие их родители потеряли работу и были при этом лояльны к компаниям. Также поколение Z меньше доверяет фондовому рынку, ведь он однажды рухнул, и многие представители поколения Z обеспокоены тем, что это произойдет снова.

Помимо этого, семья может оказывать влияние на принятие поколением Z карьерных решений. Для поколения Z важно то, как семья воспринимает выбранную ими карьеру. Однако есть также наблюдение, которое показывает, что поколение Z может не позволить семейным ценностям вмешиваться в их выбор карьеры, даже если они чтят эти ценности. Также было выявлено, что одной из причин, по которой поколение Z стремится к стабильной карьере и щедрой заработной плате, является желание поддерживать будущую семью.

1. **Организация** (Organizational). Поколение Z стремится работать в высокотехнологичных организациях и с передовыми технологиями. Помимо этого, их привлекает независимая культура работы, приятная рабочая среда, гибкий график и хорошая оплата. Также для поколения Z важно работать в компании, ценности которой совпадают с их собственными, ведь в таком случае они могут добиться лучших результатов для себя и организации.

**Карьерные ожидания**, формирующие карьерные устремления поколения Z, делятся на следующие 3 группы:

1. **Организационная культура** (Organizational culture). Представители поколения Z демонстрируют склонность строить отношения с окружающими людьми, чему активно способствуют открытые рабочие пространства. Многие стремятся работать в больших командах, которые сидят близко друг к другу в офисной планировке с открытым пространством. Организационная культура является тем, что имеет способность привлекать и удерживать сотрудников поколения Z.
2. **Баланс между работой и личной жизнью** (Work-life balance). Представители поколения Z ожидают, что, когда они приступят к работе, у них будет баланс между работой и личной жизнью. Для них важны гибкий график, свободное время, удаленная работа. Организации, которые ценят баланс между работой и личной жизнью своего персонала, с большей вероятностью будут привлекать и удерживать сотрудников поколения Z.
3. **Стабильность** (Stability). Поколение Z стремится к стабильности карьеры. Для поколения Z стабильность в карьере достигается за счет личной самореализации, льгот на работе, таких как планы медицинского страхования, оплачиваемого отпуска по семейным обстоятельствам, пенсионный фонд, гарантии занятости, чувство безопасности на работе и конкурентоспособной заработной платы.

Почти все представители поколения Z считают возможности карьерного роста в организации своим главным приоритетом. Представители поколения Z уверены в том, что они могут достичь карьерного роста посредством следующих составляющих:

1. **Обучение** (Learning). Поколение Z демонстрирует тягу к неформальным методам обучения, которые являются как автономными, так и совместными. Автономное обучение происходит в темпе, установленном поколением Z, вне традиционной учебной среды. В то же время совместное обучение происходит в сотрудничестве посредством взаимодействия членов команды. Это сочетание автономии и сотрудничества объясняет влечение поколения Z к организациям, которые позволят учиться через взаимодействие с другими профессионалами в рабочей среде, в том числе со своими руководителями. Представители поколения Z рассчитывают постоянно узнавать что-то новое, чтобы успешно продвигаться по карьерной лестнице.
2. **Наставничество** (Mentoring). Поколение Z имеет тенденцию находить для себя ролевые модели, наставников, успешных людей, на которых они хотят равняться и поведению которых подражают. Это поколение демонстрирует желание работать у руководителей, которые обладают способностями к лидерству и могут выступить для этого поколения наставниками, проводниками в карьере.
3. **Рост** (Growth). Поколение Z определяет карьерный рост как приобретение профессиональных компетенций. Это поколение предпочитает горизонтальный карьерный рост, а не вертикальный. Поколение Z стремится стать компетентными в выбранной ими карьере, они стремятся полностью раскрыть свой потенциал и расти профессионально. Возможность роста также повышает лояльность представителей поколения Z к организации.

Б. Лесли и коллеги провели исследование представителей поколения Z с целью выявить группы внутри поколения Z, путем нахождения различий среди сотрудников этого поколения. В результате было выделено три отдельные подгруппы в поколении Z: социальные инвесторы (Social Investors), непринужденные рабочие пчелы (Chill Worker Bees) и предприимчивые исполнители (Go Getters)[[87]](#footnote-87).

**Социальные инвесторы (Social Investors)**

Приоритетом социальных инвесторов является их семья и домашняя жизнь. Они не считают, что рабочая жизнь предшествует их семейной жизни. Источником смысла для них является личная жизнь, а не карьера, хотя социальные инвесторы заботятся о том, чтобы их работа была удовлетворительной. Социальные инвесторы любят устанавливать на работе социальные связи, которые делают рабочий день более приятным и распространяются также и на их личную жизнь. Эти люди рассматривают работу как место, где они могут поддерживать свою домашнюю жизнь, позитивно влиять на мир, развивать свои личные способности и устанавливать продуктивные отношения.

Социальные инвесторы заботятся об общественном влиянии своей работы и высоких этических ценностях своей компании, потому что стремятся сделать мир лучше. Для них важно работать с людьми, разделяющими их ценности. Хотя эти представители поколения Z хотят справедливого вознаграждения за свои усилия, они видят больше смысла в самой работе, нежели чем в деньгах, которые они получают взамен за свою деятельность.

Члены этой группы также желают личного развития и обучения на рабочем месте. Им нужны обязанности, которые заставят их стать лучше, даже если это, возможно, означает, что они будут делать что-то вне своей зоны комфорта. Социальные инвесторы амбициозны в своем желании добиться личного успеха, для них обучение и рост являются важной частью работы. Также они ищут рабочее место, где они и их коллеги увлечены тем, что они делают. Они также хотят чувствовать себя комфортно в отношениях со своим начальником. Им важно, чтобы начальство выстраивало с ними четкое общение, проявляло понимание и давало им свободу. Социальные инвесторы ищут работу, где каждый сотрудник ценится и где нет яркой иерархии. Для них важно чувствовать, что их уважают и ценят, как следствие, это побуждает их работать лучше.

**Непринужденные рабочие пчелы (Chill Worker Bees)**

Для непринужденных рабочих пчел комфорт на рабочем месте является главным приоритетом. Непринужденные рабочие пчелы процветают в рабочей среде, где им физически и эмоционально комфортно. Они спокойно и эффективно выполняют свою работу. Эти сотрудники придают большое значение личным качествам своих коллег и начальника, а также влиянию своей работы. Они заботятся о своей личной жизни не меньше, чем о работе. Для них важна безопасность и стабильность работы, неопределенность увеличивает стресс для них и снижает их мотивацию. Они хотят чувствовать себя в безопасности как физически, так и эмоционально. Например, они предпочитают более простой дресс-код, потому что не хотят беспокоиться о том, правильно ли они одеты для работы. Вместо этого они хотят комфортно завершить свою работу. Они считают, что будут хорошо работать, если будут чувствовать себя безопасно и комфортно. Физическая рабочая среда также должна быть удобной, с открытыми пространствами, большим количеством света и инструментами, необходимыми для работы. Чтобы чувствовать себя в эмоциональной безопасности, они также хотят эмоционального понимания со стороны своего начальника и коллег. Открытое общение со своим руководителем также важно для непринужденных рабочих пчел, они считают, что это помогает им быть более эффективными в своей работе. Непринужденным рабочим пчелам нужны четкие инструкции, им важно понимать, чего от них ожидают, чтобы они могли выполнять свою работу без ошибок, потому что это позволяет им почувствовать себя комфортно и безопасно на рабочем месте.

**Предприимчивые исполнители (Go Getters)**

Предприимчивые исполнители рассматривают рабочее место как возможность для развития, место для создания позитивных социальных изменений и среду для инноваций. Для них обратная связь и возможности для личного роста имеют первостепенное значение. Эти люди ищут возможности, которые позволят им достичь наилучших результатов в своей карьере. Они ищут для этого различные возможности, которые могут включать участие в конференциях, работу над проектами и регулярное обучение у экспертов. Эта группа также ценит получение регулярной обратной связи о своей работе. Открытое и конструктивное общение является ключом к их успеху.

Движимые желанием изменить мир к лучшему, предприимчивые исполнители осознают, что прямое и четкое общение является ключевым фактором их способности работать как можно лучше. Эти работники поколения Z внутренне мотивированы и стремятся сделать мир лучше, придавая большое значение этическим и моральным стандартам. Их беспокоит влияние их самих и их работы на других, для них важно помогать людям. Из-за своих нравов и стремления к позитивным переменам такие люди хотят, чтобы динамичная среда стимулировала их творчество. Для предприимчивых исполнителей важна не только эстетически приятная рабочая среда, но и культура инноваций. Предприимчивые исполнители желают применять свой большой набор навыков для реализации своих идей и решения различных проблем. Данная группа является самостоятельной в работе, потому что ее представители чувствуют себя уверенно, чтобы двигаться вперед в своей работе без указаний. Самое главное заключается в том, что предприимчивые исполнители процветают в той среде, которая побуждает их работать на высоком уровне.

Автором статьи «Имманентные особенности модели маркетинга персонала для поколения Z»[[88]](#footnote-88) было проведено исследование среди магистрантов Санкт-Петербургского научного исследовательского университета информационных технологий в октябре 2018 г для того, чтобы выявитьключевые характеристики поколения Z и обозначить наиболее привлекательные для них условия труда.

У респондентов опроса выявилось смещение приоритетов от вертикального карьерного роста к горизонтальному (предпочли 28,6% анкетируемых). Результаты опроса показывают распределение критериев выбора компании следующим образом:

* + Наличие возможностей для развития (отметили 47% респондентов);
  + Условия труда (отметили 35% респондентов);
  + Оплата труда (отметили 12% респондентов);
  + Атмосфера в коллективе (отметили 6% респондентов).

Возможные причины увольнения, которые отмечали представители поколения Z, распределились следующим образом:

* Отсутствие возможностей для развития (выбрали 36% анкетируемых);
* Невозможность предлагать идеи (выбрали 28% анкетируемых);
* Неинтересные задачи (выбрали 12% анкетируемых);
* Проблемы в коллективе (выбрали 12% анкетируемых);
* Недостаточная оплата труда (выбрали 12% анкетируемых).

Респонденты данного исследования также выбрали самые привлекательные для себя условия труда. Их ранжирование выглядит следующим образом:

* Возможность гибкого графика (выбрали 78% респондентов);
* Возможность принимать решения в проекте (выбрали 52% респондентов);
* Участие во внешних мероприятиях организации (выбрали 36% респондентов);
* Возможность предлагать свои идеи (выбрали 36% респондентов);
* Высокая заработная плата без повышения в должности (выбрали 29% респондентов);
* Удаленная работа (выбрали 25% респондентов);
* Работа в постоянной команде (выбрали 25% респондентов);
* Нормированный рабочий день (выбрали 22% респондентов);
* Повышение в должности без увеличения заработной платы (выбрали 7% респондентов);
* Работа на территории работодателя (выбрали 7% респондентов).

### Мифы о поколении Z

Авторами работы «Мифы о «поколении Z»»[[89]](#footnote-89) Национального Исследовательского Университета «Высшая Школа Экономики» были определены мифы о данном поколении. Под мифами подразумеваются характеристики поколения Z, которые часто упоминаются в различных исследованиях, однако не являются подтвержденными, или являются подтвержденными частично, или присущи также и другим поколениям, или свойственны определенному периоду, исторической эпохе.

Как утверждают авторы данной работы, теория поколений в своих основах опирается на исторические процессы и специфику социальных связей определенного времени, однако многие черты поколения Z в действительности могут быть следствием прохождения определенных возрастных стадий, а не характеристикой эпохи. Многие специфические особенности, приписываемые поколению Z, некоторые представители которого являются подростками, не учитывают естественной динамики развития личности человека, когнитивных функций и даже самого созревания нервной системы, которое, по современным данным, длится значительно дольше, чем полагалось ранее.

Таким образом, были формулированы следующие мифы о поколении Z:

* Поколение Z отличает многозадачность
  + На самом деле, многозадачность свойственна людям разных поколений. Способность совмещать несколько дел является реакцией на современную среду, где появилась необходимость работать в режиме многозадачности.
* Поколение Z имеет проблемы с удержанием внимания
  + Оказывается, произвольное внимание у подростков в целом хуже, чем у взрослых людей. Получается, отчасти миф подтверждается, однако это не связано с поколенческой спецификой – это особенность юного возраста, через который проходило каждое поколение.
* У поколения Z слабее развито критическое мышление
  + Данное утверждение, по мнению авторов, невозможно проверить в связи с недостаточной определенностью критериев критического мышления и методов его измерения. Таким образом, нет данных о недостаточности у поколения Z навыков критического мышления.
* Поколение Z особенно депрессивно и тревожно
  + В настоящее время рост доли людей с психологическими расстройствами характерен не только для подростков, но и среди взрослых людей. Получается, данная тенденция не может являться отличительной характеристикой одного определенного поколения.
* Поколение Z лучше взрослых владеет современными информационными технологиями
  + Однако существуют данные, утверждающие, что цифровая компетентность, или способность эффективно выбирать инфокоммуникационные технологии и готовность к такой деятельности, развита примерно в равной степени у школьников, их родителей и учителей. То есть подростки почти не отличаются от старших поколений по уровню освоения информационных технологий.
* Поколение Z меньше общается со своими сверстниками
  + На данный момент нет достоверных данных о том, что общения у поколения Z со сверстниками стало меньше, чем раньше. Способы коммуникации изменились, общение отчасти перешло в онлайн-пространство, однако то, что общения стало меньше, утверждать невозможно.
* Представители поколения Z не любят и не могут быть одни и без цифровых устройств
  + Однако различий между людьми разных возрастов в способности переносить одиночество без смартфонов нет. Как подростки, так и взрослые люди могут испытывать негативные эмоции, оказываясь в одиночестве без гаджетов.
* Особенность поколения Z – ярко выраженный индивидуализм
  + На самом деле, выраженный индивидуализм – это особенность подросткового возраста, а не одного определенного поколения. Получается, данное утверждение подтверждается, однако оно также было справедливо и для предыдущих поколений во времена их юности.
* Поколение Z отличает стремление к успеху
  + Опять же, стремление к успеху является подростковой чертой, которая была присуща и более старшим поколениям когда-то. Таким образом, уникальной чертой поколения Z стремление к успеху назвать нельзя.
* Поколение Z – гедонисты. Они стремятся к удовлетворению сиюминутных желаний и к ярким впечатлениям, не оценивая риски
  + Данный миф опровергается полностью, потому что в настоящее время тяга молодых людей к ярким впечатлениям без оценки рисков, наоборот, сокращается.
* Поколение Z прагматично настроено по отношению к образованию, не хочет тратить время на то, что не пригодится ему в будущем
  + Для подтверждения данного мифа недостаточно данных. Есть отдельные свидетельства в пользу данного утверждения, однако почти нет сравнительных исследований, что не позволяет говорить о прагматизме в подходе к своему образованию как об уникальной черте данного поколения.

Также авторы данной работы утверждают, что пока что нельзя с уверенностью говорить о поколении Z как о специфическом поколении, которое *радикально* отличается от предыдущих поколений.

## Различия между поколениями

К. Габриелова и А. А. Бучко провели сравнительное исследование двух поколений для выявления различий между ними[[90]](#footnote-90). Эти два поколения включают поколение Y, которое на данный момент активно двигается вверх по карьерной лестнице и начинает занимать руководящие должности, и поколение Z, которое начинает выходить на рынок труда.

