

УДК 331.101.3

JEL J11 J39

---

## ОСОБЕННОСТИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Z

---

**Дашкова Екатерина Сергеевна**<sup>1</sup>, д-р экон. наук, доц.

**Трубникова Ольга Михайловна**<sup>2</sup>, асп.

**Хромов Николай Иванович**<sup>3</sup>, д-р экон. наук, доц.

<sup>1, 2</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: dashkova-82@mail.ru; olya.nasonova.99@mail.ru

<sup>3</sup> Донецкий государственный университет, ул. Университетская, 24, Донецк, ДНР, Россия, 283001; e-mail: nkchromov@bk.ru

*Предмет:* совокупность социально-трудовых и организационно-экономических отношений по поводу трудовой мотивации работников. *Цель:* выявление особенностей трудовой мотивации работников поколения Z и разработка направлений совершенствования систем стимулирования персонала. *Дизайн исследования:* теоретико-методологический базис исследования составили труды зарубежных и отечественных ученых в области трудовой мотивации и теории поколений. Инструментарий исследования представлен такими общенаучными и частными методами, как: историко-логический, системный и функциональный анализ, эмпирические исследования и обобщения, контент-анализ, сравнение. Исследование построено на изучении актуальной научной литературы по вопросам трудовой мотивации работников разных поколений. *Результаты:* сделан вывод о наличии у работников, относящихся к поколению Z, специфических личностных особенностей, а именно предпочтение интернета как канала общения, высокая скорость восприятия информации при клиповости мышления, гибкость, инновационность. На основе этого сформирован мотивационный профиль работников этого поколения, включающий в качестве основных факторов трудовой мотивации возможность профессионального развития, материальное стимулирование (базовый оклад, соцпакет), интересные задачи, комфортный рабочий коллектив, гибкий график работы, карьерный рост. Полученные результаты позволили сформулировать предложения по совершенствованию кадровой политики в области стимулирования персонала для современных российских предприятий.

**Ключевые слова:** труд, рынок труда, трудовая мотивация, система трудовой мотивации, теория поколений, поколение Z.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2024/1/59-70

### **Введение**

В настоящее время ситуация на российском рынке труда характеризуется нарастающим дефицитом кадров. По данным Росстата, в 2023 году уровень безработицы в стране неоднократно обновлял исторический минимум, составив 2,9% по итогам октября. Эксперты прогнозируют сохранение превышения спроса на рабочую силу над предложением и в дальнейшем, что ставит работодателей перед необходимостью аккумулировать все имеющиеся возможности кадровой политики для удержания работников в организации и повышения их производительности труда, а также привлечения новых кадров в условиях жесткой конкуренции за соискателей. Ключевое значение в достижении этих целей принадлежит системе мотивации труда в организации, которая должна удовлетворять потребности и интересы работников.

Эффективная система трудовой мотивации – важное и необходимое звено в управленческом цикле организации, так как достижение конечной цели возможно только при результативной работе каждого сотрудника. Успешное развитие организации предполагает, что все работники должны быть заинтересованы в результатах своего труда. Чтобы этого достичь, руководители организации должны использовать такие методы и способы мотивации персонала, которые будут соответствовать мотивационному профилю работников, определяемому половозрастными, поколенными и другими параметрами. Попытка решить данные проблемы на практике стимулирует ученых к проведению соответствующих научных исследований.

В последнее время большой научный интерес в вопросах разработки систем трудовой мотивации получила теория поколений Н. Хау и У. Штрауса, которая в корне отличается от стандартного разделения по устоявшемуся принципу возрастных противоречий. Данная теория сложна и многогранна, включает в себя целый ряд аспектов: возрастные психологические особенности, специфика воспитания и образования, влияние семьи и коллектива, происходящие события в стране и многое другое. Вопросам мотивации персонала на основе положений теории поколения посвящены работы многих отечественных исследователей, например, Б.В. Черникова [18], А.Л. Никишиной и Ю.М. Соболевой [13], Л.Н. Депутатовой [8], Н.В. Волковой и В.А. Чикер [5].

