

обзорная статья

<https://elibrary.ru/gvnryt>

Трудовая мотивация представителей поколения Z: обзор теоретических и эмпирических исследований

Григорьева Евгения Гербовна

Сибирский федеральный университет, Россия, Красноярск

eLibrary Author SPIN: 2795-1342

<https://orcid.org/0000-0003-4091-7385>

eggrigoreva@sfu-kras.ru

Стрекаловская Оксана Михайловна

Сибирский федеральный университет, Россия, Красноярск

eLibrary Author SPIN: 7989-3717

Аннотация: В ситуации острого дефицита кадров на рынке труда особую важность представляет поиск инструментов мотивации поколения Z. Цель – уточнить особенности трудовой мотивации молодежи, а также определить актуальные направления исследований трудовой мотивации представителей поколения Z. Задачи: 1) представить теоретическую модель трудовой мотивации работников; 2) провести поиск источников по исследуемой теме с помощью метода PRISMA-2020; 3) провести анализ современных теоретических и эмпирических исследований трудовой мотивации поколения Z; 4) дать авторскую интерпретацию результатов эмпирических исследований на основе типологической модели В. И. Герчикова и определить направления дальнейших исследований трудовой мотивации поколения Z. Применены методы контент-анализа, систематического поиска, сопоставления и анализа данных научных исследований. Анализ теоретических исследований позволил уточнить понятия *мотивация* и *трудовая мотивация*. Поиск эмпирических исследований проведен в базах данных Elsevier Open (Science Direct) и eLibrary с помощью метода PRISMA-2020 (n = 11; годы публикации – 2021–2024 гг.). Установлено, что среди представителей поколения Z ведущим типом трудовой мотивации является инструментальный; вторым – профессиональный; третьим – хозяйский; четвертым и пятым – патриотический и избегающий соответственно (но молодежи с этими типами не обнаружено). Выявлено, что типологическая концепция В. И. Герчикова остается актуальной по отношению к поколению Z и на ее базе можно совершенствовать систему управления мотивацией персонала с использованием современных инструментов (digital-коммуникаций, корпоративной социальной ответственности и другого). Особый интерес представляет часть молодежи с низкой трудовой мотивацией или с тенденциями к выгоранию, которые потенциально могут стать так называемой прекарной молодежью. Если система образования не выполняет селективную функцию, то поиск инструментов отбора, подбора и мотивации персонала перекладывается на реальный сектор, что и определяет направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: молодежь, мотивация, трудовая мотивация, тип трудовой мотивации, типологическая модель В. И. Герчикова, теория поколений, поколение Z

Цитирование: Григорьева Е. Г., Стрекаловская О. М. Трудовая мотивация представителей поколения Z: обзор теоретических и эмпирических исследований. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 633–648. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-633-648>

Поступила в редакцию 26.03.2025. Принята после рецензирования 05.06.2025. Принята в печать 09.06.2025.

review article

Work Motivation for Generation Z: A Review

Evgenya G. Grigorieva

Siberian Federal University, Russia, Krasnoyarsk

eLibrary Author SPIN: 2795-1342

<https://orcid.org/0000-0003-4091-7385>

eggrigoreva@sfu-kras.ru

Oksana M. Strekalovskaya

Siberian Federal University, Russia, Krasnoyarsk

eLibrary Author SPIN: 7989-3717

Abstract: The domestic labor market faces a severe personnel shortage. Young people born in 2000-2010, often referred to as Generation Z, seem to require new work motivation tools. This review covered relevant research directions in this sphere. To build a theoretical model of work motivation, the authors used the PRISMA-2020 method and collected relevant publications that reported theoretical and empirical studies in Elsevier Open (Science Direct) and eLibrary (n = 11; 2021–2024). The empirical results were interpreted using V. I. Gerchikov's typology to define prospective research directions. The analysis of theoretical publications made it possible to clarify the concepts of *motivation* and *work motivation*. Generation Z seems to prefer instrumental, professional, economic, patriotic, and avoidant types of motivation. V. I. Gerchikov's typology proved relevant for Generation Z workers: if modified, it can be used to modernize the system of personnel motivation management with digital communications, corporate social responsibility, etc. Young people with low work motivation are often prone to professional burnout and can potentially become the so-called *precarious youth*. If the education system fails to perform its selective function, the search for competition and motivation tools goes to the real sector. This phenomenon will determine further research in this sphere.

Keywords: youth, motivation, labor motivation, type of labor motivation, V. I. Gerchikov's typology, theory of generations, generation Z

Citation: Grigorieva E. G., Strekalovskaya O. M. Work Motivation for Generation Z: A Review. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 633–648. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-633-648>

Received 26 Mar 2025. Accepted after review 5 Jun 2025. Accepted for publication 9 Jun 2025.

Введение

Работодатели всегда заинтересованы в молодых специалистах, т.к. они генерируют новые идеи, быстро осваивают новые технологии и способствуют развитию компании. В условиях дефицита трудовых ресурсов, который наблюдается в большинстве отраслей экономики, актуальность исследований по управлению мотивацией молодежи только растет. При этом все более весомую роль на рынке труда начинает играть поколение Z – молодые люди, рожденные примерно в 2000–2010 гг., которые выросли в условиях цифровых технологий и обладают рядом уникальных ментальных и поведенческих черт. По причине кадрового дефицита работодатели вынуждены следовать новым трендам в мотивации потенциальных работников (как студентов, так и школьников). Востребованность в соискателях в возрасте 14–18 лет растет: только за первое полугодие 2024 г. компаниями было размещено более 3 млн вакансий [1]. В этих условиях работодателям необходимо знать, какие инструменты мотивации вызовут стремление у молодых работников трудиться именно

в их компании и выполнять свои обязанности с большей продуктивностью.

Цель – уточнить особенности трудовой мотивации молодежи, а также определить актуальные направления исследований трудовой мотивации представителей поколения Z. Задачи: 1) представить теоретическую модель трудовой мотивации работников; 2) провести поиск источников по исследуемой теме с помощью метода PRISMA-2020; 3) провести анализ современных теоретических и эмпирических исследований трудовой мотивации поколения Z; 4) дать авторскую интерпретацию результатов эмпирических исследований на основе типологической модели В. И. Герчикова и определить направления дальнейших исследований трудовой мотивации поколения Z.

В рамках теории и практики управления персоналом сущность термина *мотивация*, на наш взгляд, наиболее точно раскрыта А. Кибановым – как внутренний процесс сознательного выбора человеком (работником) того или иного типа поведения и его реакции на комплексное воздействие внешних

и внутренних факторов [2, с. 5]. В последующем ученые [3–7] уточняют и интерпретируют содержание этого понятия, проводят сравнительный анализ *мотивации и стимулирования*. В российских трудах данные термины разведены и новым в исследованиях мотивации становится аспект *достижения целей работника* [3, с. 285].

В ряде работ внимание уделено именно трудовой мотивации, которую 1) связывают с вовлеченностью в рабочий процесс и значимостью самого участия в нем [8, с. 470]; 2) раскрывают как процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов трудового поведения работников [9, с. 117]; 3) показывают как интерактивный процесс, влияющий на внутренние потребности или побуждения, которые возбуждают, направляют и поддерживают трудовое поведение [5, с. 53]. Последние две трактовки, на наш взгляд, уже относятся к *управлению мотивацией персонала*, т. к. сопряжены с внешними факторами мотивации сотрудника – материальными вознаграждениями, признанием со стороны коллег и руководства, организационной культурой компании. Трудовая же мотивация возникает в момент, когда у работника появляются потребности, стремления или желания, связанные с его трудовой деятельностью, или так называемые внутренние факторы, среди которых личные интересы, амбиции и ценности. То есть *трудовая мотивация* – внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа трудового поведения для достижения определенных целей в труде под комплексным воздействием как внутренних, так и внешних факторов, которые представляют конкретные условия работы [10].

Трудовая мотивация может быть активизирована через создание благоприятных условий труда, предоставление возможностей для профессионального роста и развития, обеспечение справедливой оценки результатов работы. Целью формирования трудовой мотивации является общий успех организации, который отражается в повышении производительности, улучшении качества работы и повышении удовлетворенности сотрудников [11; 12]. Важная роль трудовой мотивации в управлении персоналом подтверждается в исследованиях [7; 13–30]. Социологический подход к трудовой мотивации представлен в работе [31].