**Поколение Y**

По состоянию на 2018 год поколение Y официально стало самым многочисленным поколением и составляет самый большой процент рабочей силы в США. Миллениалов описывают как хорошо образованных, оптимистичных, общительных, склонных к сотрудничеству людей. В результате родительского и социального воспитания, которое, как правило, делало акцент на повышении самооценки посредством похвалы, признания и положительной обратной связи, поколение Y было названо «самым хваленым» поколением. Результаты их воспитания позволили миллениалам почувствовать себя уверенными и настойчивыми.

Менеджеры старшего поколения уходят со своих позиций или поднимаются по карьерной лестнице еще выше, и миллениалы являются наиболее многочисленными кандидатами на замещение освободившихся должностей. Поколению Y на рабочем месте уделяется все больше внимания, поскольку его представители демонстрируют разные взгляды, ценности, убеждения и стремления в работе, по сравнению с предыдущими поколениями. Миллениалы преуспевают в сложной работе, больше заботясь о творческом самовыражении, чем о руководящих ролях в организациях. Это предприимчивые мыслители, которые любят брать на себя ответственность, ожидают быстрой обратной связи, для них важно ощущение выполненного долга, а также они остро нуждаются во взаимодействии с компании, где они работают, и в поддержке с ее стороны. Поколение Y хорошо адаптируется к новым людям, местам и обстоятельствам и может процветать в среде с постоянными изменениями. Хотя всегда есть исключения, менеджеры-миллениалы могут быть описаны следующим образом: готовые к сотрудничеству, гибкие, случайные и сбалансированные. Они описываются как идеалисты, уверенные в себе, непринужденные и имеющие высокий уровень личного контроля. Было отмечено также следующее:

* Менеджеры-миллениалы более склонны к последовательной, постоянной обратной связи и лучше разбираются в виртуальных командах и цифровых коммуникациях; они ценят сотрудничество выше конкуренции и хотят работать в компаниях, которые разделяют их ценности.
* Менеджеры-миллениалы, как правило, целеустремленные сотрудники, которые подчеркивают необходимость вносить изменения в общество и свои организации. Они работают над развитием гибкого стиля управления.
* Менеджеры-миллениалы рассматриваются как универсалы, а не как специалисты, так как у них обширная база знаний. Они ориентированы на коллектив, стремятся создать сильные, сплоченные команды с упором на разнообразие и инклюзию. Им удобно использовать несколько способов общения, и они, как правило, больше руководствуются данными при принятии решений.

**Поколение Z**

Поколение Z является самым этнически разнообразным и образованным поколением. Поколение Z только недавно начало выходить на рынок труда, и работодателям необходимо подготовиться к его приходу, потому что к 2030 году почти все позиции начального уровня в США будут занимать представители поколения Z. Хотя поколение Z имеет много общих черт с поколением Y, они также привносят новые модели поведения. Менеджеры сегодня должны не только уметь управлять сотрудниками поколения Z, но и понимать их уникальные характеристики.

Это поколение в первую очередь ищет наиболее подходящую для себя корпоративную культуру на своем будущем рабочем месте. Они ищут компанию, где они не просто работники, но также являются ценными членами команды, которые могут внести значительный вклад. Главный аспект, который ищет поколение Z, — это веселое место для работы, с гибким графиком, где высоко ценится баланс между работой и личной жизнью. Они не стремятся быстро подняться по служебной лестнице. Как и поколение Y, они заинтересованы в быстром получении прибыли. Но многим нужно будет обучиться навыкам, которые более ранние поколения считают само собой разумеющимися, например, обработка звонков и написание электронных писем, потому что поколение Z меньше предыдущих общалось лицом к лицу. Они чаще общаются с помощью текстовых сообщений и видео. Они хотят быть социально связанными со всеми, даже со своим начальником, а также нуждаются в регулярной обратной связи.

**Сравнение поколений Y и Z**

Информация о ценностях двух исследуемых поколений была вынесена в таблицу 3.

1. Сравнение ценностей менеджеров поколения Y и ценностей сотрудников поколения Z

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Классификация** | **Ценность** | **Поколение Y** | **Поколение Z** | **Совпадение** |
| Внутренние рабочие ценности | Достижения | Ориентация на достижение | | **Да** |
| Развитие | Стремление к непрекращающемуся профессиональному развитию | | **Да** |
| Внешние рабочие ценности | **Стабильность работы и заработная плата** | Целеустремленность, оптимизм, склонность к риску | Безопасность, прагматичность, неприятие риска | **Нет** |
| Обратная связь | Часто | Постоянно | **Да** |
| Социальные рабочие ценности | **Командная работа, социальное взаимодействие** | Сотрудничество | Конкуренция | **Нет** |
| Общительность | Обмен сообщениями | **?** |
| Баланс между работой и жизнью | Стремление к сбалансированной жизни | | **Да** |

**Внутренние рабочие ценности**

1. **Достижения**

Поколения Y и Z разделяют похожие подходы к внутренним ценностям. Поколение Z — это поколение, наиболее ориентированное на достижения. Представители поколения Z хотят участвовать в вопросах, связанных с принятием решений, а также ожидают, что их идеи будут цениться. Они предприимчивы и не боятся сойти с известного пути, проложив свой собственный путь, потому что они гибкие и адаптивные. Миллениалы также ориентированы на цели и достижения, для них важно ощущение выполненного долга в своем стремлении изменить мир к лучшему и преуспеть в среде с постоянными изменениями.

1. **Развитие**

Оба поколения стремятся к постоянному профессиональному развитию посредством непрерывного обучения и использования своих способностей. Многие представители поколения Z замотивированы возможностью профессионального роста, поэтому почти 50% студентов поколения Z проходят стажировки. Кроме того, поколение Z активно использует технологии для обучения. Просмотр видеороликом на платформе YouTube — лучший метод обучения для 59% представителей поколения Z. Когда дело доходит до развития уже на рабочем месте, представители поколения Z хотят, чтобы их менеджеры становились для них наставниками и помогали подчиненным в личном развитии. Миллениалы разделяют эту потребность со своими более молодыми коллегами. Они остро нуждаются в том, чтобы организация была вовлечена в процесс их обучения и развития, а также в поддержке посредством предоставления соответствующих возможностей.

**Внешние ценности**

1. **Стабильность работы и заработная плата**

Поколение Z характеризуется прагматичным и реалистичным взглядом на вещи. Для них важно обеспечение безопасной жизни вне работы. Поколение Z имеет выраженную потребность в безопасности, потому что члены этой когорты выросли в период рецессии. Свидетельство влияния рецессии на своих родителей привело к тому, что теперь поколение Z считает важными сбережения и гарантию занятости. Кроме того, представители поколения Z в США испытывают стресс после выпуска из высших учебных заведений из-за стремительного роста студенческих долгов и нестабильности на рынке труда. Более половины представителей поколения Z либо в некоторой степени, либо очень обеспокоены будущим (58%), и почти половина (4%) представителей поколения Z говорят, что их самая большая финансовая проблема — студенческий долг. Таким образом, поколение Z предпочитает не рисковать. Их ожидания ниже, они не так уверены в себе, как миллениалы.

В противовес, поколение Y более толерантно к риску. Они характеризуются как целеустремленные люди, которые с оптимизмом смотрят на свой вклад в улучшение мира. Миллениалы искренне верят в экспериментальный подход и в то, что самые большие проблемы можно решить, используя метод проб и ошибок. Позитивное отношение поколения Y к риску обусловлено экономической ситуацией, в которой находилось это поколение в период взросления: миллениалы выросли во время экономического подъема.

1. **Обратная связь**

Поколение Z ожидает получение постоянной обратной связи. Выросшие в мире мгновенной реакции (с лайками и другими наградами в социальных сетях), 40% представителей поколения Z ожидают ежедневного общения со своим начальником, и, если они этого не получают, они часто думают, что сделали что-то не так. Обратная связь в случае с этим поколением должна быть частой и действенной. Поскольку они хотят улучшить свою работу, они могут выдержать прямую и конструктивную критику. Для поколения Y, которое также ожидает получение обратной связи и часто в ней нуждается, обратная связь является почти критически важным компонентом производительности и удовлетворенности работой.

**Социальные рабочие ценности**

1. **Социальное взаимодействие**

Представители поколения Z сообщают о сильной потребности в социальных связях. Тем не менее общение с помощью технологий приносит им б***о***льший комфорт, чем живое общение. Полагаясь на обмен текстовыми сообщениями в межличностном общении, представители поколения Z упустили возможность изучить некоторые важные принципы общения, например, умение слушать, задавать вопросы, давать обратную связь, строить отношения, решать проблемы и конфликты в режиме реального времени. Использование кратких текстовых сообщений по электронной почте и в социальных сетях снижает возможность для высококачественных отношений, а это не позволяет установить взаимное доверие, что может быть воспринято как проявление неуважения. Кроме того, представители поколения Z реже всего работали в юные годы и чаще всего страдают от депрессии и тревоги, поэтому им может не хватать социальных навыков и качеств, необходимых для успешного профессионального взаимодействия.

Представители поколения Y, с другой стороны, склонны предавать большое значение личным социальным аспектам работы и рабочей среды. Общение с коллегами является самой важной потребностью миллениалов на рабочем месте. Им нравится быть частью сообщества с крепкими отношениями, которое можно назвать их «рабочей семьей».

Поколение Z хочет управлять своими собственными проектами, чтобы применить свои навыки на практике и проявить себя. Они не хотят, чтобы другие выполняли их работу за них. Это поколение предпочитает работать независимо и, как правило, неохотно участвует в командной работе. Этот факт может быть обусловлен склонностью представителей поколения Z к общению в виртуальной среде, использованию сокращенного языка, что влияет на их навыки социализации и межличностного общения. Более того, поскольку поколение Z развивается в конкурентной среде, почти 80% представителей поколения Z ожидают работать усерднее, чем поколение старше их, чтобы иметь возможность проложить успешный профессиональный путь. Они не хотят рисковать неудачей, вызванной менее амбициозным членом команды.

Напротив, миллениалы верят в партнерство, сотрудничество и крепкие отношения на работе и более лояльны к команде, чем к организации. Поколение Y предпочитает работать в команде, потому что его представители считают групповую работу более увлекательной. По сути, эти два наиболее близких друг к другу поколения меньше всего могут работать вместе. Миллениалы могут работать вместе со старшим поколением для достижения общей цели, когда представители поколения Z хотят добиться успеха в одиночку.

1. **Баланс между работой и личной жизнью**

Баланс между работой и личной жизнью является наиболее важным фактором для поколения Z при выборе работы. Миллениалы также ищут гибкий график, который приводит к лучшему балансу между работой и личной жизнью. Это поколение выросло с ориентиром на семью, его представители предпочитают сосредотачиваться на своей личной жизни, а не на карьере.

А. Б Махмуд и коллеги провели исследование нескольких поколений как сотрудников. Они поставили целью изучение различий между поколениями X, Y и Z относительно источников общей мотивации сотрудников на рабочем месте, что может помочь менеджерам в принятии решений о найме и удержании сотрудников разных поколений[[91]](#footnote-91). Респонденты, участвовавшие в исследовании, жили и работали в Канаде на момент проведения исследования. Они заполняли онлайн-анкеты в период с четвертого квартала 2017 года по конец января 2020 года.

Что касается поколения X – рожденного с 1965 по 1981, по мнению авторов, – оно определяется как самоуправляемое, скептическое и автономное, рожденное во времена быстрых перемен. Его представители ищут баланс между работой и личной жизнью, чтобы у них было достаточно времени для семьи, в отличие от своих руководителей поколения бэби-бумеров, которые были склонны слишком много работать. Представители поколения X, которые составляют многих родителей поколения Z, теперь становятся старшими членами рабочей силы по мере выхода на пенсию бэби-бумеров. Это поколение демонстрирует поведение, аналогичное поведению поколения Z, в использовании социальных сетей и смартфонов. Предпочтения в общении представителей поколения X, как правило, отличаются от предпочтений представителей более молодых поколений. Например, представители поколения Z не предпочитают использовать электронную почту для общения на рабочем месте, их больше интересуют текстовые сообщения, что не является предпочитаемым вариантом для поколения X.

Поколение Y, рожденное в 1982–1999 гг., согласно мнению авторов данной статьи, становится самым многочисленным поколением канадской рабочей силы (поколение Y впервые превзошло все остальные когорты поколений в 2015 году, составляя почти 37% канадской рабочей силы). Члены поколения Y являются потомками бэби-бумеров и раннего поколения X. По сравнению со старшими поколениями, и поколение Y, и поколение Z являются цифровыми аборигенами. Они знакомы с миром Интернета и считают технологии неотъемлемой частью своей повседневной жизни. Кроме того, поколение Y считается уверенным в себе, общительным и легко адаптируемым.

Поколение Z, по мнению авторов статьи, рожденное с 2000 по 2012 гг., представляет собой самое молодое поколение работников, которые с каждым годом пополняют ряды сотрудников компаний. Их склонность к использованию технологий и интерес к гибкому графику работы почти идентичны склонностям поколения Y на работе. Сотрудники поколения Z понимают ценность финансовой стабильности, а также чувствуют удовлетворение и радость от успешной работы. Однако они отказываются жертвовать своей жизнью во имя достижения успеха на работе. И поколение Y, и поколение Z считаются этнически более разнообразными, чем любое предыдущее поколение.

В результате проведения авторами исследования были выявлены различия и сходства в мотивации поколений. Информация об источниках общений мотивации к работе разных поколений была вынесена в таблицу 4.

1. Сравнение источников общей мотивации к работе разных поколений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Источник мотивации** | **Поколения** | | |
| **X** | **Y** | **Z** |
| Демотивация | Ценится меньше | Ценится меньше | **Ценится больше** |
| Внешняя материальная регуляция | Не является источником мотивации | Не является источником мотивации | **Является источником мотивации** |
| Внешняя социальная регуляция | **Является источником мотивации** | Не является источником мотивации | Не является источником мотивации |
| Интроецированная регуляция | Не является источником мотивации | **Является источником мотивации** | Не является источником мотивации |
| Идентифицированная регуляция | **Является источником мотивации** | **Является источником мотивации** | Не является источником мотивации |
| Внутренняя мотивация | Ценится меньше | Ценится меньше | **Ценится больше** |

Было выявлено, что поколение Z более чувствительно к демотивации, чем поколение X и поколение Y. Сотрудники поколения Z, как правило, более чувствительны и более остро реагируют на неприятные ситуации, чем представители поколений X и Y. Это, возможно, объясняет растущий уровень демотивации и резкое падение общей мотивации к работе среди этой возрастной группы по сравнению с предыдущими поколениями.

В отличие от поколений X и Y, сотрудники поколения Z ценят внешние материальные факторы (extrinsic regulation-material) как источник своей общей мотивации к работе, для них это значительный источник общей мотивации. Представители поколения Z, как правило, более преданы своему делу, чем их сверстники из поколения Y. Кроме того, было обнаружено, что поколение Z ценит финансовую стабильность при поиске работы.

Только поколение X ценит внешнее регулирующие социальные факторы (extrinsic regulation-social) как источник общей мотивации. Этот результат указывает на то, что поведение представителей поколения X на рабочем месте с большей вероятностью будет вызвано социальными поощрениями (например, похвалой) и наказаниями (например, потерей работы). Пожилые работники представляют собой уязвимую группу работников с точки зрения социальной изоляции. Таким образом, представители поколения X, в отличие от более молодых поколений, более эффективно мотивируются внешними социальными вознаграждениями, например, когда начальник проявляет уважение и признание к своим подчиненным.

Только поколение Y ценит интроецированное регулирование как источник общей мотивации к работе. Поскольку поколение Y ценит интроецированное регулирование, поведение сотрудников этого поколения кажется более внутренне регулируемым, чем поведение работников поколения X, но менее регулируемым, чем поведение работников поколения Z.