Согласно теории Н. Хау и У. Штрауса, выделяют следующие поколения [7, 15].

Беби-бумеры (родившиеся в период с 1945 по 1964 годы): ценят труд и отличаются трудолюбием, ответственностью, ориентированы на коллективную работу, лояльны и уважают власть, готовы преодолевать любые сложности.

X-поколение (родившиеся в период с 1965 по 1980 годы): самодостаточны, стрессоустойчивы и прагматичны, они менее лояльны, чем Беби-бумеры. Главная ценность для них – это возможность выбора.

Y-поколение (родившиеся в период с 1981 по 1996 годы): отличаются открытостью, лояльностью, высокой адаптивностью и толерантностью. Готовы к многозадачности при выполнении трудовой деятельности.

Z-поколение (родившиеся после 1997 года).

Исследования отечественных ученых позволяют дать следующую характеристику поколению Z: «..они не ставят работу на первое место и не ориентированы трудиться сверхурочно, но при этом стремятся к материальному благополучию, комфорту, личному успеху, саморазвитию и самосовершенствованию. Предпочитают индивидуальную трудовую деятельность. У работников поколения Z возникают сложности в выражении и восприятии эмоций в реальном пространстве, снижается способность к эмпатии. Его часто характеризуют как инфантильное поколение, но, с другой стороны, представители этого поколения более творческие и инициативные» [1, 8, 16].

Выход на рынок труда поколения Z в условиях обострения проблемы трудодефицитности его конъюнктуры актуализирует поиск подходящих и действенных способов мотивации работников. Исходя из этого, цель настоящего исследования состоит в выявлении особенностей трудовой мотивации работников поколения Z и разработке направлений совершенствования систем стимулирования персонала. Задачи исследования:

- определение специфических особенностей поколения Z по сравнению с другими поколениями с позиции их жизненных ориентиров;
- определение мотивационного профиля представителей поколения Z;
- разработка предложений по оптимизации системы стимулирования персонала с учетом особенностей мотивационного профиля представителей поколения Z.

### **Методы и результаты исследования**

Для выявления специфических личностных характеристик представителей поколения Z в российском обществе была использована методика контент-анализа, на основе которой были проанализированы работы отечественных исследователей за период 2020-2023 гг. с расчетом частоты упоминания тех или иных существенных признаков (психологических, физиологических, поведенческих и других). Далее определен соответствующий психологическому портрету мотивационный профиль, включающий набор ключевых факторов трудовой мотивации поколения Z.

В ходе исследования проведен обзор научных работ, рассматривающих особенности поколений на основе теории Н. Хау и У. Штрауса, и составлена выборка для контент-анализа (табл. 1).

Таблица 1

Обзор исследований, посвященных особенностям поколений в контексте теории Н. Хау и У. Штрауса

| № п/п | Авторы  | Публикация  | Описание исследования   |
|-------|---|---|---|
| 1     | Грошева Е.К., Чуприн А.Д. [6]                           | Отличительные черты и особенности поколения Z   | Сравнительный анализ жизненных установок поколений Y и Z  |
| 2     | Липидус Л.В., Гостилович А.О., Омарова Ш.А. [11]        | Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения   | Контент-анализ ценностей поколения Z в условиях цифровизации российского общества               |
| 3     | Тренина П.Е., Неволлина К.А., Харлова К.А. <sup>1</sup> | Особенности личностных черт поколения Z   | Сравнительный анализ ключевых ценностей молчаливого поколения, беби-бумеров, поколений X, Y и Z |
| 4     | Буханцов А.В. [4]                                       | Методики работы с поколениями (X-Z) в организации   | Описание методик работы с сотрудниками различных поколений в организациях                       |
| 5     | Кулаченко М.П. [10]                                     | Вожатые поколения Z   | Обзор психологических характеристик поколения Z   |
| 6     | Белова А.Д., Герасименко К.О., Ермолаев В.В. [2]        | К вопросу преемственности поколений Z и X: особенности смысложизненных ориентаций и жизнестойкости  | Сравнительный анализ ценностей поколений X и Z на основе анкетирования                          |
| 7     | Оберемко Т.В. [14]                                      | Когнитивные особенности современных студентов – миф или реальность  | Сравнительная характеристика установок молчаливого поколения, беби-бумеров, поколений X, Y и Z  |
| 8     | Борисова Р. [3]   | Актуализация педагогического подхода к профессиональному образованию в свете теории поколений (на примере молодых сотрудников сферы гостеприимства) | Обзор психологических характеристик поколения Z   |
| 9     | Митрофанова Е.А., Гришаева С.А. [12]                    | Учет специфики цифрового поколения в образовании и управлении персоналом  | Обзор социокультурных характеристик поколения Z   |
| 10    | Зверева Е.А., Хворова Е.А. [9]                          | Поколения Y и Z: особенности медиапотребления   | Сравнительный анализ поведенческих паттернов поколений Y и Z                                    |