Модели управления мотивацией представлены в содержательных и процессуальных теориях. К первым относят пирамиду потребностей А. Маслоу, двухфакторную модель Ф. Герцберга, трехфакторную модель ERG К. Альдерфера, модель приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Ко вторым – теорию

ожиданий В. Врума, теорию справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теорию постановки целей Э. Локка [32–34]. Содержательные модели учитывают личные потребности, которые работники пытаются удовлетворить; награды; производительность труда, которую можно оптимизировать, если предложить надлежащие вознаграждения; компетентности работников и другие факторы, меняющие потребности работников. Для процессуальных моделей характерны цели, значимые для управления поведением; справедливость как фактор при разработке мотивационных программ; другие переменные в разных сочетаниях, влияющие на объемы усилий сотрудников, на психологические и поведенческие процессы, которым следуют работники. Каждая из этих моделей может быть адаптирована организацией в зависимости от вида деятельности, стратегических целей, культуры, особенностей состава и структуры сотрудников. Для поддержания работоспособности модели и создания мотивированной и производительной команды данные теории комбинируют и на регулярной основе проводят мониторинг их эффективности.

Для того чтобы работодатели могли точно знать и понимать, какие особенности нужно учитывать при формировании эффективной системы трудовой мотивации, американскими учеными Н. Хоувом и У. Штраусом в 1990-х гг. была предложена теория поколений, которая вызвала большой научный интерес в вопросах разработки систем трудовой мотивации. Основопологающая задача теории – объяснить причины непонимания между людьми со значимой разницей в возрасте и раскрыть наиболее действенные методы их совместной работы и стимулирования типологизации с целью повышения эффективности ее управления [1; 35–37]. С появлением теории поколений ракурс исследований трудовой мотивации меняется в сторону особенностей работников разных возрастов [9; 36; 38–74].

В данной статье мы опираемся на типологическую модель В. И. Герчикова, в которой внимание акцентируется на мотивационных профилях работников с учетом их социальных и психологических потребностей, ценностей и ожиданий. Такой подход позволяет компаниям достигать эффективной трудовой мотивации работников [16; 52; 75].

Гипотеза исследования заключается в том, что типологическая модель В. И. Герчикова позволяет определить особенности трудовой мотивации представителей поколения Z и обоснованно управлять мотивацией. В статье представлено, как те или иные аспекты модели В. И. Герчикова связаны с трудовой мотивацией представителей поколения Z.

Методы и материалы

Исследование выполнено в рамках систематического (описательного) подхода к обзору теоретических и эмпирических исследований. Это связано с тем, что публикации трактуют исследования по-разному и рассматриваются различными исследовательскими группами в разных предметных областях. Это затрудняет полноценное проведение систематического обзора. Применены методы контент-анализа, систематического поиска, сопоставления и анализа данных научных исследований.

Поиск публикаций¹ был проведен в международной базе данных Elsevier Open (Science Direct) и научной электронной библиотеке eLibrary в несколько этапов:

I этап: идентификация. В Elsevier Open идентифицировано 92 источника. В качестве условий идентификации использовались: тип статьи – research articles; тематическая область – бизнес, менеджмент и бухгалтерский учет; тип доступа – open access & open archive; наличие ключевых слов *generation Z's* и *labor motivation* или *employees*, или *motivation* в названии статьи, аннотации, основном тексте, ключевых словах. В итоге обнаружен 91 источник, содержащий ключевые слова *generation Z's* и *labor motivation*, и 1 источник с ключевыми словами *employees* и *motivation*.

В eLibrary был идентифицирован 41 источник. Основными условиями поиска являлись: тип публикаций – статьи в журналах; тематика – гуманитарные, социальные, педагогические науки, психология и др.; тип доступа – открытый; наличие комплекса слов *трудовая мотивация представителей поколения Z* в названии статьи, аннотации и ключевых словах.

В целом по обеим базам данных на I этапе отбора исключены статьи по названиям, не связанные с тематикой нашего исследования. Большая часть из них находилась в базе Elsevier Open. В результате было отобрано 26 источников.

II этап: скрининг. В результате анализа названия и аннотации источников из выборки исключено 6 статей, которые посвящены иным тематикам, не связанным с особенностями трудовой мотивации представителей поколения Z, например вопросам адаптации, наставничества, корпоративной социальной ответственности и маркетингу персонала; 4 обзорных статьи; 2 статьи, которые посвящены вопросам трудового поведения населения пожилого возраста; 1 статья, связанная с профессиональной

мотивацией студентов технических вузов (в закрытом доступе).

III этап: составление финальной выборки. Далее анализ публикаций проводился по следующей схеме:

- название статьи на русском и английском языках;
- тип публикации,
- год публикации;
- тематика публикации;
- причины включения или исключения;
- год(ы) проведения исследования;
- страна(-ы), где проводилось исследование;
- кто проводил исследование (авторы, представители вуза или искусственный интеллект, предприятия, государственные органы и т.д.);
- информация о финансировании исследования;
- ключевые слова на русском и английском языках;
- цель и задачи исследования;
- методы исследования (опрос / анкетирование, интервью, эксперимент, наблюдение, анализ документов);
- характеристика участников (категория, например студенты, молодые специалисты, возраст, численность, краткая характеристика генеральной совокупности и / или выборки);
- вид экономической деятельности, профессиональный состав;
- что понимают авторы под *трудовой мотивацией*;
- описание особенностей трудовой мотивации представителей поколения Z;
- описание и / или рекомендации о методах управления персоналом;
- полученные результаты.

В итоге были исключены еще 2 статьи, одна из которых представляла обработку открытых результатов статистических исследований, вторая – обзор исследований.

Таким образом, в финальную выборку по состоянию на 8 ноября 2024 г. было включено 11 статей. Небольшое количество публикаций, посвященных особенностям трудовой мотивации представителей поколения Z, возможно связано с тем, что данное поколение только начинает выходить на рынок труда и пока недостаточно данных для глубокого анализа их трудовой мотивации. Кроме этого, в центре исследовательского внимания могут быть и другие виды мотивации или другие поколения.

¹ Он был ограничен, во-первых, доступными базами данных; во-вторых, временными рамками (годы публикации – 2021–2024 гг.), выбор которых обусловлен временным лагом выхода на рынок труда родившихся в 2000–2010 гг.

Результаты

Общая характеристика отобранных эмпирических исследований

Общее число респондентов в отобранных эмпирических исследованиях трудовой мотивации представителей поколения Z составляет более 2880 человек (табл.). Обозначим, что целевыми группами определены школьники, студенты и молодые специалисты из разных областей трудовой деятельности (13–25 лет), проживающие в Алтайском крае, Иркутской, Московской, Пермской и Свердловской областях, г. Сочи, РФ, Республике Казахстан, Таиланде, Норвегии и Польше. В основном для получения информации использованы опросы (81,8 % исследований), в том числе онлайн-опросы, анкетирование, но встречаются и интервью, наблюдение, анализ документов, эксперимент, дневники самонаблюдения, мозговой штурм, фасилитация групповой деятельности (например, см. [75]).

Исходя из сведений таблицы можно выделить направления научных исследований трудовой мотивации представителей поколения Z: экономика и бизнес (55 %), социальные науки (36 %), психология (9 %).

Большая доля проведенных в 2020 г. исследований (28 %), вероятно, обусловлена пандемией COVID-2019 (рис.). Ростом внимания к трудовой мотивации поколения Z характеризуется 2023 г.

(доля проведенных исследований – 36 %), что может быть связано с выходом его представителей на рынок труда. В предыдущие годы мотивации поколения Y было посвящено существенно больше исследований.

Среди ключевых слов, используемых авторами публикаций, наиболее часто встречаются *поколение, мотивация* (по 81,8 % соответственно), *поколение Z* (45,5 %), *трудовая мотивация, молодежь, рынок труда и тип мотивации* (по 27,3 % соответственно).

Интерпретация результатов отобранных эмпирических исследований

На модель трудовой мотивации по В. И. Герчикову опирались Д. С. Занин и Е. А. Царева при исследовании особенностей мотивации профессиональной деятельности у представителей поколений X, Y и Z в зависимости от уровня их притязаний. В результате распределения респондентов по ведущим типам трудовой мотивации ученые определили, что 54 % представителей поколения Z присущ инструментальный и 46 % – профессиональный тип мотивации. Д. С. Занин и Е. А. Царева отметили статистически значимые отличия поколения Z по более высоким показателям мотивов избегания, смены деятельности, самоуважения и состязательному мотиву.