В отличие от поколения Z сотрудники поколений X и Y ценят идентифицированное регулирование как источник общей мотивации к работе. Работники поколения Z не ценят идентифицированное регулирование как источник мотивации. Представители этого поколения ценят внутреннюю мотивацию больше, чем их старшие коллеги.

Внутренняя мотивация вносит больший вклад в общую мотивацию сотрудников поколения Z, чем в общую мотивацию поколений X и Y. Большинство поведенческих реакций поколения Z на рабочем месте вызваны внутренними причинами.

Таким образом, судя по результатам, организациям, в которых работают представители поколения Z, рекомендуется придавать большее значение материальным вознаграждениям, например, повышению заработной платы и нематериальному стимулированию, а также определять подходы, оказывающие регулирующее воздействие на мотивацию, например, интернализация ценности задачи, так как многие профессии не мотивируют по своей сути. Это важно при попытках мотивировать и стимулировать сотрудников более молодых поколений, особенно поколения Z.

**Выводы по Главе 2**

Таким образом, в данной главе были рассмотрены исследования поколений, в том числе поколения Z. Были определены личностные характеристики поколения Z, отношение данного поколения к работе, особенности мотивации данного поколения, а также отличия данного поколения от предыдущих.

Итак, поколение Z имеет заметные отличия от предыдущих поколений. В отличие от поколения Y, поколение Z более реалистично смотрит на мир и происходящие с ними события, принимают решения более прагматично, имея низкую толерантность к риску.

На рабочем месте поколение Z больше настроено не на сотрудничество, а на конкуренцию, а также стремится к обучению и развитию, потому что для них важно проложить для себя карьерный путь и добиться успеха. Для них важно получать обратную связь в своей работе, ведь это помогает им совершенствоваться. Однако, несмотря на желание добиться успехов в карьере, для этого поколения важно соблюдать баланс между работой и личной жизнью. Отчасти поэтому для поколения Z важен гибкий график работы.

Работать поколение Z предпочитает независимо, однако некоторые его представители ценят и работу в команде. Помимо этого, для представителей данного поколения важен фактор социализации на работе, приятного общения с рабочим окружением и руководителем, несмотря на то, что цифровые технологии оказали влияние на их стиль общения, которое частично стало осуществляться в Интернете, социальных сетях и мессенджерах.

Поколение Z более чувствительно и более остро реагирует на неприятные события, имеет повышенную чувствительность к демотивации. Представители этого поколения также больше других поколений ценят внутреннюю мотивацию. Однако и внешние стимулы также имеют для них большое значение, в особенности это касается стабильности работы и конкурентной заработной платы.

Работать представители поколения Z предпочитают в компаниях, ценности которых совпадают с их собственными. В дополнение, для данного поколения важно работать в организациях, оказывающих положительное социальное воздействие и демонстрирующих свое неравнодушие к проблемам общества, а также свои действия на пути их преодоления.

Описанная в данной главе информация является необходимой для сравнения ее с информацией, полученной в результате проведенного исследования, описанного в Главе 3 данной работы.

# Глава 3. Исследование мотивации молодых сециалистов поколения Z

Целью данной выпускной квалификационной работы является определение факторов, которые влияют на мотивацию молодых специалистов поколения Z. Одной из поставленных в данном исследовании задач является проведение качественного и количественного исследований для сбора данных об особенностях мотивации поколения Z и о факторах, которые на нее влияют в большей степени.

## 3.1. Методология исследования

В данной работе была использована смешанная методологиядля проведения исследования. Были проведены как качественное, так и количественное исследования.

Первым этапом является качественное исследование. Оно заключается в проведении полуструктурированных интервью с молодыми специалистами поколения Z. В результате проведения качественного исследования были выявлены некоторые характеристики представителей исследуемого поколения, а именно данные о том, что мотивирует и демотивирует представителей поколения Z, информацию об их ключевых потребностях и мотивах.

Вторым этапом является проведение количественного исследования. Он заключается в распространении онлайн-анкеты среди представителей поколения Z с помощью сети Интернет для выявления общих тенденций, касающихся особенностей мотивации поколения Z, а именно факторов, влияющих на мотивацию поколения Z в наибольшей степени. Анкета была составлена с помощью существующих анкет о мотивации, а также дополнительных вопросов. В результате проведения количественного исследования были получены данные о факторах, оказывающих наибольшее влияние на мотивацию поколения Z.

Третий этап заключается в обработке собранной информации. На основе полученной информации стало возможно сделать вывод о том, какие факторы являются самыми значимыми для поколения Z, то есть оказывают наибольшее влияние на мотивацию представителей этого поколения.

Объектом данного исследования являются молодые специалисты поколения Z 1996-2004 гг. рождения, с опытом работы или прохождения стажировок. Предметом данного исследования является трудовая мотивация представителей поколения Z.

## 3.2. Качественное исследование особенностей мотивации молодых специалистов поколения Z

### 3.2.1. Методы сбора данных качественного исследования

Первый этап данного исследования был проведен с помощью полуструктурированных интервью с молодыми специалистами поколения Z. Интервью были проведены очно, ответы респондентов были записаны на диктофон (с согласия участников интервью) и затем в обобщенном виде внесены в таблицу, которая представлена в таблице 11 в [Приложении 2](#_Приложение).

Интервью были проведены в марте 2023 г. с четырьмя молодыми специалистами поколения Z, которые на момент проведения исследования проживали в Санкт-Петербурге. Один интервьюируемый только работал, 2 респондента только учились и один совмещал учебу с работой. Те представители поколения Z, которые работали, занимали должности IT-рекрутера и продуктового дизайнера.

В таблице 5 представлены данные о тех, кто принял участие в интервью.

1. Данные о представителях поколения Z, принявших участие в интервью

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Год рождения** | **Место проживания** | **Занятость** | **Должность** |
| 1 | 2001 | СПб | Студент и full-time работник | IT-рекрутер |
| 2 | 1999 | СПб | Full-time работник | Продуктовый дизайнер |
| 3 | 2001 | СПб | Студент | - |
| 4 | 2000 | СПб | Студент | - |

Вопросы для проведения интервью представлены в [приложении 1](#_Приложение). Среди вопросов, на которые отвечали представители поколения Z, были общие вопросы и вопросы о работе. Общие вопросы касались ценностей представителей данного поколения и самых важных для них сфер жизни. Эти вопросы позволяют понять, какое место в жизни представителей поколения Z занимает работа, а также помогают затем увидеть, как жизненные ценности оказывают влияние на отношение к работе. Вопросы об опыте работы состояли из вопросов о феномене работы, то есть о работе в общем понимании, и об отношении к такой сфере жизни, как работа, а затем о конкретном прошлом или настоящем опыте работы или прохождения стажировок. Эта часть вопросов включала также вопросы о мотивах, потребностях и интересах, а также о мотивирующих и демотивирующих факторах, оказывающих влияние на мотивацию и, как следствие, рабочую деятельность респондентов. Некоторые вопросы, например, вопросы «Как для вас выглядит идеальная работа (работа мечты)?» и «Какой должна быть работа или условия работы, чтобы вы ее любили всем сердцем?», по содержанию являются повторяющимися, однако они сформулированы по-разному, а также они задаются респондентам в разных частях интервью (в середине и в конце, соответственно) с целью больше узнать о скрытых или неочевидных потребностях и интересах представителей поколения Z.

### 3.2.2. Описание результатов качественного исследования

В результате проведенных интервью было выявлено следующее. Все респонденты хотят иметь работу, то есть видят ее частью своей жизни даже в том случае, если бы необходимости работать не было. В ответах на вопрос «Почему вы хотите иметь работу?» выделяются основные причины, упомянутые сразу несколькими респондентами:

* Самореализация, развитие и рост (упомянуты 4 из 4 респондентов);
* Финансовая стабильность (упомянута 2 из 4 респондентов);
* Возможность заниматься интересной деятельностью (упомянута 2 из 4 респондентов).

Все 4 респондента отмечали, что работа дает им (или будет давать в будущем) общение с людьми, финансовое вознаграждение, возможность реализовываться, развиваться и расти, изучать и пробовать новое. Помимо этого, 3 из 4 упоминали, что работа дает им (или даст) ощущение признания другими людьми, а также 2 из 4 отметили, что работа позволит им изменить мир к лучшему.

Идеальная работа для респондентов данного исследования – это работа на руководящей должности, с большим уровнем ответственности, с возможностью выстраивать процессы по-своему и оказывать влияние на людей. Помимо этого, были отмечены команда, состоящая из коллег со схожими ценностями, свободный график и гибкость, а также возможность оказывать помощь другим людям.

Респонденты отмечали, что для них самое важное в работе – это:

* Рост и развитие;
* Видимость результата;
* Социальные связи с коллегами;
* Комфортная и здоровая атмосфера в коллективе;
* Коллектив, который разделяет общие ценности;
* Вовлеченное в общее дело руководство;
* Возможность оказывать влияние на процессы;
* Возможность осуществлять свои идеи;
* Разнообразие в работе;
* Возможность помогать людям;
* Гибкий график;
* Ощущение своей ценности и получение признания.

Интервьюируемые выделяли, что их мотивируют:

* Развитие;
* Получение опыта;
* Самореализация;
* Видение итогового результата;
* Общение с коллегами, в том числе близкое и доверительное;
* Сама деятельность;
* Признание экспертизы, приложенных усилий и ценности как сотрудника;
* Желание помочь другим людям.

Респонденты отмечали также факторы, которые заставляют их работать более эффективно, быстро, энергично и с интересом, то есть стимулы:

* Положительная обратная связь и конструктивная критика;
* Похвала от руководства;
* Благодарность от других людей;
* Чувство контроля;
* Новые задачи, ориентированные на результат;
* Видимость результата и изменений;
* Ответственность за результат;
* Финансовые и нефинансовые виды поощрения (премии и бенефиты);
* Повышение заработной платы;
* Повышение по должности;
* Планирование и обсуждение будущей деятельности;
* Приятное общение с коллегами;
* Общность интересов с коллегами;
* Интересные задачи;
* Смена обстановки (например, командировки).

Факторы, которые действуют на респондентов интервью наоборот, то есть приводят к тому, что опрашиваемые работают (или работали в прошлом) менее эффективно, медленно, вяло, без интереса, – демотивирующие факторы – включают:

* Микроменеджмент;
* Отдаленное от процессов, не вовлеченное руководство;
* Плохо (неудобно) выстроенные процессы работы;
* Необходимость работать стандартизировано, по шаблону;
* Токсичный коллектив или руководитель;
* Неоправданные ожидания;
* Отсутствие справедливой оплаты;
* Отсутствие интереса к самой деятельности;
* Отсутствие возможностей роста и развития;
* Выраженные иерархия и неравенство среди сотрудников.

Полученная информация может быть использована для обозначения предварительных результатов работы, однако на нее невозможно уверенно опираться, так как она иллюстрирует индивидуальный опыт малого количества человек, которого недостаточно для заключения выводов об общих особенностях мотивации поколении Z. Вследствие этого, было проведено анкетирование среди представителей поколения Z для выявления общих тенденций касательно их трудовой мотивации и факторов, влияющих на нее.

## 3.3. Количественное исследование факторов, влияющих на мотивацию молодых специалистов поколения Z

### 3.3.1. Методы сбора данных количественного исследования

Для проведения количественного исследования был использован метод анкетирования. Анкеты были распространены среди представителей поколения Z онлайн в формате Google Forms.

Структура анкетного опроса представлена в [приложении 3](#_Приложение). Анкета состояла из общих вопросов о приоритетных сферах жизни представителей поколения Z, об их отношении к работе, а также о прошлом или настоящем опыте работы. Вопросы о мотивации представителей данного поколения были составлены на основе 12 мотивационных факторов Ш. Ричи и П. Мартина[[92]](#footnote-92), а также на основе Многомерной шкалы трудовой мотивации (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS), разработанной М. Ганье с соавторами в соответствии с теорией самодетерминации[[93]](#footnote-93).

Специалисты по подготовке персонала Ш. Ричи и П. Мартин выявили 12 мотивационных факторов, которые считают самыми главными[[94]](#footnote-94). Это те факторы, которые, по мнению исследователей, могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов. К ним относятся:

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок;
2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке;
3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы;
4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами.
5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности;
6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума;
7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным;
8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности;
9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки);
10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей;
11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности;
12. Потребность в ощущении значимости работы (работы, наполненной смыслом) и полезности для других людей.

Многомерная шкала трудовой мотивации (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS), разработанная М. Ганье с соавторами в соответствии с теорией самодетерминации, является усовершенствованной методикой для измерения трудовой мотивации (Motivation At Work Scale, MAWS)[[95]](#footnote-95). Шкала использует 19 опросных элементов (утверждений) для измерения 6 мотивационных переменных (стилей регулирования мотивации): демотивация, внешняя социальная регуляция, внешняя материальная регуляция, интроецированная регуляция, идентифицированная регуляция, внутренняя мотивация. Утверждения, которые определяют стили регулирования мотивации персонала, представлены в таблице 6.

1. Утверждения, характеризующие стили регулирования мотивации персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Демотивация | 1 | Я не прикладываю усилий, потому что чувствую, что попросту трачу время на работе/стажировке |
| 2 | Я прикладываю мало усилий, потому что думаю, что эта работа/стажировка не стоит того, чтобы стараться |
| 3 | Я не знаю, почему я выполняю эту работу/стажировку, это бессмысленная работа/стажировка |
| Внешняя социальная регуляция | 1 | Чтобы получить одобрение других людей (например, руководителя, коллег, семьи, клиентов) |
| 2 | Потому что люди будут больше уважать меня (например, руководитель, коллеги, семья, клиенты) |
| 3 | Чтобы избежать критики со стороны других людей (например, руководителя, коллег, семьи, клиентов) |
| Внешняя материальная регуляция | 1 | **Потому что меня будут финансово вознаграждать только в том случае, если я приложу достаточно усилий на своей работе/стажировке (например, работодатель, руководитель)** |
| 2 | **Потому что мне предлагают большую гарантию занятости, если я приложу достаточно усилий (например, работодатель, руководитель)** |
| 3 | Потому что я рискую потерять работу/стажировку, если не приложу достаточно усилий |
| Интроецированная регуляция | 1 | Потому что я должен(а) доказать себе, что я могу |
| 2 | Потому что это заставляет меня гордиться собой |
| 3 | Потому что иначе мне будет стыдно за себя |
| 4 | Потому что иначе я буду плохо себя чувствовать |
| Идентифицированная регуляция | 1 | **Потому что я считаю важным прикладывать усилия на этой работе/стажировке** |
| 2 | Потому что усилия на этой работе/стажировке соответствуют моим личным ценностям |
| 3 | Потому что прикладывать усилия на этой работе/стажировке имеет личное значение для меня |
| Внутренняя мотивация | 1 | **Потому что я получаю удовольствие от своей работы/стажировки** |
| 2 | Потому что то, что я делал(а) на своей работе/стажировке, было очень увлекательно, я с нетерпением ждал(а) этого |
| 3 | Потому что работа/стажировка, которой я занимался(ась), вызывала у меня интерес, любопытство, я хотел(а) больше узнать и большему научиться |

### 3.3.2. Описание результатов количественного исследования

В результате анкетирования были получены ответы от 32 респондентов. Респонденты являлись представителями поколения Z 1996-2004 гг. рождения. Во время проведения данного исследования (май 2023 г.) они проживали в таких городах, как Санкт-Петербург (22 человека), Москва (5 человек), Ростов-на-Дону (4 человека), Владивосток (1 человек). Из них 28 человек были представителями женского пола, 4 человека – мужского.