На следующем этапе были выявлены и проанализированы ключевые характеристики представителей поколения Z (табл. 2).

<sup>1</sup> Черников Б.В. Взаимообусловленность трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп работников: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Томск, 2014. 210 с.

## Ключевые характеристики поколения Z

| № п/п | Характеристика                         | Частота упоминаний |
|-------|--|--------------------|
| 1     | интернет для общения                   | 8                  |
| 2     | высокая скорость восприятия информации | 4                  |
| 3     | гибкость                               | 3                  |
| 4     | инновационное мышление                 | 3                  |
| 5     | клиповость мышления                    | 3                  |
| 6     | творчество                             | 2                  |
| 7     | самореализация                         | 2                  |
| 8     | свобода                                | 2                  |
| 9     | десоциализация                         | 2                  |
| 10    | расширение зоны комфорта               | 2                  |
| 11    | многозадачность                        | 2                  |
| 12    | индивидуализм                          | 1                  |
| 13    | рационализм                            | 1                  |
| 14    | скрытность                             | 1                  |
| 15    | осторожность                           | 1                  |
| 16    | коллаборация                           | 1                  |
| 17    | болезненное восприятие критики         | 1                  |
| 18    | знания о технологиях                   | 1                  |
| 19    | разнообразие                           | 1                  |
| 20    | приоритет материального благополучия   | 1                  |
| 21    | размывание стереотипов                 | 1                  |
| 22    | креативность                           | 1                  |
| 23    | финансовая независимость               | 1                  |
| 24    | результативность                       | 1                  |
| 25    | лояльность                             | 1                  |
| 26    | толерантность                          | 1                  |
| 27    | личное пространство                    | 1                  |
| 28    | открытость                             | 1                  |
| 29    | успешное трудоустройство               | 1                  |

К наиболее часто встречаемым характеристикам относятся: интернет для общения, высокая скорость восприятия информации, гибкость, инновационное и клиповое мышление (рис. 1).