Табл. Общая характеристика эмпирических исследований трудовой мотивации представителей поколения Z
Tab. Empirical studies of work motivation for Generation Z

Источник	Дата, страна проведения исследования	Численность выборки, человек	Тематика
Андреянова Е. Л., Чипизубова В. Н. (2021) [76]	март-апрель 2020 г. (Россия)	250	Экономика и бизнес
Сушкова М. С., Тупикина В. А. (2021) [65]	сентябрь 2014 г. – январь 2020 г. (Россия)	38	Экономика и бизнес
Вередюк О. В., Черных Е. А. (2022) [37]	2021 г. (Россия)	–	Другие социальные науки
Садырова М. С., Мухтарова К. С. (2022) [59]	2010–2015 гг. (Казахстан)	500	Социология
Лебедева Н. Ю. и др. (2023) [52]	2023 г. (Россия)	101	Экономика и бизнес
Шаповалова А. А., Разумова Т. О. (2023) [16]	27 марта – 10 апреля 2023 г. (Россия)	10	Экономика и бизнес
Сметанин А. О., Лымарева О. А. (2023) [64]	2023 г. (Россия)	50	Экономика и бизнес
Попова Н. В. и др. (2023) [57]	2022 г. (Россия)	1000	Социология
Занин Д. С., Царева Е. А. (2024) [75]	2024 г. (Россия)	100	Психология
Yordudom T. et al. (2024) [30]	– (Таиланд)	504	Бизнес, менеджмент, бухгалтерский учет
Holum M. et al. (2024) [17]	2023 г. (Норвегия, Польша)	328	Бизнес, менеджмент, бухгалтерский учет

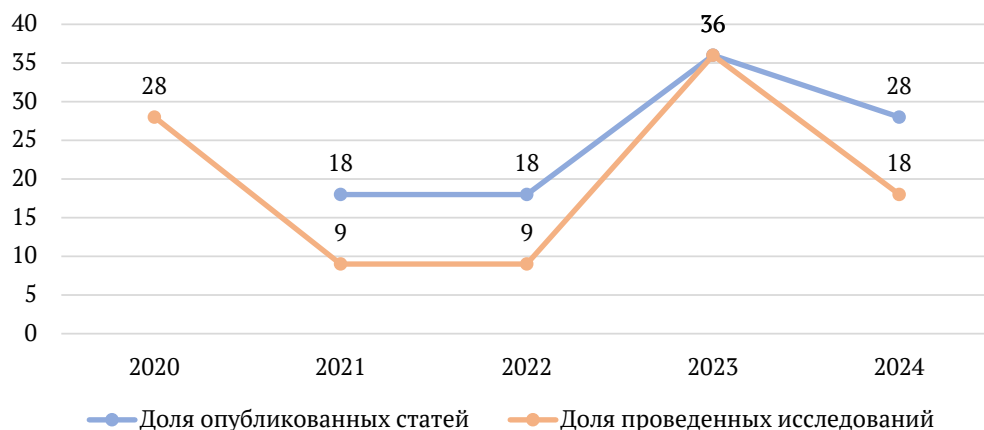


Рис. Эмпирические исследования трудовой мотивации представителей поколения Z: годы публикации и проведения, %

Fig. Empirical studies of work motivation for Generation Z: years of publication and research, %

Среди поколения Z им не встретились респонденты с высоким уровнем мотивации к успеху, что позволило сделать вывод о сниженных амбициях, умеренном подходе к риску и более реалистичных ожиданиях в достижении целей. В результате эксперимента авторы получили более высокие показатели в оценке уровня достижения целей, внутренней мотивации, оценке своего потенциала [75].

Н. Ю. Лебедев и др. также опирались на типологию В. И. Герчикова при изучении особенностей мотивации трудовой деятельности студентов гуманитарных и технических специальностей Пермского национального исследовательского политехнического университета ($n = 101$). Установлено, что у современной молодежи доминируют два основных типа мотивации – инструментальный (49,0 %) и профессиональный (48,0 %). Отмечено, что студенты с первым типом мотивации «готовы не соответствовать ожиданиям работодателей» [52, с. 327], а со вторым – не склонны брать на себя «личную ответственность за коллективные результаты работы» [Там же, с. 327]. Избегательный тип мотивации не обнаружен. Также подчеркивалось, что в случае ухудшения ситуации на рабочем месте 42,0 % респондентов скорее всего «уйдут из этой организации» [Там же, с. 330].

В рамках исследования материальной и нематериальной мотивации молодых специалистов в нефтегазовой отрасли А. А. Шаповалова и Т. О. Разумова выделили представителей поколения Z и рассмотрели их мотивацию наиболее подробно. Так, 75,5 % респондентов являются специалистами и другими служащими, 11,9 % – рабочими и 12,6 % – руководителями. Такая выборка наиболее подходит под модель трудовой мотивации В. И. Герчикова, т. к. речь идет не просто об уже работающих респондентах, а о работающих на крупных промышленных предприятиях. Более 80,0 % опрошенных отметили, что наиболее мотивирующим фактором является заработная

плата, более половины выбрали удобный график работы, возможности карьерного роста и развития, иные дополнительные денежные вознаграждения. Важным также стали официальное трудоустройство и белая зарплата. Многие хотели бы работать дистанционно, хотя предприятия нефтегазовой отрасли не представляют такую возможность. Антилидерами в оценке значимости стали корпоративные мероприятия, дополнительные отгулы и выходные дни, репутация компании и оплата обучения. Отмечена взаимосвязь между факторами *масштабные и интересные задачи* (23,5 %) и *большие возможности карьерного роста и развития* (22,7 %) между факторами *оплата обучения* (2,7) и *репутация компании* (9,4 %). Несмотря на то что А. А. Шаповаловой и Т. О. Разумовой не использовалась модель В. И. Герчикова, можно сделать вывод о том, что среди представителей поколения Z преобладали работники с инструментальным типом мотивации, каждый четвертый имел профессиональный тип и очень малый процент – патристический [16].

А. О. Сметанин и О. А. Лымарева исследовали нематериальную мотивацию, а именно вовлеченность работников трех крупных предприятий г. Сочи и ее влияние на трудовую мотивацию. Авторы сделали акцент на различиях в ценностях и ожиданиях поколений Y и Z. Среди особенностей трудовой мотивации представителей поколения Z выделяются готовность уйти, когда им не комфортно, т. е. главная мотивация – интерес, но только в комфортных условиях, нелюбовь к установленным правилам игры и жесткому контролю. В качестве положительной черты поколения Z отмечается «способность в короткие сроки решать сразу несколько задач без потери качества» [64, с. 155], но только если суть задачи понятна. Отсюда следуют предложенные рекомендации по управлению нематериальной мотивацией данного поколения: регулярная обратная связь

и взаимодействие с руководством; использование новых технологий (удобное, современное оборудование на рабочем месте); наличие современных инструментов и технологий в рабочем процессе. А. О. Сметанин и О. А. Лымарева предложили классификацию работников по уровню вовлеченности, но не указали, в каком соотношении эти категории представлены среди поколения Z [64].

Н. В. Попова и др. представили особенности экономического поведения и трудовой мотивации молодежи в контексте региональных факторов. В их исследовании участвовали 1000 респондентов из 177 населенных пунктов Свердловской области в возрасте 18–35 лет, среди которых 67,8 % женщин и 32,2 % мужчин. Мы выделили результаты анкетирования людей в возрасте 18–20 лет (70,5 %) и 21–25 лет (10,6 %). В первой группе преобладают неквалифицированные рабочие (34,3 %) и самозанятые (32,7 %), только 11,4 % не работают и не учатся. Представители второй группы в основном работают специалистами или служащими (35,5 %), квалифицированными рабочими (22,7 %), самозанятыми (18,0 %), и только 5,2 % из них не работают и не учатся. Не обнаружено значимых различий в трудовой занятости мужчин и женщин, большинство молодежи ориентированы на получение трудовых доходов, не более 3,0 % имеют свой бизнес. Привлекательными для ведения бизнеса, по мнению молодых людей, являются сфера общественного питания (15,1 %), включающая кафе, рестораны, и производственная сфера (11,8). Каждый пятый из опрошенных готов вкладываться в получение пассивного дохода (*положил(а) бы в банк, приобрел(а) бы акции, криптовалюту*) [57].

Особый интерес вызывает пилотное исследование О. В. Вередюк и Е. А. Черных, посвященное анализу поведенческих установок участников интеллектуальных соревнований – представителей поколения Z (n = 212). Респонденты – школьники старших классов в возрасте 13–17 лет и студенты 18–24 лет, участвовавшие в региональных и заключительных этапах всероссийских олимпиад по широкому набору предметов, а также финалисты перечневых олимпиад. Установлено, что «структура мотивации олимпиадников, являясь преимущественно внутренней, существенно отличается от таковой у остальных представителей поколения Z» [Там же, с. 88]. Победители олимпиад проявляют более высокую целеустремленность, познавательную мотивацию и заинтересованность учебной и рабочей. Наиболее значимой для них является возможность создания совместных бизнес-проектов, стартапов, что повышает активность молодежи в социальных сетях и мессенджерах [37, с. 80]. Но при выборе работы детерминантой выступает

уровень заработной платы: специалисты готовы сменить работу при наличии предложений более высокого уровня. Дополнительными причинами перехода в другую компанию являются возможности дальнейшего профессионального и / или карьерного роста, содержание работы, недружелюбная корпоративная культура, неэтичные ценности. В качестве рекомендаций для привлечения олимпиадников в организации работодателям предложено делать акцент на формировании и поддержании позитивной корпоративной культуры, для повышения трудовой мотивации таких сотрудников – учитывать их потребности [Там же].