На момент участия в исследовании 65,625% респондентов работали или стажировались, когда 34,375% не работали и не стажировали, но при этом имели предыдущий опыт работы или стажировок. 40,625% участников исследования одновременно учились на программах бакалавриата и работали или стажировались, 28,125% – только учились на программах бакалавриата, 9,375% одновременно учились на программах магистратуры и работали или стажировались, 9,375% только работали, 6,25% учились на программах аспирантуры и работали или стажировались, 3,125% только учились на программах специалитета, 3,125% – не проходили обучение и не работали, а находились в поисках работы.

Респонденты работали или стажировались (или имели предыдущий опыт) в следующих направлениях:

* маркетинг и продажи;
* управление человеческими ресурсами;
* финансы;
* ИТ-менеджмент;
* дизайн;
* медиа и журналистика;
* консалтинг;
* государственное и муниципальное управление;
* экономика, программирование;
* педагогическая сфера;
* сфера образования;
* психология;
* экология.

**Сферы жизни**

Первый вопрос анкеты касался сфер жизни, которые предлагалось расставить в порядке важности для респондентов, то есть составить рейтинг. Подробные результаты представлены в виде таблицы в [приложении 4](#_Приложение). Было выявлено следующее:

* Сферу, связанную с карьерой, работой и деньгами, респонденты ставят на первое место в 37,5% случаев, на второе – в 31,25% случаев. Далее по рейтингу число понижается.
* Сферу, связанную с социальными связями и различными видами отношений с другими людьми, ставят на первое место в 50% случаев, на второе – в 25% случаев.
* Сферу, связанную с саморазвитием, самосовершенствованием и личностным ростом, респонденты ставят на первое место в 15,625% случаев, на второе – в 9,375% случаев, на третье – в 25% случаев, на четвертое – в 31,25%.
* Сфера хобби и увлечений стоит на первом месте только у 3,125% респондентов. Далее по рейтингу число повышается. На второе место данную сферу поставили 15,625% респондентов, на третье место – уже 25%, на четвертое – 21,875%, на пятое – 28,125% респондентов.
* Сферу здоровья и самочувствия считают своим первым приоритетом лишь 6,25% респондентов. Вторым приоритетом здоровье считают уже 21,875% респондентов, третьим – также 21,875%. Четвертым приоритетом данную сферу выделяют 18,75%, а пятым – снова 21,875%.
* Духовную сферу 50% человек вынесли на последнее место в рейтинге. 18,75% – на третье.

Некоторые анкетируемые пояснили свой выбор. Например, респондент, выделивший для себя карьерную и социальные сферы как самые главные, пишет: «Наличие хорошей работы с достойной заработной платой и крепких семейных/дружеских отношений гарантирует возможность благополучного развития остальных сфер».

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что сфера, связанная с карьерой и заработком финансов, является для представителей поколения Z одной из самых важных. Это можно связать с тем, что данное поколение только начинает выходить на рынок труда и приобретать финансовую независимость, поэтому в данный период их жизни карьера и заработок являются одним из основных приоритетов для них. Также это можно связать с практичностью поколения Z и желанием иметь финансовую независимость и стабильность, которые упоминались в выше описанных исследованиях (в Главе 2 данной работы).

Помимо этого, социальная сфера также является значительной для данного поколения. Это соотносится с результатами упомянутых в данной работе исследованиях поколения Z. В них упоминалось, что для представителей данного поколения важен баланс между работой и личной жизнью, а также то, что они ценят социальные связи и общение с людьми.

Остальные сферы уже выходят на второй план: как сфера саморазвития, так и сфера хобби и увлечений. Также интересно то, что сфера здоровья оказалась на нескольких позициях в рейтинге с одинаковыми показателями. Данная сфера не является приоритетной, что можно связать с молодым возрастом представителей поколения Z. Однако нельзя сказать, что она является не важной для данного поколения. Духовная сфера для половины респондентов оказалась наименее приоритетной.

**Отношение к работе**

Следующий вопрос касался 12 мотивационных факторов, которые были определены Ричи и Мартином. Респондентам анкеты предлагалось расставить эти факторы в порядке приоритетности. Были получены следующие результаты.

Фактор №1 – потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок – на первое место в рейтинге поставили 50% респондентов. Фактор №12 – потребность в ощущении значимости работы (работы, наполненной смыслом) и полезности для других людей – 28,125% анкетируемых поставили на первое место в рейтинге. Каждый из факторов – №2 (потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке), №3 (потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы) и №11 (потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности) – был поставлен на первое место 15,625% респондентов. Более подробные данные представлены в таблице 13 в [приложении 5](#_Приложение).

Если сложить количество процентов респондентов, которые поставили определенный фактор на 1, 2 и 3 места в рейтинге, получатся обобщенные данные, представленные в таблице 7.

1. Количество респондентов, которые выделили определенные факторы в топ рейтинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ фактора** | **Название фактора** | **% респондентов, которые поставили этот фактор на 1, 2 и 3 места** |
| 1 | Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок; | 68,75% |
| 2 | Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке; | 46,875% |
| 3 | Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы; | 40,625% |
| 4 | Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. | 25% |
| 5 | Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности; | 18,75% |
| 6 | Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума; | 31,25% |
| 7 | Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным; | 18,75% |
| 8 | Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности; | 28,125% |
| 9 | Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки); | 37,5% |
| 10 | Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей; | 34,375% |
| 11 | Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности; | 37,5% |
| 12 | Потребность в ощущении значимости работы (работы, наполненной смыслом) и полезности для других людей. | 62,5% |

Как мы видим, наибольшее количество людей отнесли в топ рейтинга следующие факторы:

* Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок (68% респондентов);
* Потребность в ощущении значимости работы (работы, наполненной смыслом) и полезности для других людей (62,5% респондентов);

Получается, именно эти факторы ценятся респондентами анкеты как наиболее значимые, ведь они чаще всего ставили их на 1, 2 или 3 место в общем рейтинге всех факторов.

Также достаточно большой процент людей отнесли в топ рейтинга следующие факторы:

* Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке (46,875% респондентов);
* Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы (40,625%).

Получается, данные факторы также являются значимыми для респондентов опроса.

Итак, как можно заметить, заработная плата и вопрос финансов являются действительно очень важными для поколения Z, как и отмечалось в различных исследованиях, упомянутых в Главе 2 данной квалификационной работы. Также оказалось, что для респондентов важно ощущать значимость в работе, которую они выполняют, и полезность ее для других людей. Подтвердился еще один упоминавшийся в исследованиях факт о том, что для поколения Z важны обратная связь и знание результатов своей работы. То, что для респондентов важна минимальная неопределенность, говорит об их низкой толерантности к риску, о чем также говорилось в исследованиях. Интересно, что для респондентов опроса оказались важны комфортные условия работы. Этот фактор упоминался только в исследовании Б. Лесли и соавторов, где комфорт был важен для подгруппы поколения Z под названием непринужденные рабочие пчелы (Chill Worker Bees).

Далее респондентам предлагалось сделать выбор в пользу одного из двух вариантов:

1. Хорошо оплачиваемая работа, которая не вызывает интереса и не приносит удовольствия;
2. Низко оплачиваемая работа, которая интересна и приносит удовольствие.

56,3% респондентов выбрали первый вариант, аргументируя это следующим образом:

* «Для души может быть и хобби, а вот без денег на любви долго не протянешь».
* «При хорошо оплачиваемой работе я буду иметь возможность сделать более интересными, комфортными и разнообразными другие сферы своей жизни».
* «На деньги от нелюбимой работы можно оплачивать любимое хобби».
* «В современном мире трудно прожить без большого количества денег и иногда нужно выбирать то, что не нравится, если это приносит б***о***льший доход».
* «В текущей жизненной ситуации начала самостоятельной жизни и выхода на самообеспечение приоритетнее первый вариант, при наличии финансовой подушки и уверенности в будущем предпочту второй».
* «Мне все более-менее интересно, поэтому я скорее выберу деньги».

При этом 34,4% выбрали второй вариант, отмечая следующее:

* «Я не умею работать, когда в работе нет вообще ничего, что мне нравится, слишком изнуряет и не приносит ощущение удовлетворенности».
* «Из двух зол лучше второй вариант, попытаюсь много зарабатывать на любимой работе. А не любимую работу сложно получить, да и не хочу себя заставлять».
* «Неинтересная работа приносит лишь стресс и огорчения. А заниматься ей приходится практически каждый день, поэтому можно очень быстро перегореть. А если заниматься работой, которая тебе интересна, у тебя будет стимул развиваться и развивать это дело, что в итоге приведёт к тому, что эта работа может стать также высокооплачиваемой. Работа, доставляющая удовольствие, будет радовать тебя каждый день, а наличие большого количества денег лишь временно может помочь, когда у тебя ненавистная работа».
* «Сейчас я на том уровне карьерного развития и в той жизненной ситуации, когда важнее получить релевантный интересный опыт и при этом могу рассчитывать на финансовую поддержку семьи».

9,375% респондентов не выбрали ни одного из предложенных вариантов. Один из них пояснил свое мнение следующим образом: «Сейчас могу судить только о начале карьеры и выбираю скорее низкооплачиваемую работу, которая приносит полезный опыт для карьерного развития. Потом, думаю, буду выбирать деньги над удовольствием и "добирать" удовольствие хобби, но все-таки сейчас стараюсь развиваться так, чтобы потом не приходилось выбирать из этих двух зол». Другой респондент указал, что выберет «интересную и низко оплачиваемую работу, но скорее всего на небольшой отрезок времени». Третий указал, что будет искать «нечто среднее».

Как можно заметить, большинство представителей поколения Z склоняются к тому, чтобы отдать приоритет высокому заработку, а также стараются реалистично смотреть на мир, где, по мнению респондентов, деньги важны для обеспечения себе достойной жизни. Даже те, кто не смог однозначно выбрать ни один из двух вариантов, отмечают, что низкооплачиваемая, но интересная работа для них – это ненадолго и они рассчитывают на то, чтобы в будущем сделать выбор в пользу денег. Однако нельзя не учесть и то, что для поколения Z все еще важны и другие аспекты в работе – интерес к деятельности и получение удовольствия от нее, релевантный опыт, возможности для развития, отсутствие стресса и огорчений (это отсылает к результатам исследований, которые сообщают о том, что для поколения Z важно чувствовать себя на работе счастливыми).

Следующие вопросы касались многомерной шкалы трудовой мотивации. Сначала респондентам предлагалось ответить на вопрос: Прикладываете ли вы усилия (или прикладывали ли вы в прошлом усилия) на вашей работе или стажировке? Необходимо было отметить свой ответ по шкале от 1 до 7, где: 1 = «совсем нет», 2 = «очень мало», 3 = «немного», 4 = «умеренно», 5 = «сильно», 6 = «очень сильно», 7 = "абсолютно, на 100%".

Распределение ответов выглядит так, как показано на рисунке 2.



1. Распределение ответов на вопрос «Прикладываете ли вы усилия на вашей работе или стажировке?»

Как мы видим из диаграммы на рисунке 2, большинство респондентов считают, что стараются на работе или стажировке сильно, очень сильно и прикладывают усилия абсолютно, на все 100%. Однако есть и те анкетируемые, которые прикладывают совсем очень мало усилий, немного и умеренно.

После этого вопроса респондентам предлагалось выбрать подходящие для себя утверждения, объясняющие причины, по которым они прикладывают или не прикладывают усилия в работе или стажировке.

Анкетируемые отметили, что могут не прикладывать усилия на работе или стажировке, потому что:

* чувствуют, что попросту тратят время на этой работе или стажировке (отметили 6,25% респондентов);
* думают, что эта работа или стажировка не стоит того, чтобы стараться (отметили 9,375% респондентов);
* не знают, почему выполняют эту работу или стажировку, для них это бессмысленная работа или стажировка (отметили 6,25% респондентов).

Представители поколения Z отметили, что прикладывают усилия на своей работе или стажировке, потому что получают удовольствие от нее, в 53,125% случаев. В 43,75% случаев отмечалось, что респонденты прикладывают усилия в работе или стажировке, потому что лично считают это важным. Респонденты прикладывают усилия, потому что работа или стажировка, которой они занимаются, вызывают у них интерес, любопытство, они стремятся больше узнать и большему научиться, в 40,625% случаев. Помимо этого, они прикладывают усилия, потому что хотят доказать себе, что они могут, в 31,25% случаев, а также потому, что это имеет личное значение для них, в 31,25% случаев. В 28,125% случаев это заставляет их гордиться собой.

Более подробно результаты представлены в таблице 8. Она поможет проанализировать ответы представителей поколения Z для определения их доминирующего стиля регуляции мотивации.

1. Многомерная шкала трудовой мотивации (MWMS)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Мотивационные переменные** |  | **Ответ на вопрос, почему вы прикладываете или не прикладываете усилия на работе или стажировке?** | **% респондентов, отметивших данный вариант** |
| Демотивация | 1 | Я не прикладываю усилий, потому что чувствую, что попросту трачу время на работе/стажировке | 6,25% |
| 2 | Я прикладываю мало усилий, потому что думаю, что эта работа/стажировка не стоит того, чтобы стараться | 9,375% |
| 3 | Я не знаю, почему я выполняю эту работу/стажировку, это бессмысленная работа/стажировка | 6,25% |
| Внешняя социальная регуляция | 1 | Чтобы получить одобрение других людей (например, руководителя, коллег, семьи, клиентов) | 21,875% |
| 2 | Потому что люди будут больше уважать меня (например, руководитель, коллеги, семья, клиенты) | 9,375% |
| 3 | Чтобы избежать критики со стороны других людей (например, руководителя, коллег, семьи, клиентов) | 15,625% |
| Внешняя материальная регуляция | 1 | Потому что меня будут финансово вознаграждать только в том случае, если я приложу достаточно усилий на своей работе/стажировке (например, работодатель, руководитель) | 21,875% |
| 2 | Потому что мне предлагают большую гарантию занятости, если я приложу достаточно усилий (например, работодатель, руководитель) | 18,75% |
| 3 | Потому что я рискую потерять работу/стажировку, если не приложу достаточно усилий | 9,375% |
| Интроецированная регуляция | **1** | **Потому что я должен(а) доказать себе, что я могу** | **31,25%** |
| **2** | **Потому что это заставляет меня гордиться собой** | **28,125%** |
| 3 | Потому что иначе мне будет стыдно за себя | 25% |
| 4 | Потому что иначе я буду плохо себя чувствовать | 18,75% |
| Идентифицированная регуляция | **1** | **Потому что я считаю важным прикладывать усилия на этой работе/стажировке** | **43,75%** |
| 2 | Потому что усилия на этой работе/стажировке соответствуют моим личным ценностям | 21,875% |
| **3** | **Потому что прикладывать усилия на этой работе/стажировке имеет личное значение для меня** | **31,25%** |
| Внутренняя мотивация | **1** | **Потому что я получаю удовольствие от своей работы/стажировки** | **53,125%** |
| 2 | Потому что то, что я делал(а) на своей работе/стажировке, было очень увлекательно, я с нетерпением ждал(а) этого | 18,75% |
| **3** | **Потому что работа/стажировка, которой я занимался(ась), вызывала у меня интерес, любопытство, я хотел(а) больше узнать и большему научиться** | **40,625%** |

Как видно из таблицы 8, у респондентов преобладают внутренняя мотивация, интроецированная и идентифицированная регуляция, так как утверждения, характеризующие данные типы регуляции, были выбраны ими чаще всего. Преобладание внутренней мотивации говорит о том, поколение Z готово заниматься рабочей деятельностью, потому что оно считает свою работу захватывающей и приятной. Они стремятся действовать для собственного удовольствия, а не под влиянием внешнего давления, требований и вознаграждений. Преобладание интроецированной регуляции мотивации свидетельствует о том, что данное поколение руководствуется предотвращением чувств вины, тревоги, а также стремятся повысить свою самооценку при выполнении своих задач в работе. Иначе они могут чувствовать себя плохо. Идентифицированная регуляция говорит о том, что представители поколения Z осознают свой выбор рабочей деятельности, руководствуются в работе своими ценностями, работа для них имеет личное значение.