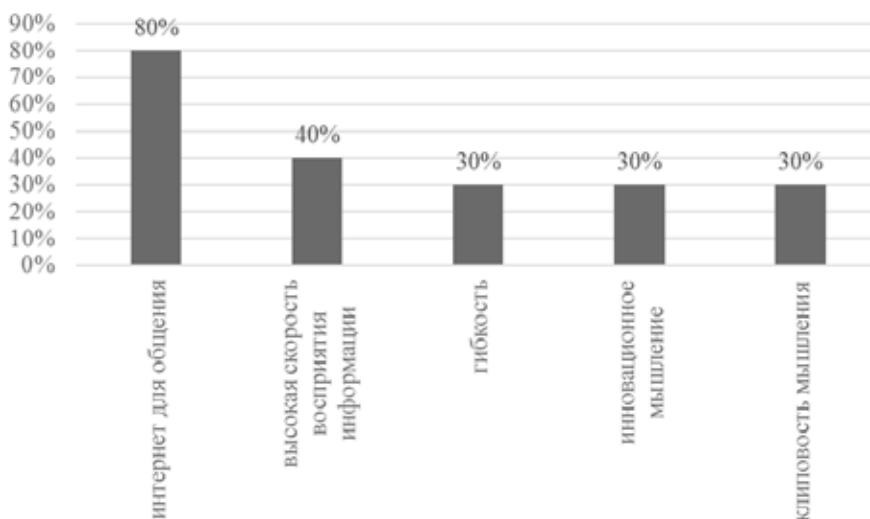


Рис. 1. Ключевые характеристики, предписываемые представителям поколения Z в научном сообществе

На сегодняшний день представители поколения Z участвуют в социально-значимых процессах, определяют культуру и социальные стереотипы, отражающиеся на формировании и самореализации как в личной сфере, так и в профессиональной. Выявленные личностные характеристики влияют и на систему факторов трудовой мотивации представителей поколения Z, что подтверждается системой их предпочтений при выборе работы и построении карьеры в целом.

На основании изучения ряда научных работ (Е.К. Грошева и А.Д. Чуприн [6], А.Л. Никишина и Ю.Л. Соболева [13], В.Д. Секерин, А.И. Горяинова и В.В. Семенова [16]), а также результатов собственного анализа, сделан вывод о том, что представители поколения Z характеризуются следующими особенностями:

- предпочитают всем прочим каналам коммуникации интернет, используя его и как среду для делового общения, и для поддержания дружеских связей, для развлечений. При этом они быстро воспринимают большие массивы информации, но при этом характеризуются «клиповостью мышления»: наиболее эффективно воспринимают информацию через яркие и короткие образы;
- проявляют интерес к инновациям, выступая и источником их генерации в организации, и активным потребителем (касается и инновационных форм стимулирования, например, геймификации);
- предпочитают самостоятельно планировать свою жизнь, что побуждает выбирать гибкие графики труда и занятости;
- ценят возможность карьерного продвижения и саморазвития.

Отметим, что выявленные черты (предпочтение интернета другим ка-

налам коммуникации, гибкость, особенности мышления, инновационность) характерны не только для представителей молодого поколения в России, но и для молодежи по всему миру, что подтверждается зарубежными исследованиями [19, 20]. Эти черты влияют на формирование уникального мотивационного профиля, к числу основных факторов мотивации можно отнести: возможность профессионального развития, материальное стимулирование (базовый оклад, соцпакет), интересные задачи, комфортный рабочий коллектив, предпочтение гибкого графика работы, карьерный рост.

Обращаясь к практическим исследованиям, отметим, что международная рекрутинговая компания Hays в 2023 г. в России провела исследование «Поколение Z», в котором приняли участие 2217 молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет<sup>2</sup>. В течение двух месяцев исследователи задавали вопросы о том, как они относятся к трудоустройству, карьере и будущему месту работы, оценивали привлекательность работодателя и перспективного места работы. Опрос показывает, как молодые люди относятся к перемене профессии и работе в свободное время, а также вопросы о том, стоит ли использовать социальные сети во время работы.

Так, для молодых работников бренд работодателя перестал быть определяющим фактором сотрудников. Только 14% респондентов придает ему большое значение. Более важными факторами стали материальные стимулы: базовый оклад (64%), возможность получения бонусов (48%) и белая зарплата (47%). Также молодежь оценивает медицинскую страховку (44%) и возможность получить компенсацию за образование (44%). Наименее важными факторами являются предоставление автомобиля (15%), дополнительных гаджетов (15%) и парковки (9%).

Кроме этого, 54% опрошенных хотели бы заниматься интересной работой, а 72% – готовы кардинально поменять работу, если понимают, что она им не подходит. Среди опрошенных 87% указали, что хотели бы работать в гибком графике. Из числа молодежи 36% хотят видеть своего руководителя ментором и наставником, а 46% молодых людей хотели бы работать в другой стране или другом городе, а затем вернуться к работе в России.