В ходе исследования ценностных ориентаций молодежи 16–29 лет М. С. Садырова и К. С. Мухтарова выявили изменение трудовых ценностей современной молодежи в условиях модернизации общества и глобального экономического кризиса. По трудовым ценностям и ориентации на самореализацию выделено три группы. Преобладающей является группа с установками на личностное и профессиональное развитие, независимость и автономность, интересную работу, творческую свободу и возможности реализации и др. (68,1 %), что позволяет охарактеризовать ее представителей как кадровый резерв для экономики и управления, который обладает высоким профессиональным потенциалом. Вторая группа мотивирована на получение высокого уровня дохода с приложением минимальных усилий и ориентирована на поддержку со стороны родственников и друзей (11,4 %) и на удачу (9,9 %). Установлен низкий уровень трудовой адаптации и идентификации указанной группы. К третьей группе относится молодежь с очень низким уровнем трудовой мотивации, социальной и профессиональной активности, которая не уверена в своих профессиональных компетенциях (33,0 %) [59].

Е. Л. Андреянова и В. Н. Чипизубова опросили 250 студентов старших курсов двух университетов о трудовой и карьерной мотивации и получили следующие результаты: 21,6 % предпочитают иметь собственный бизнес, для 91,2 % значимым фактором выбора будущей работы является подходящий уровень заработной платы, для 80,4 % – возможности профессионального развития, 75 % респондентов готовы к переезду ради более высоких трудовых доходов. Главными нематериальными мотивами опрошенных являются комфортная рабочая среда и направляющий стиль руководства, при этом значение имеет и интересный, разнообразный характер работы, наличие гибкого графика. Также отмечены растущие риски дефицита специалистов высокой квалификации и закрепления молодежи на территории одного из регионов Сибири [76].

М. С. Сушкова и В. А. Тупикина опубликовали результаты исследования мотивационных профилей студентов фармацевтического вуза, зачисленных на обучение в 2018 г. ($n = 38$), как представителей поколений Y и Z и их динамики в процессе обучения. За основу взята методика диагностики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина. Доминирующие мотивационные факторы представителей поколения Z – «высокая заработная плата и материальное вознаграждение, четкое структурирование работы и наличие обратной связи» [65, с. 11]. Примерно для 26 % студентов характерны стремление к самоутверждению, живость характера, лидерство, для 15 % – *мотивационная всеядность*, или *мотивационное равнодушие* [65].

T. Yordudom et al., анализируя готовность студентов поколения Z к работе в сфере гостеприимства ($n = 504$), подтвердили влияние коммуникативных навыков, умения работать в команде и эмпатии на эффективность стажировки в реальных организациях туристской индустрии Таиланда. Выделены следующие ключевые особенности трудовой мотивации студентов поколения Z: клиентоориентированность, стремление к быстрому карьерному росту, предпочтение работать в команде, необходимость регулярной обратной связи от наставников и работодателей. Также предложены методы повышения эффективности подготовки будущих специалистов по туризму и формирования эффективной трудовой мотивации представителей поколения Z: создание программ наставничества, гибкие графики и возможности для удаленной работы, внедрение программ, направленных на развитие социальных и финансовых навыков, кооперация государственных и частных агентств, образовательных организаций [30].

M. Nolum et al. сравнили карьерные предпочтения студентов бизнес-факультетов в Норвегии и Польше ($n = 328$) и исследовали карьерную мотивацию в частном и государственном секторах. Так, 94 % учащихся вузов предпочитают частный сектор прежде всего из-за высокой заработной платы и престижа будущей работы. Государственный же сектор выбирают те, для кого престиж профессии и возможности личностного роста не являются значимыми, но при этом они мотивированы на безопасность, стабильность занятости, социальную ответственность. Следует отметить, что ни один мужчина не заявил, что выбрал бы работу в государственном секторе с уверенностью более 80 %. Установлено, что респонденты ориентированы на трудовую занятость, планируют свою карьеру и не имеют представлений о реальной профессиональной деятельности, среди них не было будущих предпринимателей [17].

Таким образом, особенности трудовой мотивации представителей поколения Z следующие:

Первый (ведущий) тип – инструментальный (49–94 %). Молодежь подчеркивается значимость уровня заработной платы, готовность сменить работу, профессию и даже страну из-за более высокой оплаты труда.

Второй тип – профессиональный (25–68 %). Особый интерес представляют участники олимпиад и конкурсов по отдельным предметам и дисциплинам, т.к. именно эти мероприятия позволяют выделить представителей поколения Z, которые с высокой вероятностью могут стать высококвалифицированными специалистами.

Третий тип – хозяйский (примерно 2–3 %), представители которого, по В. И. Герчикову, – будущие предприниматели и руководители структурных подразделений. Хотя поколение Z готово быть самозанятым прежде всего из-за отсутствия внешнего контроля (подробнее об особенностях мотивации молодежи быть предпринимателями и самозанятыми см. в [77; 78]), процент молодежи с этим типом мотивации довольно низкий.

Четвертый и пятый типы – патриотический и избежательный соответственно, которые не были обнаружены ни в одном исследовании. Однако относительно последнего типа трудовой мотивации ученые отмечают готовность молодежи уволиться в случае ухудшения ситуации [52], уйти, если некомфортно [64]. В дополнение к этому М. С. Сушкова и В. А. Тупикина выявили 15 % студентов с *мотивационной всеядностью*, или *мотивационным равнодушием* [65], Д. С. Занин и Е. А. Царева – высокие показатели мотивов избегания [75], М. С. Садырова и К. С. Мухтарова обнаружили, что каждый третий из молодых людей обладает очень низким уровнем трудовой мотивации [59].

Понимая структуру трудовой мотивации поколения Z, можно более обоснованно применять методы мотивации и стимулирования персонала, что и отражено в работах В. И. Герчикова и его последователей.

Необходимые изменения в системе управления персоналом

Для представителей с **инструментальным типом трудовой мотивации** базовыми инструментами стимулирования остаются денежные – заработная плата и другие материальные вознаграждения. При этом должно быть четкое структурирование работы, прямая зависимость от ее результатов, быстрая обратная связь и поддержка на базе современных технологий. Конкуренция между работодателями по цене может способствовать быстрому набору новых сотрудников

в краткосрочном периоде, но не работает в средней и долгосрочной перспективах.

Для представителей с **профессиональным типом трудовой мотивации** базовые инструменты следующие: предоставление возможности для профессионального развития и повышения квалификации, использование digital-коммуникаций и современных технологий на рабочем месте, ясные и интересные задачи и возможность реализовать творческие способности, система признания в коллективе. Перечисленное, а также использование гибких графиков работы, стабильность и высокая заработная плата соответствуют представлениям современной творческой и мотивированной молодежи.

Сложность представляет определение инструментов стимулирования труда для хозяйского, патриотического и избегательного типов трудовой мотивации. Так, молодые работники с **хозяйским типом трудовой мотивации** в отобранных эмпирических исследованиях пока четко не выделены, но с течением времени (достижением старшего возраста) участие в совладении и управлении организациями будет для них наиболее привлекательным. Для работников с **избегательным типом трудовой мотивации** рекомендуется использовать натуральные формы стимулирования, но, как уже отмечалось ранее, такая мотивация (как и патриотическая) не выявлена ни в одном из отобранных эмпирических исследований.

Таким образом, изменения в системе управления трудовой мотивацией большинства представителей поколения Z могут опираться на типологическую концепцию В. И. Герчикова с учетом актуализации отдельных инструментов, например digital-коммуникаций [79], корпоративной социальной ответственности и создания благоприятных условий для сотрудничества и поддержки [48; 80], решения проблем трудоустройства молодежи [37] и т.д. Но инструменты стимулирования трудовой деятельности работников с избегательным типом мотивации скорее не соответствуют представлениям поколения Z.