Данные результаты частично совпадают с выводами, упомянутыми в вышеописанных исследованиях. Несовпадение заключается в следующих двух аспектах: в вышеописанных исследованиях упоминалось, что для представителей поколения Z материальное регулирование является источником мотивации, что не подтвердилось конкретно в этой части исследования, связанной с вопросами многомерной шкалы трудовой мотивации (однако, исходя их ответов на предыдущие вопросы, финансовый аспект является одним из самых важных для данного поколения), а также то, что представители поколения Z не ценят интроецированное и идентифицированное регулирование как источник мотивации, когда представители поколения Z, участвовавшие в данном исследовании, ценят эти виды регулирования как источник мотивации. Можно предположить, что данные различия связаны с культурным аспектом, потому что исследования проводились в разных странах. Однако также стоит учитывать и несоизмеримое количество участников в данном исследовании, которое в разы меньше количества участников в вышеописанных исследованиях.

Далее респонденты отмечали те факторы, которые являются для них стимулами. Это факторы, которые действуют на них таким образом, что они начинают работать более активно, энергично, с б***о***льшим желанием, то есть с б***о***льшей мотивацией. Респонденты ранжировали эти факторы, составляя свой собственный рейтинг, а также имели возможность добавить свои собственные примеры таких факторов. На первое место ставился стимул, который оказывает наибольшее положительное влияние на работоспособность респондента, далее – по убыванию стимулирующего воздействия.

Чаще всего на первом месте в рейтинге оказывался фактор повышения заработной платы, его поставили на первое место 31,25% респондентов. 25% респондентов поставили на первое место такой стимул, как само наличие оплаты, так как их опыт включал также неоплачиваемые стажировки. 21,875% участников опроса определили на первое место такой стимул, как видимость результата в своей работе. 18,75% человек поставили на первое место такой фактор, как материальное вознаграждение за проделанную работу в виде премии. На втором месте чаще всего оказывался фактор получения обратной связи, его выделили на второе место 25% респондентов. 18,75% респондентов на второе место поставили опять же возможность видеть результат. 15,625% участников на второе место выделили повышение заработной платы.

Если сложить количество процентов респондентов, которые поставили определенный стимул на 1, 2 и 3 места в рейтинге, получатся следующие обобщенные данные. Они приведены в таблице 9.

1. Количество респондентов, которые выделили определенные стимулы в топ рейтинга

|  |  |
| --- | --- |
| **Название стимула** | **% респондентов, которые поставили этот стимул на  1, 2 и 3 места** |
| **Похвала** | **34,375%** |
| Выражение благодарности | 25% |
| Возможность видеть результат | 50% |
| **Получение обратной связи** | **37,5%** |
| **Получение оплаты труда (оплата труда отсутствовала)** | **34,375%** |
| **Повышение заработной платы** | **53,125%** |
| **Материальное вознаграждение в виде премии** | **43,75%** |
| Нематериальное вознаграждение (бонусы, бенефиты, скидки, подарки и т.д.) | 18,75% |
| **Перспектива повышения в должности по результатам работы** | **37,5%** |
| Возможность выполнять более разнообразные задачи | 15,625% |
| Возможность выполнять более интересные задачи | 25% |
| Возможность выполнять более сложные задачи | 9,375% |
| Возможность брать на себя больше ответственности в работе | 9,375% |
| Возможности для обучения | 15,625% |

Как видно из таблицы 9, большим количеством респондентов в топ рейтинга были отнесены следующие стимулы:

* Повышение заработной платы (53,125% респондентов);
* Материальное вознаграждение в виде премии (43,75% респондентов);
* Перспектива повышения в должности по результатам работы (37,5% респондентов);
* Получение оплаты труда (оплата отсутствовала) (34,375% респондентов);
* Похвала (34,375% респондентов).

Получается, данные стимулы оказывают на респондентов данной анкеты наибольшее влияние, стимулируя сильнее, нежели остальные факторы, на более активную и энергичную работу. Данные стимулы подтверждают результаты тех исследований, которые говорят о том, что поколение Z ценит высокую заработную плату и материальное поощрение.

Представители поколения Z указали также и демотивирующие факторы. Это факторы, которые действуют таким образом, что сотрудники начинают работать более вяло, менее энергично, меньше стараясь, то есть с меньшей мотивацией. Респонденты ранжировали эти факторы, составляя свой собственный рейтинг, а также имели возможность добавить свои собственные примеры таких факторов. На первом месте ставился тот фактор, который оказывает наибольшее негативное влияние, далее – по убыванию демотивирующего эффекта на респондента.

Чаще всего на первом месте в рейтинге оказывался фактор проявления неуважения по отношению к сотрудникам, его выбрали на первое место 37,5% респондентов. 21,875% участников на первое место вынесли также и отсутствие материальных поощрений, таких, как премий. Такое же количество респондентов на первое место вынесли фактор, связанный с неоправданным доверием и обманом со стороны компании или руководителя.

Если сложить количество процентов респондентов, которые поставили определенный демотивирующий фактор на 1, 2 и 3 места в рейтинге, то получатся следующие обобщенные данные. Они приведены в таблице 10.

1. Количество респондентов, которые выделили определенные демотивирующие факторы в топ рейтинга

|  |  |
| --- | --- |
| **Название демотивирующего фактора** | **% респондентов, которые поставили этот фактор на  1, 2 и 3 места** |
| Увеличение количества задач | 21,875% |
| Уменьшение количества задач | 15,625% |
| **Проявление неуважения** | **59,375%** |
| **Конфликт с коллегами или руководителем** | **37,5%** |
| **Видимость отсутствия пользы выполняемой работы для компании или для людей** | **46,875%** |
| **Отсутствие признания и ощущения ценности как сотрудника** | **50%** |
| **Получение неконструктивной критики со стороны коллег или руководства** | **34,375%** |
| Прекращение получения обратной связи | 28,125% |
| Отсутствие материальных поощрений в виде премий | 31,25% |
| Отсутствие нематериальных поощрений (бонусы, бенефиты, скидки, подарки и т.д. | 15,625% |
| Игнорирование пожеланий в задачах и в работе в целом | 28,125% |
| Отсутствие повышения в должности | 18,75% |
| Отсутствие новых интересных задач | 18,75% |
| Отсутствие новых сложных задач | 12,5% |
| **Обман и неоправданное доверие** | **34,375%** |

Как видно из таблицы 10, большим количеством респондентов в топ рейтинга были отнесены следующие демотивирующие факторы:

* Проявление неуважения (59,375% респондентов);
* Отсутствие признания и ощущения ценности как сотрудника (50% респондентов);
* Видимость отсутствия пользы выполняемой работы для компании или для людей (46,875% респондентов);
* Конфликт с коллегами или руководителем (37,5% респондентов);
* Получение неконструктивной критики со стороны коллег или руководства (34,375% респондентов);
* Обман и неоправданное доверие (34,375% респондентов).

Получается, данные факторы оказывают на респондентов наибольший демотивирующий эффект. Данные демотивирующие факторы относятся по большей к социальному взаимодействию сотрудников с коллегами и руководством. Мы видим, что для поколения Z важны отношения с другими людьми в своей организации, что отсылает к результатам исследований, в которых говорится, что поколение Z ценит рабочие отношения и атмосферу в коллективе.

## 3.4. Рекомендации по стимулированию молодых специалистов поколения Z

Вследствие полученной информации об особенностях мотивации представителей поколения Z можно сформулировать следующие рекомендации по стимулированию молодых специалистов поколения Z в рабочей среде.

Для начала стоит учитывать значимость заработной платы и получения материального вознаграждения, которые были выделены респондентами данного исследования. Таким образом, первой рекомендацией является применение материальных видов стимулирования. Далее, так как представители поколения Z, участвовавшие в данном исследовании, отмечали, что для них важно ощущать значимость работы (работы, которая имеет смысл) и пользу для других людей, вторая рекомендация заключается в следующем: поручать сотрудникам задачи, имеющие значимость для компании или для людей, то есть оказывающие положительное влияние на компанию или приносящие пользу людям. Так как внимание участников проведенного исследования было также сосредоточено на вопросах условий рабочей обстановки, а также получения обратной связи и информации о результатах работы, что минимизирует неопределенность для них, следующие рекомендации заключаются в обеспечении комфортных условий рабочей среды, а также регулярной обратной связи по результатам работы. Учитывая то, что перспектива продвижения по должности является для представителей поколения Z стимулирующим фактором, стоит предоставлять сотрудникам данного поколения возможности для карьерного роста. По причине того, что стимулом для респондентов также оказалась похвала, стоит применять ее как один из способов стимулирования. Это также поможет показать данному поколению признание результатов его работы, что также оказалось важно для него. Так как демотивирующими факторами оказались неуважение, конфликты с коллегами или руководством, то одной из рекомендаций является выстраивание корпоративной культуры, основанной на уважении сотрудников друг к другу и предостережении конфликтов. Кроме того, стоит также выстраивать четкую коммуникацию с сотрудниками для предотвращения непонимания и неоправданных ожиданий со стороны персонала, относящегося к поколению Z.

## 3.5. Выводы по результатам проведенного исследования

Таким образом, было проведено исследование мотивации молодых специалистов поколения Z. Оно было проведено в 2 этапа, первый из которых заключался в проведении качественного исследования в формате полуструктурированных интервью с представителями поколения Z, второй – в распространении онлайн-анкеты среди представителей поколения Z.

В результате проведенного исследования, можно сделать вывод об особенностях мотивации молодых специалистов поколения Z.

У поколения Z преобладают внутренняя мотивация, интроецированная и идентифицированная регуляция трудовой мотивации. Это значит, что поколение Z стремится работать в собственное удовольствие, при этом руководствуясь избеганием неприятных чувств, а также осознает значимость и ценность работы для себя.

Доминирующими мотивационными факторами в работе по Ричи и Мартину для поколения Z являются:

* высокая заработная плата и материальное вознаграждение;
* ощущение значимости работы (работы, наполненной смыслом) и полезности для других людей;
* хорошие условия работы и комфортная окружающая обстановка;
* структурирование работы, наличие обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

К стимулам, которые оказывают наибольшее положительное влияние на рабочую деятельность молодых специалистов поколения Z, относятся:

* Повышение заработной платы;
* Материальное вознаграждение в виде премии;
* Перспектива повышения в должности по результатам работы;
* Получение оплаты труда (при условии отсутствия оплаты труда);
* Похвала.

К демотивирующим факторам, которые оказывают наибольшее негативное влияние на рабочую деятельность представителей поколения Z, относятся:

* Проявление неуважения;
* Отсутствие признания и ощущения ценности как сотрудника;
* Видимость отсутствия пользы выполняемой работы для компании или для людей;
* Конфликт с коллегами или руководителем;
* Получение неконструктивной критики со стороны коллег или руководства;
* Обман и неоправданное доверие.

Помимо этого, с помощью полученной информации стало возможно сформулировать рекомендации по стимулированию молодых специалистов поколения Z в рабочей среде. К ним относятся:

* Применять материальные виды стимулирования;
* Поручать сотрудникам задачи, имеющие значимость для компании или для людей, то есть оказывающие положительное влияние на компанию или приносящие пользу людям;
* Обеспечивать комфортные условия рабочей среды;
* Обеспечивать регулярную обратную связь по результатам работы;
* Предоставлять возможности для карьерного роста;
* Применять похвалу как способ стимулирования;
* Показывать признание результатов работы сотрудников;
* Выстраивать корпоративную культуру, основанную на уважении сотрудников друг к другу и предостережении конфликтов;
* Выстраивать четкую коммуникацию с сотрудниками для предотвращения непонимания и неоправданных ожиданий со стороны персонала.

Важно упомянуть то, что данное исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, количество опрошенных представителей поколения Z является слишком малым и не достаточным, чтобы обобщать данную информацию и утверждать, что она верна для всего поколения Z. Во-вторых, данное исследование проводилось среди представителей поколения Z в России, большинство из которых являются жителями города Санкт-Петербурга, что делает полученную информацию релевантной только для представителей поколения Z в России.

# заключение

В результате проведения данного исследования в данной выпускной квалификационной работе были сделаны выводы, имеющие практическую значимость.

В теоретической части работы был представлен анализ теоретических основ мотивации сотрудников, что включало в себя теоретические основы мотивации, стимулирования, а также теории мотивации. Было определено, что мотивация лежит в основе поведения сотрудников, из-за чего она оказывает непосредственное влияние на их рабочую деятельность, что, как следствие, влияет и на функционирование организации, в которой они работают, в целом. Эти данные представлен в Главе 1 данной работы. Также в теоретической части работы был представлен анализ существующих исследований представителей различных поколений, в том числе поколения Z. В результате были определены личностные характеристики и особенности представителей поколения Z, их отношение к работе, особенности их мотивации, а также отличия их от предыдущих поколений.

В практической части данной работы описаны проведенные качественное и количественное исследования. Качественное исследование было проведено путем полуструктурированных интервью с представителями поколения Z. Были определены особенности мотивации респондентов, а также факторы, которые на нее влияют. Однако для более полного представления об особенностях мотивации поколения Z было проведено качественное исследование. Оно заключалось в прохождении представителями поколения Z онлайн-анкеты, которая была распространена среди них с помощью сети Интернет. В результате проведения данного исследования были выявлены особенности мотивации молодых специалистов поколения Z, факторы, которые оказывают на нее влияние, а также на основе данной информации были составлены рекомендации по стимулированию молодых специалистов поколения Z. Информация о мотивации молодых специалистов, а также рекомендации приведены в Главе 3 данной выпускной квалификационной работы.

Информация, полученная по результатам проведения данного исследования, может быть полезна менеджменту в современных организациях, которые стремятся адаптировать рабочую среду для сотрудников поколения Z, которые начинают выходить на рынок труда и занимать рабочие места. Данные об особенностях мотивации поколения Z и факторах, которые на нее влияют, могут быть полезны при построении систем стимулирования персонала, относящегося к поколению Z.