Для поколения Z также важен комфортный рабочий коллектив (62%), возможность карьерного роста (60%) и хороший контакт с руководителем (55%). Они стремятся найти баланс между работой и личной жизнью (54%) и выполнять интересные задачи (50%). Вызовы и сложности в работе не считаются основными демотиваторами.

В то же время, недружелюбная корпоративная культура (61%), отсутствие возможности карьерного роста (57%) и нечеткое распределение задач (52%) считаются демотивирующими факторами для поколения Z. Также критикой и отсутствием обучения (49% и 46% соответственно) можно снизить их мотивацию. Жесткий контроль рабочего времени и дресс-код также отрицательно влияют на молодежь (36% и 34%). Низкая узнаваемость

---

<sup>2</sup> Поколение Z на рынке труда. Исследование Hays. URL: <https://inside-pr.ru/archives/10097>.

бренда является демотивирующим фактором только для 7% респондентов.

Представители поколения Z предпочитают работать в комфортных условиях и получать личные привилегии. Они ценят возможность самостоятельно выражать свои идеи (19%) и иметь гибкий график работы (37%). Чувство свободы и меньшая жесткость в отношениях с руководителем (72%) являются важными для этого поколения.

Большинство опрошенных (56%) предпочитает иметь постоянную форму занятости. Однако, значительная часть (37%) хотела бы работать на проектах или частично. Некоторые молодые люди (31%) предпочли бы иметь постоянную работу и одновременно заниматься фрилансом. 19% респондентов видят свою работу только как фриланс, а еще 19% предпочли бы работать удаленно.

Таким образом, заработная плата остается важным фактором при выборе работодателя, однако молодежь все больше ценит свободу в профессиональной деятельности, гибкость, независимость от руководителя, профессиональное развитие и карьеру.

Согласно проведенному исследованию, 57% молодых людей предпочли бы иметь возможность выбирать свой график работы, определять удобное время прихода и ухода на работу. Для 30% респондентов важна возможность работать удаленно, без необходимости посещать офис. Только 13% опрошенных удовлетворены полным рабочим днем в офисе. Большинство участников исследования считают, что гибкие условия труда помогут им достичь баланса между работой и личной жизнью. Такого мнения придерживаются 71% респондентов. Более половины, а именно 58%, считают, что такой график работы будет положительно влиять на их физическое и психическое состояние. Также 49% опрошенных считают, что гибкий график работы повысит их производительность, а 38% хотят сэкономить время и деньги на дорогу до работы.

Результаты исследования говорят о том, что все больше молодых людей стремятся к гибкости в своей работе. Они хотят иметь возможность самостоятельно определять свое рабочее время и место работы. Это позволит им лучше управлять своим временем, быть более продуктивными и уделять больше внимания семье и личным интересам.

Подытожив, отметим, что проведенный нами анализ научных работ отечественных ученых, посвященных изучению особенностей различных поколений, в том числе и поколения Z, а также результаты исследования международной рекрутинговой компании Hays, позволили выделить следующие специфические черты поколения Z:

1) предпочитают всем прочим каналам коммуникации интернет, высокая скорость восприятия информации, гибкость, инновационное и клиповое мышление, желают самостоятельно планировать свою жизнь;

2) заработная плата остается важным фактором при выборе работодателя, однако молодежь все больше ценит свободу в профессиональной



деятельности, гибкость труда и занятости, независимость от руководителя, профессиональное развитие и карьеру.