Заключение

Обзоры теоретических и эмпирических исследований трудовой мотивации представителей поколения Z показывают, что большинство работ посвящены чувствительности мотивации этого поколения к тем или иным инструментам управления персоналом в организациях. Подчеркнута необходимость использования digital-коммуникаций, инновационных технологий, соблюдения баланса между работой и личной жизнью (*work-life balance*),

профессионального и карьерного развития, корпоративной социальной ответственности и создания благоприятных условий для сотрудничества и поддержки и решения проблем трудоустройства молодежи. Также мы встретили обзоры исследований на основе других содержательных теорий мотивации, например мотивационной системы пирамиды потребностей А. Маслоу.

По результатам анализа теоретических исследований уточнены понятия *мотивация* и *трудовая мотивация*. Под первым авторы понимают внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения для достижения определенных целей под комплексным воздействием внешних и внутренних факторов. Под вторым – внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа трудового поведения для достижения определенных целей в труде под комплексным воздействием как внутренних, так и внешних факторов, которые представляют конкретные условия работы.

К изучению управления мотивацией представителей поколения Z мы подошли с точки зрения типологической модели В. И. Герчикова и убедились, что с приходом молодежи 2000–2010 гг. рождения на рынок труда не требуется революционных преобразований или выстраивания кардинально новой системы управления мотивацией, т.е. достаточно внедрения цифровых инструментов и искусственного интеллекта во все области человеческой деятельности.

Установлено, что среди представителей поколения Z ведущим типом трудовой мотивации является инструментальный (высокая значимость уровня заработной платы при выборе работы и профессии); вторым – профессиональный (стремление к профессиональному, творческому развитию, решению сложных и интересных задач); третьим – хозяйский; четвертым и пятым – патриотический и избегательный соответственно (в отобранных эмпирических исследованиях их не обнаружено). Есть ряд признаков, указывающих на то, что молодые люди (с инструментальным и профессиональным типами трудовой мотивации), столкнувшись с реалиями трудовой жизни, могут пополнить ряды демотивированных работников (с избегательным типом трудовой мотивации). Среди этих признаков: готовность уволиться в случае ухудшения ситуации на рабочем месте, проявление *мотивационного равнодушия*, наличие низкой мотивации или демонстрация высоких показателей мотивов избегания. Такая тенденция наблюдается и в росте исследований так называемой *прекарной молодежи* [37; 41].

Согласно модели В. И. Герчикова, люди с инструментальным типом трудовой мотивации выступают в качестве исполнителей простых работ (рабочие, специалисты с четкими результатами), при этом большинство респондентов в отобранных эмпирических исследованиях являются студентами вузов. Если система профессионального образования не выполняет селективную функцию, то поиск инструментов отбора, подбора и мотивации персонала перекладывается на реальный сектор (системы отбора и подбора персонала организаций и предприятий).

Несмотря на критику в обобщении и отсутствии надежной эмпирической базы, типологическая концепция В. И. Герчикова остается актуальной по отношению к представителям поколения Z и на ее базе можно совершенствовать систему управления мотивацией персонала, но с учетом актуальных инструментов, например digital-коммуникаций, корпоративной социальной ответственности и др. При этом инструменты стимулирования трудовой

деятельности работников с избегательной мотивацией требуют дальнейших исследований.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Е. Г. Григорьева – разработка концепции исследования и его оформление, структурирование и редактирование чернового варианта статьи. О. М. Стрекаловская – обзор литературы, обработка данных, интерпретация работ по теме исследования, написание статьи.

Contribution: E. G. Grigorieva developed the research concept, designed the research, structured and proofread the article. O. M. Strekalovskaya was responsible for the review, data processing, interpretation, and drafting.

Литература / References

1. Дашкова Е. С., Трубникова О. М., Хромов Н. И. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2024. № 1. С. 59–70. [Dashkova E. S., Trubnikova O. M., Khromov N. I. Features of labor motivation of generation Z employees. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2024, (1): 59–70. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/1/59-70>
2. Кибанов А. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий. *Кадровик*. 2008. № 6-2. С. 4–6. [Kibanov A. Motivation and stimulation of labor activity: Interrelation of concepts. *Kadrovik*, 2008, (6-2): 4–6. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jtlkcx>
3. Усов А. П. Теоретический анализ понятий «мотивация» и «стимулирование» с позиции их взаимодействия. *Global and Regional Research*. 2020. Т. 2. № 2. С. 281–287. [Usov A. P. Theoretical analysis of the concepts of "motivation" and "stimulation" from the point of view of their interaction. *Global and Regional Research*, 2020, 2(2): 281–287. (In Russ.)] [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2020.11\(3\).3](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2020.11(3).3)
4. Фетисова Н. В., Крюкова М. С., Полянская В. В. Понятие и роль мотивации персонала. *Вестник научных конференций*. 2018. № 9-1. С. 116–117. [Fetisova N. V., Kryukova M. S., Polyanskaya V. V. The concept and role of staff motivation. *Bulletin of Scientific Conferences*, 2018, (9-1): 116–117. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vlkbry>
5. Морева Т. С., Гревцева Н. А., Хачатрян Э. Г. Концептуальные подходы к сущности трудовой мотивации. *Матрица научного познания*. 2020. № 10-2. С. 52–56. [Moreva T. S., Grevtseva N. A., Khachatryan E. G. Conceptual approaches to the essence of labor motivation. *Matrica nauchnogo poznaniya*, 2020, (10-2): 52–56. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ncsgfb>
6. Рейн А. И. Понятие мотивации труда персонала. *Европейские научные исследования: V Междунар. науч.-практ. конф.* (Пенза, 15 января 2020 г.) Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2020. С. 88–90. [Rein A. I. The concept of staff motivation. *European scientific research: Proc. V Intern. Sci.-Prac. Conf.*, Penza, 15 Jan 2020. Penza: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G. Yu.), 2020, 88–90. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yfltnk>
7. Лифшиц А. С., Алиев Р. Э. Качество мотивации персонала и мотивационный потенциал системы управления организации розничной торговли. *Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика*. 2023. № 3. С. 53–59. [Lifshits A. S., Aliev R. E. The quality of staff motivation and the motivational potential of the management system of the retail trade organization. *Ivanovo State University Bulletin. Series "Economics"*, 2023, (3): 53–59. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vtfiel>
8. Морылева А. И. Трудовая мотивация современной молодежи. *Образование. Наука. Производство: XIV Междунар. молодежный форум* (Белгород, 13–14 октября 2022 г.) Белгород: БГТУ им. В. Г. Шухова, 2022.