# список литературы

1. Амеличева, Д.В. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: Какие экономические изменения принесет молодое поколение / Д.В. Амеличева, Е.А. Семенова, О.Р. Белова, Н.Е. Тиханов // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 47 (6). – С. 24-30.
2. Завьялова, Е. К. Психология достижения успеха: введение в коучинг : учебное пособие / Е. К. Завьялова. — 3-е изд. — Санкт-Петербург : СПбГУ, 2010. — 120 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/47503 (дата обращения: 9.03.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Зинурова, Р. И. Социальные практики и социально-психологические характеристики поколения Z (по результатам фокус-группового исследования) / Р. И. Зинурова, Т. Н. Никитина, Л. З. Фатхуллина // Вестник Томского государственного университета – 2022. – № 476. – С. 146–158.
4. Лапидус, Л. В. Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения / Л. В. Лапидус, А. О. Гостилович, Ш. А. Омарова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. - № 83. – С. 271-293.
5. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 398 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3610-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508182 (дата обращения: 30.04.2023).
6. Люди Z [Электронный ресурс]: Большие идеи. Режим доступа: https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/p25401, свободный – Загл. с экрана.
7. Мифы о «поколении Z» / Н. В. Богачева, Е. В. Сивак; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2019. — 64 с. — 200 экз. — (Современная аналитика образования. №1 (22)).
8. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика / Елена Ветлужских. – 9 изд. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 149 с.
9. Ньюстром Дж. В., Дэвис. К. Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 448 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»)
10. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2004. — 432 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»)
11. Петровская, Н. Е. Имманентные особенности модели маркетинга персонала для поколения Z // Вестник НГИЭИ. – 2021. – №10 (125). – С. 68–77.
12. Управление мотивацией: учеб. Пособие для студентов вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. [Е. Э. Лалаян]; под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с. – (Серия «Зарубежный учебник»)
13. [Barhate, B.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Bhagyashree%20Barhate) Career aspirations of generation Z: a systematic literature review / B. Barhate and [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani // [European Journal of Training and Development](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2046-9012). – 2020. – Vol. 46, N 1/2. – P. 139-157.
14. Gabrielova, K. Here comes Generation Z: Millennials as managers / K. Gabrielova, A. A. Buchko // Business Horizons. – 2021. – Vol. 64, N 4 – P. 489-499.
15. Gagné, M. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries/ Marylène Gagné, Jacques Forest, Maarten Vansteenkiste, Laurence Crevier-Braud, Anja van den Broeck, Ann Kristin Aspeli, Jenny Bellerose, Charles Benabou, Emanuela Chemolli, Stefan Tomas Güntert, Hallgeir Halvari, Devani Laksmi Indiyastuti, Peter A. Johnson, Marianne Hauan Molstad, Mathias Naudin, Assane Ndao, Anja Hagen Olafsen, Patrice Roussel, Zheni Wang & Cathrine Westbye // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2015. – Vol. 24, N 2. – P. 178-196.
16. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171-187.
17. Mahmoud, A. B. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations / A.B. Mahmoud, L. Fuxman, I. Mohr, W.D. Reisel and N. Grigoriou // International Journal of Manpower. – 2021 – Vol. 42, N 1 – P. 193-209.
18. Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In D. Kecskemeti (Ed.), Essays on the sociology of knowledge (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.
19. Ozkan, M. The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students) / M. Ozkan, S. Betul S. // Procedia Economics and Finance. – 2015. – Vol. 26. – P. 476-483.
20. Rethinking millennials and generations beyond [Электронный ресурс]: Forbes. Режим доступа: https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2018/08/22/rethinking-millennials-and-generations-beyond/?sh=13cf05b18932, свободный – Загл. с экрана.
21. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World. New York: McGraw‐Hill, 2009.
22. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023).
23. VUCA и BANI: восемь букв, объясняющих мир [Электронный ресурс]: РБК. Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4, свободный – Загл. с экрана.
24. VUCA-мир: почему мы в нем больше не живем и что пришло на смену? [Электронный ресурс]: vc.ru. Режим доступа: https://vc.ru/yasno/432626-vuca-mir-pochemu-my-v-nem-bolshe-ne-zhivem-i-chto-prishlo-na-smenu, свободный – Загл. с экрана.
25. Welcome to generation Z [Электронный ресурс]: Deloitte. Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf, свободный – Загл. с экрана.

# Приложение

**Приложение №1: Вопросы для проведения полуструктурированного интервью с представителями поколения Z**

I. Общие вопросы:

* Вопросы о ценностях и о самых важных сферах жизни представителей поколения Z, а также о том, какое место в их жизни занимает работа:

1. Что для вас важно в жизни?
2. Какие у вас ценности по жизни?
3. В чем для вас смысл вашей жизни?
4. Выделите самые важные для вас сферы жизни и расставьте их в порядке приоритетности.

II. Вопросы о работе:

* Вопросы о феномене работы (то есть о работе в общем понимании) и об отношении к такой сфере жизни, как работа:

1. Хотите ли вы иметь работу (в общем, по жизни)?
2. Почему вы хотите/не хотите работать?
3. Что работа вам даст (во всех возможных смыслах)?
4. Как для вас выглядит идеальная работа (работа мечты)?
5. Как для вас выглядит очень хорошая работа, но, по вашему мнению, приземленная, на которой у вас есть все шансы работать?
6. Что для вас самое важное в работе?

* Вопросы о конкретном опыте работы или прохождения стажировок:

1. Кем вы сейчас работаете? Какие ваши основные обязанности?
2. Насколько вы удовлетворены своей работой по шкале от 0 до 10?
3. Что в вашей работе может быть улучшено? Чем вы недовольны? Чего вам в вашей работе не хватает?
4. Что в вашей работе вам нравится? Чем вы довольны?
5. Какие вещи на работе кажутся всем или вашему работодателю важными, а вы считаете, что это не важно или бесполезно?
6. Какие вещи на работе кажутся вам важными, а всем остальным или работодателю кажутся бесполезными/не важными?
7. Что мотивирует вас работать? (это вопрос про мотивы, потребности, интересы)
8. Какие факторы на вашей работе заставляют вас работать более эффективно, быстро, энергично, с интересом? (это вопрос про стимулирующие к работе факторы)
9. Какие факторы на вашей работе приводят к тому, что вы начинаете работать менее эффективно, медленно, вяло, без интереса? (это вопрос про факторы, которые срабатывают наоборот)
10. Какой должна быть работа или условия работы, чтобы вы ее любили всем сердцем?

**Приложение №2: Ответы представителей поколения Z на вопросы полуструктированных интервью**

1. Ответы респондентов на вопросы интервью

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Вопрос** | **1** | **2** | **3** | **4** |
|  | **Общие вопросы** | | | | |
| 1 | Что для вас важно в жизни? | Постоянное развитие, разнообразие по жизни, новизна, возможность видеть результат от приложения своих усилий, свобода, отсутствие ограничений, реализация своих целей и самореализация. | Семья и друзья, общение с близкими людьми, возможность заниматься интересной деятельностью. | Свобода – возможность делать то, что хочется, возможность передвижения и общения с разными людьми в любое время; самореализация – способность делать, что нравится, при этом быть непохожей на других, выражение индивидуальности; возможность приносить пользу другим людям; независимость от мнений других людей; ощущение счастья – нахождение на природе, душевное общение с людьми на важные темы, общение в кругу семьи. | Быть счастливой, ощущение счастья на всем жизненном пути, возможность заниматься вещами, которые нравятся, приносят позитивные эмоции, общение с людьми, хорошие взаимоотношения с близкими. |
| 2 | Какие у вас ценности по жизни? | Честность, открытый диалог, альтруизм, помощь другим людям, свобода, эмпатия, чуткость и внимательность к другим людям. | Семья, друзья, хорошие отношения с людьми, общение с близкими, самореализация, развитие, творчество, наслаждение жизнью и ощущение счастья. | Свобода, гуманизм и любознательность. | «Относиться к людям так, как ты хочешь, чтобы они относились к тебе», «Не причинять зло никому вокруг и стараться это зло искоренить или предотвратить», эмпатия, честность. |
| 3 | В чем для вас смысл вашей жизни? | Реализация всех своих желаний и целей, даже маленьких; постоянное развитие и проба нового.  «Делать то, что я хочу».  «Жизнь, прожитая в ограничениях, жизнь, прожитая с невыполненными целями и желаниями, - это пустая и грустная жизнь». | Хорошие отношения с семьей и друзьями, любимая работа. | Смысл в получении удовольствия (отсутствии страдания) и в пути узнавания жизни, познания мира. | «Быть счастливым человеком, нести добро, позитив и счастье другим людям», «быть уважаемым человеком и уважать других», «жить так, чтобы жизнь была прожита не зря». |
| 4 | Выделите самые важные для вас сферы жизни и расставьте их в порядке приоритетности. | 1 или 2 – Карьера: финансовая стабильность и независимость/самостоятельность;  1 или 2 – Друзья, близкое окружение;  3 – Хобби и саморазвитие;  4 – Здоровье;  5 – Семья. | 1 – Семья;  2 – Друзья;  3 – Работа и хобби (они пересекаются);  4 – Здоровье. | 1 – Получение эмоций в процессе познания мира (путешествия, общение с людьми, приобретение нового опыта);  2 – Самоощущение, осознанность (жить, делая то, что велит сердце, действовать в согласии с собой);  3 – Природа;  4 – Семья;  5 – Социально значимая деятельность. | 1 – Семья и межличностные отношения с людьми;  2 – Карьера и учеба;  3 – Духовная сфера (ощущение гармонии и баланса в жизни, внутреннее спокойствие и ощущение радости). |
|  | **Вопросы о работе** | | | | |
| 1 | Хотите ли вы иметь работу? | Да. | Да. | Да. | Да. |
| 2 | Почему вы хотите/не хотите работать? | В силу желания финансовой стабильности и независимости, а также из-за желания постоянно развиваться, заниматься интересной и разнообразной деятельностью. Также потому что нравится получать денежную награду за свои усилия, качественную работу. | «Потому что работа – труд, которым я хочу заниматься». Потому что работа – место, где можно что-то создавать, приносить пользу другим людям. Благодаря работе возможны самореализация и рост – как личностный, так и карьерный. | Чтобы самореализовываться, приобретать финансовую стабильность, чтобы познавать мир и заниматься чем-то интересным. | Для самореализации и карьерной реализации. |
| 3 | Что работа вам даст (во всех возможных смыслах)? | Приятное общение с людьми, изучение нового, денежное поощрение за качественное выполнение своей работы, признание качественной работы. | Самореализацию, рост и развитие в разных сферах, разнообразие опыта, общение с людьми, сообщество, свободу пробовать новое и раскрываться творчески, известность в кругу специалистов, признание, финансовое вознаграждение. | Удовольствие, интерес к жизни, возможность удовлетворять свои потребности (т.к. работа приносит доход), эмоции, общение, смысл жизни (делать мир лучше, помогая другим), удовлетворенность собой и своей жизнью. | Самореализацию (использование своих талантов и сильных сторон для того, чтобы полностью раскрыться как личность), общение с разными людьми, ощущение значимости и признания, возможность менять мир, денежное вознаграждение. |
| 4 | Как для вас выглядит идеальная работа (работа мечты)? | «Работа на руководящей должности, где я отвечаю за все процессы», «во главе чего-то», «брать на себя ответственность и быть ведущей», гибкий график и отсутствие временных рамок – работа, когда есть вдохновение и желание, при этом она приносит необходимый доход, удаленная работа, «работа в коллективе, который сама собираю». | Работа в управленческой должности, подразумевающая высокий уровень власти и ответственности, которая позволяет создавать и выстраивать глобальные процессы по-своему, организовывать работу других людей. | «Не хожу на работу с 9 до 6». Несколько разных видов деятельности, в том числе и свое собственное дело.  Активная подвижная работа, включающая много общения с разными людьми (в том числе близкое общение в команде, которая разделяет общие ценности), дающая возможность помогать другим людям. | Работа в руководящей должности, которая позволяет сосредоточить в руках большое количество власти для решения глобальных вопросов, обязательно на благо общества, с возможностью изменения мира к лучшему. Эта работа включает в себя помощь другим людям в различных аспектах. Это социально значимая работа. |
| 5 | Как для вас выглядит очень хорошая работа, но, по вашему мнению, приземленная, на которой у вас есть все шансы работать? | Роль руководителя департамента, человека, который выстраивает процессы и помогает их оптимизировать, консультирует людей, есть ответственность за других, нет исполнительной работы. | Нет разницы между работой мечты и приземленной достижимой работой. | Нет разницы между работой мечты и приземленной достижимой работой. | Менеджер в области ESG (или КСО). Работа и с людьми, и с цифрами. Это руководящая должность, где есть определенный уровень ответственности. Эта работа обеспечивает высокий уровень заработка. |
| 6 | Что для вас самое важное в работе? | Возможность развития, отсутствие стагнации и рутины, гибкость, вовлеченные руководители, которые вливаются в процесс работы, слушают сотрудников, отталкиваются от их мнения и обратной связи, социальное взаимодействие с коллегами, возможность влиять на процессы, вносить свои идеи и нововведения, а также важно, чтобы они воспринимались всерьез и на них ориентировались, здоровая рабочая атмосфера, коллектив, где все относятся друг к другу уважительно, уважают мнение друг друга. | Важно, чтобы был виден результат, чтобы работа была сделана качественно, «чтобы продукт работал» для клиентов и для бизнеса, возможность пробовать, проверять свои гипотезы, чувствовать удовольствие от процесса поиска лучших решений. | Комфортная атмосфера, близкое общение с людьми с похожими ценностями, разнообразие в работе, активность и подвижность, возможность помогать людям, свобода передвижения и гибкий график работы. | Важно, чтобы работа ценилась материально (конкурентная заработная плата), а также чтобы работа ценилась руководителями и подчиненными (получение признания другими людьми). |
| 7 | Кем вы сейчас работаете? Какие ваши основные обязанности? | IT-рекрутер в продуктовой компании в сфере информационной безопасности.  Основные обязанности: выстраивание стратегии поиска кандидатов, коммуникация с нанимающими менеджерами с целью выявить идеальный профиль кандидата, поиск новых сотрудников (начиная с сорсинга, заканчивая финализацией оффера), менторинг ресерчера, который находится в подчинении. | Продуктовый дизайнер в международном стартапе. Создание и настройка сайтов, взаимодействие с разработчиками и менеджментом, улучшение продуктов для клиентов. | Прошлый опыт:  IT-рекрутер.  Поиск кандидата по профилю, первичные интервью, оценивание кандидатов, общение с кандидатами. | Прошлый опыт:  Стажировка в компании «Простые вещи». Работа над продажами на маркетплейсах: анализ продаж, прогнозирование спроса. |
| 8 | Насколько вы удовлетворены своей работой по шкале от 0 до 10? | 4/10 | 4/10 | В начале стажировки – 10/10, в конце – 3/10. | 7,5/10 |
| 9 | Что в вашей работе может быть улучшено? Чем вы недовольны? Чего вам в вашей работе не хватает? | Руководство и слишком большая нагрузка (выраженная в переработках) в силу плохо выстроенных процессов. Нерационально декомпозированы процессы найма, неадекватно большое количество позиций, которые поручают конкретному рекрутеру, отсутствие вовлеченности в процессы руководителя.  Не хватает обеспечения здоровой рабочей атмосферы со стороны руководства, нормированный график и круг обязанностей, не хватает информации о конкретных задачах к определенным дедлайнам (что конкретно нужно выполнить за определенный промежуток времени), четко выстроенных процессов. Не хватает руководителя департамента найма, есть только HR Business Partner, который не вовлечен в детали процесса найма. | Плохо выстроены процессы разработки продукта, плохо организована работа. Не реализуются поставленные планы и цели из-за не выстроенных процессов. Не хватает ментора, наставника и обучения в целом. Нет возможности расти по карьерной лестнице вертикально. Отсутствие роста заработной платы с ростом кол-ва обязанностей и уровня ответственности. Переработки и отсутствие доплаты за них. | Были неоправданные ожидания, так как обещанное вознаграждение за проделанную работу не было выплачено.  «Руководитель не ценил новых сотрудников», мог нарушать поставленные планы по совместной работе с новыми сотрудниками. Не хватало признания стараний со стороны руководства. | Мало возможностей для применения своих способностей и талантов. Было бы лучше, если бы формат работы был не онлайн, а офлайн. |
| 10 | Что в вашей работе вам нравится? Чем вы довольны? | Коммуникация с коллегами-рекрутерами и командами, в которые идет подбор, сам процесс работы и задачи, большой уровень ответственности, решение большого количества вопросов, компенсации и бенефиты (уровень заработной платы, годовая премия, компенсация спорта, ДМС, кружки по интересам внутри компании, возможности развития, гибкий график). | Есть возможность развиваться в смежных областях, осваивать различные навыки, есть возможность стать ментором для кого-то другого, есть возможность действовать самостоятельно, спокойная и дружелюбная атмосфера, понимающее руководство, готовое пойти навстречу. | Работа в маленькой компании, где был быстрый рост, множество возможностей для развития. Поначалу приятное общение с руководителем. Качественное обучение и адаптация. | Возможность общаться с людьми, помощь людям, работа увлекала так, что забываешь обо всем. |
| 11 | Какие вещи на работе кажутся всем или вашему работодателю важными, а вы считаете, что это не важно или бесполезно? | Метрики, на которые смотрит руководитель. Они количественные (количество интервью), но нет метрик отслеживания качества. Это неэффективно, это влечет излишние затраты времени, поэтому ведет к демотивации.  Также микроменеджмент, который заставляет тратить время не на конкретные задачи, а на формирование отчетов о проделанной работе. | - | Работодатель считал, что важен любой опыт, вне зависимости от его релевантности для карьеры и оплаты. | Руководители хотели больше акцентировать внимание на продажах на маркетплейсах, а стажерам казалось, что это не настолько важно. Они советовали поменять ассортимент на тот, который будет иметь спрос, потому что имеющиеся товары не продавались. |
| 12 | Какие вещи на работе кажутся вам важными, а всем остальным или работодателю кажутся бесполезными/не важными? | Качественный подход к найму (не количественный) и большое отсеивание кандидатов рекрутером, что происходит во время скрининга. Технический скрининг, который проводится рекрутером, что позволяет отсеивать нерелевантных кандидатов и не тратить время на проведение лишних интервью. | Четкое последовательное выстраивание процессов разработки и внесения правок, приоретизация тестирования новых идей. | Оплата за проделанную работу, а также ощущение ценности, значимости для работодателя. | Важным было опять же ввести новый ассортимент, который будет продаваться, что не казалось важным руководству.  Также было важно, чтобы все участники присутствовали на каждом собрании и встрече для обсуждения. |
| 13 | Что мотивирует вас работать? | Ощущение собственного развития в деятельности, в которой я работаю и которая мне нравится, развитие своих навыков; потребность в признании экспертизы и приложенных усилий; итоговый результат работы; желание помочь другим людям. | Возможность получения опыта, самореализация, общение с молодыми специалистами. | Команда, разделяющая общие ценности, общение с людьми, доверительные отношения с коллегами, достижение цели, работа на результат, сам процесс (сама деятельность), справедливая оплата труда, признание со стороны компании своей ценности как сотрудника. | Интерес к деятельности, то есть сама работа. Комфортное окружение, люди, с которыми происходит взаимодействие. |
| 14 | Какие факторы на вашей работе заставляют вас работать более эффективно, быстро, энергично, с интересом? | Положительная обратная связь, похвала от руководства («пряник, а не кнут»), конструктивная критика; чувство контроля процессов, свободы в работе и ответственности за результат; финансовое поощрение – премии и бенефиты. | Повышение заработной платы; новые задачи, которые могут принести результат; видимость результата; повышение в должностных обязанностях. | Похвала; планирование и обсуждение дальнейшей деятельности; общение с коллегами, общность интересов с коллегами; видимость результатов и изменений, к которым приводит выполненная работа; благодарность от других людей. | Финансовое вознаграждение, денежное стимулирование; интересное задание; смена обстановки, например, командировка. |
| 15 | Какие факторы на вашей работе приводят к тому, что вы начинаете работать менее эффективно, медленно, вяло, без интереса? | Некачественный менеджмент, микроменеджмент – необходимость отчитываться о проделанной работе; не вовлеченный и негибкий руководитель, некачественно выстроенные процессы – много бюрократии; отсутствие возможности принимать свои решения и брать на себя ответственности, необходимость работать по шаблону; токсичный коллектив, где отсутствует уважение друг к другу. | Большое количество правок; необходимость доказывать свою точку зрения людям, которые не являются специалистами в той же области; когда другие не учитывают видение итогового результата и не считаются с экспертизой; «когда ты становишься бездыханной правой рукой, которая просто реализовывает макет»; если нет возможностей роста. | Неоправданные ожидания (в результате невыполнения договоренности), отсутствие справедливой оплаты труда, иерархия и разница в уровнях власти в компании, напряженная атмосфера в результате неравенства в статусах, рутинная работа (которую обычно поручают младшим сотрудникам, потому что больше никто не хочет ее выполнять), неуважительное отношение. | Не интересно. Что-то не нравится в коллективе. Когда руководитель ведет себя «недостойно». Слишком активные сотрудники в коллективе, которые не прислушиваются к коллегам, не учитывают мнения других, делаю так, как хотят, без обсуждения с остальными. |
| 16 | Какой должна быть работа или условия работы, чтобы вы ее любили всем сердцем? | Гибкий вовлеченный руководитель, который заинтересован в успехе сотрудников и готов слушать, работать на общую цель с сотрудниками, достаточная оплата труда, гибкость в предоставлении бенефитов, необходимость в которых меняется в разные моменты жизни (ДМС, релокация и т.д.). | Работа в продуктовой компании, включающая много аналитической работы, поиск решений, развитие и улучшение продукта; работа, где есть возможность развиваться и двигаться дальше. | Свобода передвижения, гибкий график, команда единомышленников, возможность делиться экспертизой, отсутствие необходимости преодолевать большие расстояния, живое общение, получение благодарности, конкурентоспособная заработная плата. | Работа должна приносить пользу. Возможность менять мир к лучшему. Есть возможность взять в руки инициативу. Где сотрудников ценят и признают их экспертизу и старания. «Чтобы я была незаменима» - желание быть лучшим экспертом. Разнообразие в работе: смена обстановки, разнообразные задачи. Приятная атмосфера, приятная обстановка в офисе. |

**Приложение №3. Структура анкетного опроса представителей поколения Z.**

1) Расставьте в порядке приоритетности самые важные для вас сферы жизни (на 1 месте - самая важная сфера, далее - по убыванию)

Сферы:

* Карьера/работа/деньги;
* Социальные связи/семья/отношения/друзья;
* Саморазвитие/самосовершенствование/личностный рост;
* Хобби/увлечения;
* Здоровье/самочувствие;
* Духовное развитие.

2) Расставьте в порядке приоритетности важные для вас факторы в работе (на 1 месте - самый важный, далее - по убыванию)

Факторы:

1. Достойная заработная плата и другие виды вознаграждений и льгот;
2. Комфортные условия работы и окружающей обстановки;
3. Четкое структурирование работы, наличие обратной связи и информации о результатах своей работы, минимальная неопределенность;
4. Множество социальных контактов, общение с широким кругом людей;
5. Тесные и малочисленные социальные контакты, близкое и доверительное общение с коллегами;
6. Признание моих заслуг, достижений и успехов со стороны компании и коллег;
7. Возможность ставить себе амбициозные цели и достигать их;
8. Возможность руководить другими людьми, оказывать влияние на них и принимать ответственные решения;
9. Разнообразие в работе, отсутствие рутины и однообразия;
10. Возможность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей;
11. Совершенствование, рост и развитие как личность;
12. Ощущение значимости работы (работы, наполненной смыслом) и полезности для других людей.

3) Что вы выберете:

* Хорошо оплачиваемую работу, которая не вызывает у меня интереса и не приносит мне удовольствия;
* Низко оплачиваемую работу, которая мне интересна и приносит мне удовольствие;
* Другое.

4) Есть ли у вас работа/стажировка на данный момент?

* Да, я работаю/стажируюсь;
* Нет, есть только предыдущий опыт.

1. Отметьте верный для вас тип занятости на данный момент:

* Только учусь на бакалаврской программе;
* Только учусь на магистерской программе;
* Только учусь на программе аспирантуры;
* Учусь на бакалаврской программе и работаю/стажируюсь;
* Учусь на магистерской программе и работаю/стажируюсь;
* Учусь на программе аспирантуры и работаю/стажируюсь;
* Только работаю;
* Не учусь и не работаю, нахожусь в поисках работы;
* Другое.

1. В каком направлении вы работаете/стажируетесь (или в прошлом работали/стажировались)?

* Финансы;
* Логистика;
* Маркетинг;
* Управление человеческими ресурсами;
* ИТ-менеджмент;
* Государственное и муниципальное управление;
* Другое.

1. Прикладываете ли вы усилия на вашей работе/стажировке? Если на данный момент не работаете и не стажируетесь, ориентируйтесь на ваш прошлый опыт работы или стажировок. Выберите ответ по шкале от 1 до 7, где:

1 - вообще нет

2 - совсем немного

3 - немного

4 - умеренно

5 - сильно

6 - очень сильно

7 - абсолютно, на все 100%

8) Выберите наиболее близкие вам утверждения, если среди данных утверждений такие есть.

* Я не прикладываю усилий на работе/стажировке, потому что чувствую, что попросту трачу время на работе/стажировке;
* Я прикладываю мало усилий на работе/стажировке, потому что думаю, что эта работа/стажировка не стоит того, чтобы стараться;
* Я не знаю, почему я выполняю эту работу/стажировку, это бессмысленная работа/стажировка;
* Ни один вариант не подходит.

9) Выберите наиболее близкие вам ответы на вопрос "Почему вы прикладываете усилия на работе/стажировке?" Выберите не больше 5 ответов, лучше меньше.

* Чтобы получить одобрение других людей (например, руководителя, коллег, семьи, клиентов);
* Потому что люди будут больше уважать меня (например, руководитель, коллеги, семья, клиенты);
* Чтобы избежать критики со стороны других людей (например, руководителя, коллег, семьи, клиентов);
* Потому что меня будут финансово вознаграждать только в том случае, если я приложу достаточно усилий на своей работе/стажировке (например, работодатель, руководитель);
* Потому что мне предлагают большую гарантию занятости, если я приложу достаточно усилий (например, работодатель, руководитель);
* Потому что я рискую потерять работу/стажировку, если не приложу достаточно усилий;
* Потому что я должен(а) доказать себе, что я могу;
* Потому что это заставляет меня гордиться собой;
* Потому что иначе мне будет стыдно за себя;
* Потому что иначе я буду плохо себя чувствовать;
* Потому что я лично считаю важным прикладывать усилия на этой работе/стажировке;
* Потому что усилия на этой работе/стажировке соответствуют моим личным ценностям;
* Потому что прикладывать усилия на этой работе/стажировке имеет личное значение для меня;
* Потому что я получаю удовольствие от своей работы/стажировки;
* Потому что то, что я делал(а) на своей работе/стажировке, было очень увлекательно, я с нетерпением ждал(а) этого;
* Потому что работа/стажировка, которой я занимаюсь, вызывает у меня интерес, любопытство, я хочу больше узнать и большему научиться;
* Ни один вариант не подходит.

10) Что могло бы произойти (или измениться) на вашей работе/стажировке, из-за чего вы бы стали работать более активно, энергично, с большим желанием и с большей мотивацией? Это может быть ваш реальный опыт, а может и гипотетическая ситуация, которая с вами не происходила. Проранжируйте в порядке важности эти факторы, где 1 - окажет наибольшее влияние на вас, далее - по убыванию, последний фактор - не будет иметь для вас значения или даже будет работать наоборот (демотивирующим образом).

* Если бы меня похвалили;
* Мне бы мне выразили благодарность;
* Если бы я видел(а) результат;
* Если бы мне давали обратную связь (или больше обратной связи, чем сейчас);
* Если бы мне платили (во время работы/стажировки оплаты нет);
* Если бы мне повысили заработную плату;
* Если бы меня ждало материальное вознаграждение (например, премия);
* Если бы мне пообещали нематериальное вознаграждение (бонусы, бенефиты, скидки, подарки и т.д.);
* Если бы мне пообещали повышение в должности;
* Если бы мне доверили более разнообразные задачи (сейчас делаю одно и то же);
* Если бы мне поручили более интересные задачи (сейчас скучные);
* Если бы мне доверили более сложные задачи (сейчас все очень легко);
* Если бы у меня было больше ответственности в работе;
* Если бы мне предоставили возможности для обучения;
* Другое.

11) Что могло бы произойти (или измениться) на вашей работе/стажировке, из-за чего вы бы стали работать более вяло, менее энергично, из-за чего может пропасть ваше желание работать и стараться? Это может быть ваш реальный опыт, а может и гипотетическая ситуация, которая с вами не происходила. Проранжируйте в порядке важности эти факторы, где 1 - окажет наибольшее влияние на вас, далее - по убыванию, последний фактор - не будет иметь для вас значения или даже будет работать наоборот (мотивирующим образом).

* Если бы увеличили кол-во задач;
* Если бы уменьшили кол-во задач;
* Если бы ко мне стали проявлять неуважение;
* Если бы случился конфликт с коллегами или руководством;
* Если бы я увидел(а), что работа не приносит пользы компании или людям;
* Если бы мою работу никак не признавали, не ценили;
* Если бы я стал(а) получать неконструктивную критику со стороны коллег или руководства;
* Если бы мне перестали давать обратную связь;
* Если бы отсутствовали материальные поощрения (например, премии);
* Если бы отсутствовали нематериальные поощрения (бонусы, бенефиты, скидки, подарки и т.д.);
* Если бы игнорировались мои пожелания в работе/задачах;
* Если бы игнорировался мой рост и меня бы не повышали в должности;
* Если бы игнорировался мой рост и мне не давали бы новые интересные задачи;
* Если бы игнорировался мой рост и мне не давали бы новые сложные задачи;
* Если бы меня обманули или не оправдали бы мое доверие;
* Другое.

12) Отметьте ваш пол:

* Женский;
* Мужской.

1. В каком году вы родились?
2. В каком городе вы проживаете на данный момент?

* Санкт-Петербург;
* Москва;
* Другое.

**Приложение №4. Результаты ранжирования сфер жизни респондентами анкеты.**

В таблице 12 представлены результаты расставления в порядке приоритетов респондентами опроса шести сфер жизни. В каждой ячейке указано, какой процент опрошенных респондентов поместили данную сферу (название которой указано в первом столбце) на соответствующее место в рейтинге.

1. Рейтинг сфер жизни представителей поколения Z

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Сфера** | **1 место, % респондентов** | **2 место, % респондентов** | **3 место, % респондентов** | **4 место, % респондентов** | **5 место, % респондентов** | **6 место, % респондентов** |
| Карьерная сфера | 37,5% | 31,25% | 12,5% | 9,375% | 6,25% | 3,125% |
| Социальная сфера | 50% | 25% | 9,375% | 3,125% | 6,25% | 6,25% |
| Сфера саморазвития | 15,625% | 9,375% | 25% | 31,25% | 9,375% | 6,25% |
| Сфера хобби и увлечений | 3,125% | 15,625% | 25% | 21,875% | 28,125% | 6,25% |
| Сфера здоровья | 6,25% | 21,875% | 21,875% | 18,75% | 21,875% | 9,375% |
| Духовная сфера | 6,25% | 9,375% | 18,75% | 9,375% | 6,25% | 50% |

**Приложение №5. Результаты ранжирования 12 мотивационных факторов Ричи и Мартина респондентами анкеты.**

В таблице 13 представлены результаты расставления в порядке приоритетов респондентами опроса 12 мотивационных факторов Ричи и Мартина. В каждой ячейке указано, какой процент опрошенных респондентов поместили данный фактор (номер которого указан в первом столбце) на соответствующее место в рейтинге.