- C. 467–470. [Moryleva A. I. Labor motivation of modern youth. *Education. Science. Production: Proc. XIV Intern. Youth Forum*, Belgorod, 13–14 Oct 2022. Belgorod: BSTU named after V. G. Shukhov, 2022, 467–470. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ljbdmc>
9. Богаченко Е. Д., Байбулова А. В. Мотивация труда: взгляд с позиции теории поколений. *Новое время – новые исследования: Междунар. науч.-практ. конф. (Петрозаводск, 30 августа 2023 г.)* Петрозаводск: Новая Наука (ИП Ивановская И. И.), 2023. С. 116–123. [Bogachenko E. D., Baybulova A. V. Motivation of work: A view from the perspective of the theory of generations. *New time – new research: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Petrozavodsk, 30 Aug 2023*. Petrozavodsk: Novaya Nauka (IP Ivanovskaya I. I.), 2023, 116–123. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/arrpxv>
10. Григорьева Е. Г., Стрекаловская О. М., Зайцева П. В. Профессиональная мотивация студентов экономических направлений. *Молодежь и будущая Россия: IV Всерос. конф. (Москва, 9–10 октября 2024 г.)* М.: УМЦ, 2025. С. 141–145. [Grigorieva E. G., Strekalovskaya O. M., Zaitseva P. V. Professional motivation of students of economic directions. *Youth and the Future of Russia: Proc. IV All-Russian Conf., Moscow, 9–10 Oct 2024*. Moscow: UMC, 2025, 141–145. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zunvua>
11. Кукурика А. В., Юровская Е. И. Факторы мотивации медицинских работников амбулаторного и стационарного звена государственного здравоохранения. *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко*. 2022. № 3. С. 48–51. [Kukurika A. V., Yurovskaya E. I. Factors of motivation of ambulator and public health care workers. *Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health*, 2022, (3): 48–51. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25742/NRIPH.2022.03.009>
12. Шамаева О. П., Шамаева Н. В. Мотивация трудового поведения молодежи на рынке труда. *Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: V Междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 20 декабря 2013 г.)* Белгород: БГТУ им. В. Г. Шухова, 2013. Т. 2. С. 309–316. [Shamaeva O. P., Shamaeva N. V. Motivation of youth labor behavior in the labor market. *Promotion of professional development and employment of young professionals in modern conditions: Proc. V Intern. Sci.-Prac. Conf., Belgorod, 20 Dec 2013*. Belgorod: BSTU named after V. G. Shukhov, 2013, vol. 2, 309–316. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sdamdx>
13. Ключевская И. С., Шилина Т. С. Особенности управления сотрудниками поколения Z. *Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право*, ред. А. Л. Третьяков. М.: МПСУ, 2023. С. 693–700. [Klyuchevskaya I. S., Shilina T. S. Features of generation Z employee management. *Relevant issues of modern Russia: Psychology, pedagogy, economics, management, and law*, ed. Tretyakov A. L. Moscow: MPSI, 2023, 693–700. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/cavkhx>
14. Тарасова Н. Е., Бабко Д. А. Роль и значение мотивации персонала в современной организации. *Матрица научного познания*. 2020. № 6. С. 151–156. [Tarasova N. E., Babko D. A. The role and importance of staff motivation in a modern organization. *Matrica nauchnogo poznaniya*, 2020, (6): 151–156. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jnabfh>
15. Черкасова Е. С. Мотивация как метод управления поколением. *Бизнес и дизайн ревю*. 2023. № 2. С. 95–103. [Cherkasova E. S. Motivation as a generation management method. *Biznes i dizain revyu*, 2023, (2): 95–103. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jkupet>
16. Шаповалова А. А., Разумова Т. О. Материальная и нематериальная мотивация молодых специалистов на предприятии газовой отрасли. *Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал*. 2023. Т. 15. № 3. С. 131–161. [Shapovalova A. A., Razumova T. O. Material and non-material motivation of young professionals in the gas industry. *Scientific Research of the Faculty of Economics. Electronic Journal*, 2023, 15(3): 131–161. (In Russ.)] <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2023-15-3-131-161>
17. Holum M., Lewicka D., Opstad L., Zajac P. Career preferences of business students in Norway and Poland: Factors explaining the choice between public and private sector. *The International Journal of Management Education*, 2024, 22(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100997>
18. Moses J., Hall D. T. Careers and their motivators are changing. *Organizational Dynamic*, 2023, 52(4). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101008>
19. Kanze D., Conley M. A., Tory Higgins E. The motivation of mission statements: How regulatory mode influences workplace discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2021, 166: 84–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.04.002>
20. Khan M. H., Jin J. The relationship between ethnocentric behaviour and workforce localisation success: The mediating role of knowledge sharing tendency. *European Research on Management and Business Economics*, 2024, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100245>

21. Kirchner-Krath J., Morschheuser B., Sicevic N., Xi N., Von Korfflesch H. F. O., Hamari J. Challenges in the adoption of sustainability information systems: A study on green IS in organizations. *International Journal of Information Management*, 2024, 77. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102754>
22. Liu X., Zheng X., Lee B. Y., Yu Y., Zhang M. COVID-19 and employee job performance trajectories: The moderating effect of different sources of status. *Journal of Vocational Behavior*, 2023, 142. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103862>
23. Macho-Stadler I., Pérez-Castrillo D., Quérou N. Goal-oriented agents in a market. *Journal of Economic Psychology*, 2021, 81. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2021.102378>
24. Mihelič K. K., Aleksič D. "Dear employer, let me introduce myself" – flow, satisfaction with work-life balance and millennials' creativity. *Creativity Research Journal*, 2017, 29(4): 397–408. <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1376503>
25. Batistič S., Kenda R., Premru M., Černe M. HR systems and leadership attachment affecting idea generation and implementation: An experiment and two-source multi-level study. *European Management Journal*, 2022, 40(4): 532–545. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.09.005>
26. Salvadorinho J., Ferreira C., Teixeira L. A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift. *Technology in Society*, 2024, 77. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102510>
27. Slatten L. A., Bendickson J. S., Diamond M., McDowell W. C. Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2021, 6(1): 50–57. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.003>
28. Turja T., Särkikoski T., Koistinen P., Melin H. Basic human needs and robotization: How to make deployment of robots worthwhile for everyone? *Technology in Society*, 2022, 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101917>
29. Xu Y., Ji J., Li N., Borah D. How do executive excess compensation affect enterprise technological innovation: Evidence from a panel threshold model of Chinese biopharmaceutical companies. *Journal of Business Research*, 2024, 179. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114683>
30. Yordudom T., Imjai N., Usman B., Aujirapongpan S. Unveiling the impact of social skills and financial literacy on internship performance: Insights from Thai generation Z hospitality students. *Social Sciences & Humanities Open*, 2024, 10. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101012>
31. Комелькова А. В. Социологический подход к исследованию трудовой мотивации как социального феномена. *Социология в современном мире: наука, образование, творчество*. 2024. № 16. С. 68–72. [Kemelkova A. V. A sociological approach to the study of work motivation as a social phenomenon. *Sociology in the modern world: Science, education, creativity*, 2024, (16): 68–72. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ysqthd>
32. Билла Р. Н., Курбанов М. К. Содержательные и процессуальные теории мотивации: сущность и возможности их использования в российских организациях. *Студенческая молодежь XXI века: наука, творчество, карьера, цифровизация: IV межвуз. студ. науч.-практ. конф. (Москва, 24 мая 2023 г.)*. М.: МЭИ, 2023. С. 360–366. [Billa R. N., Kurbanov M. K. Content and process theories of motivation: Essence and possibilities of their use in Russian organizations. *Students of the XXI century: Science, creativity, career, and digitalization: Proc. IV Interuniversity Student Sci.-Prac. Conf., Moscow, 24 May 2023*. Moscow: MEI, 2023, 360–366. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vytoaz>
33. Гончарова Д. С. Сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации. *Инновации. Наука. Образование*. 2022. № 49. С. 543–546. [Goncharova D. S. Comparative analysis of substantive and procedural theories of motivation. *Innovacii. Nauka. Obrazovanie*, 2022, (49): 543–546. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ybhebj>
34. Иличкина Д. А. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории. *Россия молодая: XIV Всерос. науч.-практ. конф. с Междунар. уч. (Кемерово, 19–21 апреля 2022 г.)*. Кемерово: КузГТУ, 2022. [Ilichkina D. A. Concepts of staff motivation: Substantive and procedural theories. *Young Russia: Proc. XIV All-Russian Sci.-Prac. Conf. with Intern. Participation, Kemerovo, 19–21 Apr 2022*. Kemerovo: KuzSTU, 2022. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/umkuwr>
35. Обозная М. В., Огурцова М. В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории. *Будущее науки – 2020: 8 Междунар. молод. науч. конф. (Курск, 21–22 апреля 2020 г.)*. Курск: ЮЗГУ, 2020. Т. 1. С. 300–304. [Oboznaya M. V., Ogurtsova M. V. Concepts of staff motivation: Substantive and procedural theories. *The Future of Science 2020: Proc. 8th Intern. Youth Sci. Conf., Kursk, 21–22 Apr 2020*. Kursk: SWSU, 2020, vol. 1, 300–304. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/byvsxo>

36. Азаренок Н. В. Теория поколений как основа успешной мотивации персонала современной организации. *Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук*. 2021. Т. 2. № S. С. 47–51. [Azarenok N. V. Generation theory as basis for successful motivation of personnel in modern organization. *Aktualnye problemy gumanitarnykh i socialno-ekonomicheskikh nauk*, 2021, 2(S): 47–51. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/iayklz>
37. Вередюк О. В., Черных Е. А. Олимпиадники поколения Z: поведенческие установки на рынке труда. *Уровень жизни населения регионов России*. 2022. Т. 18. № 1. С. 79–91. [Veredyuk O. V., Chernykh E. A. Generation Z participants of intellectual olympiads: Labour market behavioral attitudes. *Living standards of the population in the regions of Russia*, 2022, 18(1): 79–91. (In Russ.)] <https://doi.org/10.19181/lspr.2022.18.1.7>
38. Калашникова И. В., Соцкова С. И., Каширина И. Б. «Поколенческий» аспект кадрового менеджмента. *Вестник Тихоокеанского государственного университета*. 2021. № 4. С. 109–120. [Kalashnikova I. V., Sotskova S. I., Kashirina I. B. "Generational" aspect of human resources. *Vestnik Tihookeanskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2021, (4): 109–120. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/leegiq>
39. Авакова Э. Б., Кузнецов А. А. Профессиональные коммуникации как фактор успешного вовлечения молодежи в профессиональную деятельность. *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*. 2023. № 1. С. 62–68. [Avakova E. B., Kuznetsov A. A. Professional communications as a factor for the successful involvement of youth to professional activity. *Telescope: Journal of sociological and marketing research*, 2023, (1): 62–68. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2023-1-62-68>
40. Баев П. А. Экспертная оценка трудовой мотивации молодежи в цифровом мире. *Развитие экспертных институтов в XXI веке: теория и практика: 3 Междунар. науч.-практ. конф.* (Иркутск, 14–15 июня 2024 г.) Иркутск: ИГУ, 2024. С. 241–244. [Baev P. A. Expert assessment of labor motivation of young people in the digital world. *The development of expert institutions in the 21st century: Theory and practice: Proc. 3rd Intern. Sci.-Prac. Conf.*, Irkutsk, 14–15 Jun 2024. Irkutsk: ISU, 2024, 241–244. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tdwzyo>
41. Базарова А. А., Ююкина А. А. Особенности мотивации представителей разных поколений в профессиональной среде. *Тенденции развития науки и образования*. 2024. № 116-4. С. 12–15. [Bazarova A. A., Yuyukina A. A. Features of motivation of representatives of different generations in the professional environment. *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2024, (116-4): 12–15. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yfykbh>
42. Водопьянова Н. А. Особенности мотивации и трудового поведения представителей различных поколений. *XX научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава ВПИ (филиал) ВолгГТУ, посвященная 90-летию ВолгГТУ, 55-летию ВПИ (филиала) ВолгГТУ, году науки и технологий: науч.-практ. конф.* (Волжский, 25–29 января 2021 г.) Волгоград: ВолгГТУ, 2021. С. 144–153. [Vodopyanova N. A. Features of motivation and work behavior of representatives of different generations. *XX Scientific and practical conference of the faculty of Volga Polytechnic Institute, Volgograd State Technical University, dedicated to the 90th anniversary of Volgograd State Technical University, the 55th anniversary of Volga Polytechnic Institute, the Year of Science and Technology: Proc. Sci.-Prac. Conf.*, Volzhsky, 25–29 Jan 2021. Volgograd: VolgSTU, 2021, 144–153. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hhybjm>
43. Горбунов М. М. Цифровые технологии в обучении физической культуре студентов Благовещенского государственного педагогического университета. *Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта*. 2024. № 7. С. 19–22. [Gorbunov M. M. Digital technologies in physical education for students of Blagoveshchensk State Pedagogical University. *Scientific notes of P. F. Lesgaft University*, 2024, (7): 19–22. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kzxlbi>
44. Гребенникова В. М. Теория поколений как ключ к пониманию мотивации современных студентов? *International Journal of Medicine and Psychology*. 2024. Т. 7. № 7. С. 68–79. [Grebennikova V. M. Generational theory as a key to understanding the motivation of modern students? *International Journal of Medicine and Psychology*, 2024, 7(7): 68–79. (In Russ.)] <https://doi.org/10.58224/2658-3313-2024-7-7-68-79>
45. Григорьев Г. М., Левадня М. О. Особенности мотивации трудовой деятельности сотрудников-миллениалов. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2021. № 7-2. С. 128–132. [Grigoryev G. M., Levadnyaya M. O. Motivation aspects in the labor activity of millennial employees. *Mezhdunarodny naučno-issledovatel'skij zhurnal*, 2021, (7-2): 128–132. (In Russ.)] <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.109.7.059>
46. Грязнов С. А. Специфика зумеров на рынке труда. *Право, экономика и управление: состояние, проблемы и перспективы: Всерос. науч.-практ. конф. с Междунар. уч.* (Чебоксары, 22 августа 2024 г.) Чебоксары: Среда, 2024. С. 15–18. [Gryaznov S. A. The specifics of zoomers on the labor market. *Law, economics, and management: state, problems and perspectives: All-Russian sci.-prac. conf. with Internat. partic.* (Cheboksary, 22 Aug 2024) Cheboksary: Sreda, 2024, 15–18.

- Status, problems, and prospects*: Proc. All-Russian Sci.-Prac. Conf. with Intern. Participation, Cheboksary, 22 Aug 2024. Cheboksary: Sreda, 2024, 15–18. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ggmggv>
47. Дьякова В. В., Астафьева П. В., Каргаполова Е. В., Дулина Н. В. Трудовая мотивация российской молодежи (по результатам конкретного социологического исследования). *Primo Aspectu*. 2023. № 2. С. 9–14. [Diakova V. V., Astafieva P. V., Kargapolova E. V., Dulina N. V. Labor motivation of Russian youth (based on the results of a specific sociological study). *Primo Aspectu*, 2023, (2): 9–14. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oухvqz>
 48. Едоян М. А. Особенности мотивации персонала в контексте теории поколений. *Молодежь. Наука. Общество – 2021*: Всерос. студ. науч.-практ. междисциплинар. конф. (Тольятти, 20–24 декабря 2021 г.) Тольятти: ТГУ, 2023. С. 638–643. [Edoyan M. A. Staff motivation in the context of generational theory. *Young people. Science. Society – 2021*: Proc. All-Russian Students' Sci.-Prac. Interdisciplinary Conf., Tolyatti, 20–24 Dec 2021. Tolyatti: TSU, 2023, 638–643. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qnbdqy>
 49. Елисеева В. А. Трудовая мотивация молодежи в современных российских условиях. *Master's Journal*. 2022. № 2. С. 100–113. [Eliseeva V. A. Labor motivation of young people in modern Russian conditions. *Master's Journal*, 2022, (2): 100–113. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/giztxs>
 50. Железнякова С. И. Трудовая мотивация молодежи в условиях цифровой экономики: проблемы изучения. *Социально-гуманитарные знания*. 2021. № 4. С. 159–167. [Zheleznyakova S. I. Working motivation of youth in the conditions of a digital economy: Study problems. *Social and humanitarian knowledge*, 2021, (4): 159–167. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34823/SGZ.2021.4.51640>
 51. Козырева Л. Д., Лурье А. А. Разработка методологии исследования стратегий поиска работы выпускниками вузов. *Социально-гуманитарные знания*. 2022. № 7. С. 31–34. [Kozyreva L. D., Lurye A. A. Development of a methodology for researching job search strategies for university graduates. *Social and humanitarian knowledge*, 2022, (7): 31–34. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/bspwxh>
 52. Лебедева Н. Ю., Лобова Е. С., Лебедев Е. В. Особенности мотивации к труду поколения зумеров. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2023. № 3. С. 321–335. [Lebedeva N. Yu., Lobova E. S., Lebedev E. V. Features of work motivation among zoomers. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2023, (3): 321–335. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.3.22>
 53. Мазанова Ю. О. Особенности трудовой мотивации молодежи, работающей на удаленном режиме. *Актуальные проблемы социальных и психологических наук: теория, методология, практика*: XIX (LI) Междунар. науч. конф. (Кемерово, 23 апреля 2024 г.) Кемерово: КемГУ, 2024. С. 68–71. [Mazanova Yu. O. Features of labor motivation of youth working remotely. *Relevant issues of social and psychological sciences: Theory, methodology, and practice*: Proc. XIX (LI) Intern. Sci. Conf., Kemerovo, 23 Apr 2024. Kemerovo: KemSU, 2024, 68–71. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rsfszy>
 54. Минкина М. И. Современные представления о сущности и особенностях трудовой мотивации молодежи. *Проблемы эффективной интеграции науки, образования и инновационной практики в цифровом обществе*: II Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 27 ноября 2018 г.) М.: Буки-Веди, 2018. С. 45–50. [Minkina M. I. Modern views on essence and features of labor motivation of youth. *Problems of effective integration of science, education, and innovative practice in a digital society*: Proc. II Intern. Sci.-Prac. Conf., Moscow, 27 Nov 2018. Moscow: Buki-Vedi, 2018, 45–50. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vuxeeс>
 55. Молодкова Э. Б., Попазова О. А., Горнак Я. А. Кризис мотивации к обучению, развитию и трудовой деятельности у представителей поколения «Z» под влиянием пандемии COVID-19. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2022. № 3. С. 116–123. [Molodkova E. B., Popazova O. A., Gornak Ya. A. Generation Z learning, employment, and development motivation crisis: Influence of COVID-19 pandemic. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2022, (3): 116–123. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xrldwu>
 56. Половинкина А. И., Харламов Д. А. Мотивация персонала при различных стилях управления. Применимо к поколению Z. *Управление строительством*. 2019. № 3. С. 138–144. [Polovinkina A. I., Kharlamov D. A. Motivation of staff at different management style. Applicable to generation Z. *Upravlenie stroitelstvom*, 2019, (3): 138–144. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gpgwzx>