1. Рейтинг 12 мотивационных факторов представителей поколения Z

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ фактора** | **1 место, % респонден-тов** | **2 место, % респонден-тов** | **3 место, % респонден-тов** | **4 место, % респонден-тов** | **5 место, % респонден-тов** | **6 место, % респонден-тов** | **7 место, % респонден-тов** | **8 место, % респонден-тов** | **9 место, % респонден-тов** | **10 место, % респон-дентов** | **11 место, % респон-дентов** | **12 место, % респон-дентов** |
| **1** | 50% | 12,5% | 6,25% | 3,125% | 3,125% | 9,375% | 3,125% | - | 3,125% | 6,25% | 3,125% | - |
| **2** | 15,625% | 15,625% | 15,625% | 3,125% | 9,375% | - | 3,125% | 3,125% | 12,5% | 3,125% | 9,375% | 9,375% |
| **3** | 15,625% | 12,5% | 12,5% | 3,125% | - | 3,125% | - | 9,375% | 3,125% | 15,625% | 9,375% | 15,625% |
| **4** | 3,125% | 21,875% | - | 12,5% | 12,5% | 3,125% | 6,25% | 6,25% | 6,25% | 9,375% | 12,5% | 6,25% |
| **5** | - | 9,375% | 9,375% | 12,5% | 15,625% | 3,125% | 9,375% | 6,25% | - | 12,5% | 6,25% | 15,625% |
| **6** | 9,375% | 9,375% | 12,5% | 6,25% | 12,5% | 18,75% | 9,375% | 9,375% | 3,125% | 9,375% | - | - |
| **7** | 6,25% | 6,25% | 6,25% | 9,375% | 6,25% | 15,625% | 15,625% | 6,25% | 9,375% | 3,125% | 12,5% | 3,125% |
| **8** | 12,5% | 15,625% | - | - | 6,25% | 3,125% | 9,375% | 6,25% | 9,375% | 6,25% | 9,375% | 25% |
| **9** | 6,25% | 15,625% | 15,625% | 9,375% | 6,25% | 3,125% | 12,5% | 9,375% | 15,625% | 3,125% | 3,125% | - |
| **10** | 9,375% | 15,625% | 9,375% | 12,5% | - | 9,375% | 9,375% | 9,375% | 6,25% | 6,25% | 3,125% | 9,375% |
| **11** | 15,625% | 6,25% | 15,625% | 15,625% | 3,125% | - | 15,625% | 6,25% | 6,25% | - | 9,375% | 6,25% |
| **12** | 28,125% | 18,75% | 15,625% | - | 3,125% | 6,25% | 3,125% | 6,25% | - | 6,25% | 3,125% | 9,375% |

12 мотивационных факторов Ричи и Мартина:

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок;
2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке;
3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы;
4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами.
5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности;
6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума;
7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным;
8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности;
9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки);
10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей;
11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности;
12. Потребность в ощущении значимости работы (работы, наполненной смыслом) и полезности для других людей.

1. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ibid. [↑](#footnote-ref-2)
3. Welcome to generation Z [Электронный ресурс]: Deloitte. Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf, свободный – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-3)
4. [Barhate, B.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Bhagyashree%20Barhate) Career aspirations of generation Z: a systematic literature review / B. Barhate and [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani // [European Journal of Training and Development](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2046-9012). – 2020. – Vol. 46, N 1/2. – P. 139-157. [↑](#footnote-ref-4)
5. Амеличева, Д.В. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: Какие экономические изменения принесет молодое поколение / Д.В. Амеличева, Е.А. Семенова, О.Р. Белова, Н.Е. Тиханов // Вестник Академии знаний. – 2021. - № 47 (6). – С. 24-30. [↑](#footnote-ref-5)
6. Welcome to generation Z [Электронный ресурс]: Deloitte. Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf, свободный – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-6)
7. [Barhate, B.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Bhagyashree%20Barhate) Career aspirations of generation Z: a systematic literature review / B. Barhate and [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani // [European Journal of Training and Development](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2046-9012). – 2020. – Vol. 46, N 1/2. – P. 139-157. [↑](#footnote-ref-7)
8. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-8)
9. Амеличева, Д.В. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: Какие экономические изменения принесет молодое поколение / Д.В. Амеличева, Е.А. Семенова, О.Р. Белова, Н.Е. Тиханов // Вестник Академии знаний. – 2021. - № 47 (6). – С. 24-30. [↑](#footnote-ref-9)
10. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика / Елена Ветлужских. – 9 изд. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 149 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. VUCA и BANI: восемь букв, объясняющих мир [Электронный ресурс]: РБК. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4>, свободный – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-11)
12. VUCA-мир: почему мы в нем больше не живем и что пришло на смену? [Электронный ресурс]: vc.ru. Режим доступа: https://vc.ru/yasno/432626-vuca-mir-pochemu-my-v-nem-bolshe-ne-zhivem-i-chto-prishlo-na-smenu, свободный – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-12)
13. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика / Елена Ветлужских. – 9 изд. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 149 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Завьялова, Е. К. Психология достижения успеха: введение в коучинг : учебное пособие / Е. К. Завьялова. — 3-е изд. — Санкт-Петербург : СПбГУ, 2010. — 120 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/47503 (дата обращения: 9.03.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. [↑](#footnote-ref-14)
15. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 398 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3610-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508182 (дата обращения: 30.04.2023). [↑](#footnote-ref-15)
16. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2004. — 432 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов») [↑](#footnote-ref-16)
17. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 398 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3610-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508182 (дата обращения: 30.04.2023). [↑](#footnote-ref-17)
18. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2004. — 432 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов») [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же. [↑](#footnote-ref-19)
20. Там же. [↑](#footnote-ref-20)
21. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2004. — 432 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов») [↑](#footnote-ref-21)
22. Там же. [↑](#footnote-ref-22)
23. Там же. [↑](#footnote-ref-23)
24. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 398 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3610-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508182 (дата обращения: 30.04.2023). [↑](#footnote-ref-24)
25. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 398 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3610-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508182 (дата обращения: 30.04.2023). [↑](#footnote-ref-25)
26. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2004. — 432 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов») [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же. [↑](#footnote-ref-27)
28. Mahmoud, A. B. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations / A.B. Mahmoud, L. Fuxman, I. Mohr, W.D. Reisel and N. Grigoriou // International Journal of Manpower. – 2021 – Vol. 42, N 1 – P. 193-209. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ibid. [↑](#footnote-ref-29)
30. Ньюстром Дж. В., Дэвис. К. Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 448 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента») [↑](#footnote-ref-30)
31. Ньюстром Дж. В., Дэвис. К. Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 448 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента») [↑](#footnote-ref-31)
32. Ньюстром Дж. В., Дэвис. К. Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 448 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента») [↑](#footnote-ref-32)
33. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика / Елена Ветлужских. – 9 изд. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 149 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Mahmoud, A. B. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations / A.B. Mahmoud, L. Fuxman, I. Mohr, W.D. Reisel and N. Grigoriou // International Journal of Manpower. – 2021 – Vol. 42, N 1 – P. 193-209. [↑](#footnote-ref-34)
35. Mahmoud, A. B. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations / A.B. Mahmoud, L. Fuxman, I. Mohr, W.D. Reisel and N. Grigoriou // International Journal of Manpower. – 2021 – Vol. 42, N 1 – P. 193-209. [↑](#footnote-ref-35)
36. Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In D. Kecskemeti (Ed.), Essays on the sociology of knowledge (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul. [↑](#footnote-ref-36)
37. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-37)
38. Rethinking millennials and generations beyond [Электронный ресурс]: Forbes. Режим доступа: https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2018/08/22/rethinking-millennials-and-generations-beyond/?sh=13cf05b18932, свободный – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-38)
39. Mahmoud, A. B. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations / A.B. Mahmoud, L. Fuxman, I. Mohr, W.D. Reisel and N. Grigoriou // International Journal of Manpower. – 2021 – Vol. 42, N 1 – P. 193-209. [↑](#footnote-ref-39)
40. Ibid. [↑](#footnote-ref-40)
41. Mahmoud, A. B. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations / A.B. Mahmoud, L. Fuxman, I. Mohr, W.D. Reisel and N. Grigoriou // International Journal of Manpower. – 2021 – Vol. 42, N 1 – P. 193-209. [↑](#footnote-ref-41)
42. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-42)
43. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World. New York: McGraw‐Hill, 2009. [↑](#footnote-ref-43)
44. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-44)
45. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023). [↑](#footnote-ref-45)
46. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World. New York: McGraw‐Hill, 2009. [↑](#footnote-ref-46)
47. Ibid. [↑](#footnote-ref-47)
48. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023). [↑](#footnote-ref-48)
49. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-49)
50. Ibid. [↑](#footnote-ref-50)
51. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World. New York: McGraw‐Hill, 2009. [↑](#footnote-ref-51)
52. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023). [↑](#footnote-ref-52)
53. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-53)
54. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World. New York: McGraw‐Hill, 2009. [↑](#footnote-ref-54)
55. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023). [↑](#footnote-ref-55)
56. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-56)
57. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-57)
58. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World. New York: McGraw‐Hill, 2009. [↑](#footnote-ref-58)
59. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023). [↑](#footnote-ref-59)
60. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-60)
61. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World. New York: McGraw‐Hill, 2009. [↑](#footnote-ref-61)
62. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023). [↑](#footnote-ref-62)
63. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-63)
64. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-64)
65. Амеличева, Д.В. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: Какие экономические изменения принесет молодое поколение / Д.В. Амеличева, Е.А. Семенова, О.Р. Белова, Н.Е. Тиханов // Вестник Академии знаний. – 2021. - № 47 (6). – С. 24-30. [↑](#footnote-ref-65)
66. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023). [↑](#footnote-ref-66)
67. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-67)
68. Welcome to generation Z [Электронный ресурс]: Deloitte. Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf, свободный – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-68)
69. Gabrielova, K. Here comes Generation Z: Millennials as managers / K. Gabrielova, A. A. Buchko // Business Horizons. – 2021. – Vol. 64, N 4 – P. 489-499. [↑](#footnote-ref-69)
70. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-70)
71. Ibid. [↑](#footnote-ref-71)
72. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-72)
73. Ibid. [↑](#footnote-ref-73)
74. Лапидус, Л. В. Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения / Л. В. Лапидус, А. О. Гостилович, Ш. А. Омарова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. - № 83. – С. 271-293. [↑](#footnote-ref-74)
75. Амеличева, Д.В. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: Какие экономические изменения принесет молодое поколение / Д.В. Амеличева, Е.А. Семенова, О.Р. Белова, Н.Е. Тиханов // Вестник Академии знаний. – 2021. - № 47 (6). – С. 24-30. [↑](#footnote-ref-75)
76. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023). [↑](#footnote-ref-76)
77. Gabrielova, K. Here comes Generation Z: Millennials as managers / K. Gabrielova, A. A. Buchko // Business Horizons. – 2021. – Vol. 64, N 4 – P. 489-499. [↑](#footnote-ref-77)
78. Welcome to generation Z [Электронный ресурс]: Deloitte. Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf, свободный – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-78)
79. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-79)
80. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Zand-its-implication-for-companies.pdf (дата обращения: 9.03.2023). [↑](#footnote-ref-80)
81. Люди Z [Электронный ресурс]: Большие идеи. Режим доступа: https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/p25401, свободный – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-81)
82. Зинурова, Р. И. Социальные практики и социально-психологические характеристики поколения Z (по результатам фокус-группового исследования) / Р. И. Зинурова, Т. Н. Никитина, Л. З. Фатхуллина // Вестник Томского государственного университета – 2022. – № 476. – С. 146–158. [↑](#footnote-ref-82)
83. Зинурова, Р. И. Социальные практики и социально-психологические характеристики поколения Z (по результатам фокус-группового исследования) / Р. И. Зинурова, Т. Н. Никитина, Л. З. Фатхуллина // Вестник Томского государственного университета – 2022. – № 476. – С. 146–158. [↑](#footnote-ref-83)
84. Ozkan, M. The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students) / M. Ozkan, S. Betul // Procedia Economics and Finance. – 2015. – Vol. 26. – P. 476-483. [↑](#footnote-ref-84)
85. Welcome to generation Z [Электронный ресурс]: Deloitte. Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf, свободный – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-85)
86. [Barhate, B.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Bhagyashree%20Barhate) Career aspirations of generation Z: a systematic literature review / B. Barhate and [K.M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Khalil%20M.%20Dirani) Dirani // [European Journal of Training and Development](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2046-9012). – 2020. – Vol. 46, N 1/2. – P. 139-157. [↑](#footnote-ref-86)
87. Leslie B., Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment / B. Leslie, C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan, J. King // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2021. – Vol. 33, N 3. – P. 171 - 187. [↑](#footnote-ref-87)
88. Петровская, Н. Е. Имманентные особенности модели маркетинга персонала для поколения Z // Вестник НГИЭИ. – 2021. – №10 (125). – С. 68–77. [↑](#footnote-ref-88)
89. Мифы о «поколении Z» / Н. В. Богачева, Е.  В. Сивак; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2019. — 64 с. — 200 экз. — (Современная аналитика образования. №1 (22)). [↑](#footnote-ref-89)
90. Gabrielova, K. Here comes Generation Z: Millennials as managers / K. Gabrielova, A. A. Buchko // Business Horizons. – 2021. – Vol. 64, N 4 – P. 489-499. [↑](#footnote-ref-90)
91. Mahmoud, A. B. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations / A.B. Mahmoud, L. Fuxman, I. Mohr, W.D. Reisel and N. Grigoriou // International Journal of Manpower. – 2021 – Vol. 42, N 1 – P. 193-209. [↑](#footnote-ref-91)
92. Управление мотивацией: учеб. Пособие для студентов вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. [Е.  
    Э. Лалаян]; под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с. – (Серия «Зарубежный учебник») [↑](#footnote-ref-92)
93. Gagné, M. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries/ Marylène Gagné, Jacques Forest, Maarten Vansteenkiste, Laurence Crevier-Braud, Anja van den Broeck, Ann Kristin Aspeli, Jenny Bellerose, Charles Benabou, Emanuela Chemolli, Stefan Tomas Güntert, Hallgeir Halvari, Devani Laksmi Indiyastuti, Peter A. Johnson, Marianne Hauan Molstad, Mathias Naudin, Assane Ndao, Anja Hagen Olafsen, Patrice Roussel, Zheni Wang & Cathrine Westbye // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2015. – Vol. 24, N 2. – P. 178-196. [↑](#footnote-ref-93)
94. Управление мотивацией: учеб. Пособие для студентов вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. [Е.  
    Э. Лалаян]; под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с. – (Серия «Зарубежный учебник») [↑](#footnote-ref-94)
95. Gagné, M. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries/ Marylène Gagné, Jacques Forest, Maarten Vansteenkiste, Laurence Crevier-Braud, Anja van den Broeck, Ann Kristin Aspeli, Jenny Bellerose, Charles Benabou, Emanuela Chemolli, Stefan Tomas Güntert, Hallgeir Halvari, Devani Laksmi Indiyastuti, Peter A. Johnson, Marianne Hauan Molstad, Mathias Naudin, Assane Ndao, Anja Hagen Olafsen, Patrice Roussel, Zheni Wang & Cathrine Westbye // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2015. – Vol. 24, N 2. – P. 178-196. [↑](#footnote-ref-95)