57. Попова Н. В., Пономарев А. В., Осипчукова Е. В. Экономическое поведение молодежи: региональный аспект. *ЦИТИСЭ*. 2023. № 1. С. 175–190. [Popova N. V., Ponomarev A. V., Osipchukova E. V. Youth economic behavior: A regional aspect. *CITISE*, 2023, (1): 175–190. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.1.15>
58. Пустовойтов В. Н. Содержание ценностного отношения молодежи к труду и профессиональной самореализации. *Современные проблемы науки и образования*. 2022. № 6-1. [Pustovoytov V. N. The content of youth's value attitude to labor and professional self-realization. *Modern problems of science and education*, 2022, (6-1). <https://doi.org/10.17513/spno.32127>
59. Садырова М. С., Мухтарова К. С. Трудовые ценности и трудовая мотивация современной городской молодежи Казахстана. *Общество: социология, психология, педагогика*. 2022. № 10. С. 30–35. [Sadyrova M. S., Mukhtarova K. S. Labor values and labor motivation of modern urban youth of Kazakhstan. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*, 2022, (10): 30–35. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24158/spp.2022.10.3>
60. Сайнаков В. Р., Чобанян М. Г. Особенности найма и мотивации сотрудников поколения Z. *Актуальные вопросы управления персоналом: VI Национ. (Всерос.) науч.-практ. конф. (Москва, 10–11 декабря 2024 г.)* М.-Воронеж: Наука-Юнипресс, 2024. С. 303–307. [Sainakov V. R., Chobanyan M. G. Features of hiring and motivating generation Z employees. *Current issues of personnel management: Proc. VI National (All-Russian) Sci.-Prac. Conf., Moscow, 10–11 Dec 2024. Moscow-Voronezh: Nauka-Yunipress, 2024, 303–307. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ysrsia>*
61. Сайханова Т. А. Приоритетные факторы мотивации для поколения «Z». *Вуз и реальный бизнес*. 2023. Т. 1. С. 199–206. [Saykhanova T. A. Priority motivation factors for generation Z. *Vuz i realnyi biznes*, 2023, 1: 199–206. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tuiwem>
62. Секерин В. Д., Горяинова А. И., Семенова В. В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика*. 2022. № 4. С. 69–75. [Sekerin V. D., Goryainova A. I., Semenova V. V. Features of labor motivation of employees of generation "Z". *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2022, (4): 69–75. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wgtple>
63. Сидорова Н. В., Струк Е. Н., Ван Х. Профессиональная мотивация студентов технических вузов: опыт эмпирического исследования в ИРНИТУ. *Социология*. 2024. № 2. С. 133–137. [Sidorova N. V., Struk E. N., Wang H. Professional motivation of students of technical universities: The experience of empirical research at IRNTU. *Sociology*, 2024, (2): 133–137. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/eltdbq>
64. Сметанин А. О., Лымарева О. А. Поколения «Y», «Z» в рабочей среде, точечный подход к вовлеченности персонала, как к инструменту внутренней мотивации. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 12-2. С. 154–157. [Smetanin A. O., Lymareva O. A. Generations "Y", "Z" in the working environment, a point-based approach to staff involvement as an internal motivation tool. *Ekonomika i biznes: Teoriya i praktika*, 2023, (12-2): 154–157. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ihmaid>
65. Сушкова М. С., Тупикина В. А. Анализ структуры мотивации представителей поколений Y и Z – студентов фармацевтического вуза. *Juvenis Scientia*. 2021. Т. 7. № 3. С. 11–18. [Sushkova M. S., Tupikina V. A. Analysis of motivation structure of pharmacy students belonging to generations Y and Z. *Juvenis Scientia*, 2021, 7(3): 11–18. (In Russ.)] <https://doi.org/10.32415/jscientia20217311-18>
66. Ферхо А. Н. Изучение теории поведенческих особенностей поколения Z как фактора повышения эффективности деятельности предприятия. *Актуальные исследования экономики и финансов региона: межвуз. науч.-практ. конф. (Омск, 14 декабря 2023 г.)* Омск: Финансовый университет, 2023. С. 127–132. [Ferho A. N. Studying the behavioral characteristics of generation Z as a factor in increasing the efficiency of enterprise activities. *Current research on regional economy and finance: Proc. Interuniversity Sci.-Prac. Conf., Omsk, 14 Dec 2023. Omsk: Financial University, 2023, 127–132. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/shdcnf>*
67. Фокина Н. А., Расулев С. Э. Инструменты мотивации работников поколения Z. *Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: VII Всерос. науч.-практ. конф. (Симферополь, 14–15 апреля 2022 г.)* Симферополь: Ариал, 2022. С. 184–187. [Fokina N. A., Rasulev S. E. Motivation tools for generation Z workers. *Effective economic management: Problems and prospects: Proc. VII All-Russian Sci.-Prac. Conf., Simferopol, 14–15 Apr 2022. Simferopol: Arial, 2022, 184–187. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lefwdq>*
68. Храмова П. А., Зотеева Н. В. Особенности мотивации поколения Z. Уральская горная школа – регионам: науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10 апреля 2023 г.) Екатеринбург: УГГУ, 2023. С. 580. [Khramova P. A., Zoteeva N. V. Features of motivation of generation Z. *Ural Mining School's contribution to the regions: Proc. Sci.-Prac. Conf., Ekaterinburg, 10 Apr 2023. Ekaterinburg: USUM, 2023, 580. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rhqesd>*

69. Buskirk-Cohen A. A., Duncan T. A., Levicoff M. Using generational theory to rethink teaching in higher education. *Teaching in Higher Education*, 2016, 21(1): 25–36. <https://doi.org/10.1080/13562517.2015.1110787>
70. Edmunds J., Turner B. S. Global generations: Social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 2005, 56(4): 559–577. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x>
71. Fong H. W. B. Factors influencing retention of gen Y and non-gen Y teachers working at international schools in Asia. *The Educational Forum*, 2018, 82(1): 59–67. <https://doi.org/10.1080/00131725.2018.1379578>
72. Kutsyuruba B., Walker K., Bosica J., Stroud R. Starting teaching as a millennial: A generational view on early career teaching in Canada. *Teaching and Teacher Education*, 2025, 159. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.104997>
73. Nightingale J., Sevens T., Appleyard R., Campbell S., Burton M. Retention of radiographers in the NHS: Influencing factors across the career trajectory. *Radiography*, 2023, 29(1): 76–83. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2022.10.003>
74. Twenge J. M., Campbell S. M., Hoffman B. J., Lance C. E. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 2010, 36(5): 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
75. Занин Д. С., Царева Е. А. Особенности мотивации профессиональной деятельности у представителей поколений X, Y, Z в зависимости от уровня их притязаний. *Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования*. 2024. Т. 13. № 2-1. С. 61–71. [Zanin D. S., Tsareva E. A. Features of motivation for professional activity among representatives of generations X, Y, Z, depending on the level of their aspirations. *Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches*, 2024, 13(2-1): 61–71. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mzlwxc>
76. Андреева Е. Л., Чипизубова В. Н. Трудовые и карьерные мотивации современной молодежи Иркутской области. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2021. № 53. С. 177–194. [Andreyanova E. L., Chipizubova V. N. Work and career motivations of modern youth in Irkutsk oblast. *Tomsk State University Journal of Economics*, 2021, (53): 177–194. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17223/19988648/53/13>
77. Relente A. R. R., Capistrano E. P. S. Innovation self-efficacy, theory of planned behavior, and entrepreneurial intentions: The perspective of young Filipinos. *Asia Pacific Management Review*, 2025, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.100350>
78. Tung D. T., Hung N. T., Phuong N. T. C., Loana N. T. T., Chong S.-C. Enterprise development from students: The case of universities in Vietnam and the Philippines. *The International Journal of Management Education*, 2020, 18(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100333>
79. Fu M., Fraser B., Arcodia C. Digital natives on the rise: A systematic literature review on generation Z's engagement with RAISA technologies in hospitality services. *International Journal of Hospitality Management*, 2024, 122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103885>
80. Зарипова Н. Ш., Зайцева П. В., Стрекаловская О. М. Поколение Z на рынке труда: мотивационные факторы. *Развитие науки и технологий в современной России (шифр – ВКРП 10)*: X Всерос. науч.-прак. конф. (Москва, 17 декабря 2024 г.) М.: Академическая среда, 2024. С. 88–94. [Zaripova N. Sh., Zaytseva P. V., Strekalovskaya O. M. Generation Z in the labor market: Motivational factors. *The development of science and technology in modern Russia (VKRN 10)*: Proc. X All-Russian Sci.-Prac. Conf., Moscow, 17 Dec 2024. Moscow: Akademicheskaya sreda, 2024, 88–94. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qtsflg>