### **Заключение**

Результаты исследования позволяют разработать следующие предложения по совершенствованию системы мотивации для найма и удержания работников поколения Z:

– использование инновационных методов стимулирования, включая современные системы вознаграждения за труд (включая активное использование геймификации и KPI);

– активное использование интернет-каналов коммуникации (в том числе мобильный интернет) при реализации инструментов мотивации. Так, если система мотивации предусматривает возможность обучения как метод нематериального стимулирования, следует предусмотреть возможность прохождения онлайн-курсов вместо традиционных очных форм занятий;

– развитие гибких форм занятости, включая удаленную занятость, неполный рабочий день. Для молодых сотрудников возможность выбирать режим работы выступает значимым фактором нематериального стимулирования. Современные технологии и изменение отношения к работе позволяют все большему числу людей работать гибко. Многие компании уже предлагают возможность удаленной работы и гибкого графика. Это способствует повышению удовлетворенности сотрудников и улучшению их результативности. Однако необходимо отметить, что гибкий график работы требует определенной дисциплины и самоорганизации. Необходимо уметь правильно планировать свое время и уделять достаточно внимания работе, даже при удаленной работе. Также важно установить ясные границы между работой и личной жизнью, чтобы избежать перегрузки и выгорания. В итоге, гибкий график работы становится все более популярным и востребованным. Он позволяет людям балансировать между работой и личной жизнью, повышает их эффективность и удовлетворенность. Важно развивать тенденцию к гибкости в трудовых отношениях и создавать условия для того, чтобы все больше людей могли работать в соответствии со своими потребностями и предпочтениями.

– разработка эффективных процессов карьерного продвижения, позволяющих сотруднику не только повысить свой статус в организации и получить повышенное материальное вознаграждение, но и открыть доступ к более интересным задачам.

Дальнейшие исследования целесообразно проводить в направлении оценки эффективности указанных мотивационных инструментов.

### **Список источников**

1. Аранжин В.В. Влияние цифровой экономики на трудовые ценности поколения, входящего на рынок труда // *Векторы благополучия: экономика и социум*, 2019, no. 4 (35).
2. Белова А.Д., Герасименко К.О., Ермолаев В.В. К вопросу преемственности поколений Z и X: особенности

- смысловых ориентаций и жизнестойкости // *Материалы XVI Международной научно-практической конференции «Межпоколенческие отношения: современный дискурс и стратегические выборы в психолого-педагогической науке и практике»*. Москва, 2020, с. 133-138.
3. Борисова А.С. Актуализация педагогического подхода к профессиональному образованию в свете теории поколений (на примере молодых сотрудников сферы гостеприимства) // *Вестник РМАТ*, 2023, no. 2, с. 104-115.
4. Буханцов А.В. Методики работы с поколениями (X-Z) в организации // *Вестник науки*, 2023, Т. 1, no. 5 (62), с. 10-16.
5. Волкова Н.В., Чикер В.А. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 2016, no. 4, с. 79-105.
6. Грошева Е.К., Чуприн А.Д. Отличительные черты и особенности поколения Z // *Бизнес-образование в экономике знаний*, 2021, no. 3, с. 32-34.
7. Дашкова Е.С. Современный этап трансформации российского общества: ответ на глобальные вызовы // *Материалы XX Международных Лихачевских научных чтений «Глобальный конфликт и контуры нового мирового порядка»*. Санкт-Петербург, 2022, с. 422-423.
8. Депутатова Л.Н., Шишкина К.А. Мотивация персонала в контексте теории поколений // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*, 2019, no. 2, с. 178-191.
9. Зверева Е.А., Хворова Е.А. Поколения Y и Z: особенности медиапотребления // *Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: История. Филология*, 2020, Т. 19, no. 6, с. 131-140.
10. Кулаченко М.П. Вожатые поколения Z // *Международный научно-исследовательский журнал*, 2021, no. 4 (106), с. 58-62.
11. Лapidус Л.В., Гостилович А.О., Омарова Ш.А. Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения // *Государственное управление. Электронный вестник*, 2020, no. 83, с. 271-293.
12. Митрофанова Е.А., Гришаева С.А. Учет специфики цифрового поколения в образовании и управлении персоналом // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 2020, no. 3 (48), с. 21-26.
13. Никишина А.Л., Соболева Ю.М. Мотивация персонала на основе «теории поколений» // *КНЖ*, 2019, no. 1 (26), с. 90-93.
14. Оберемко Т.В. Когнитивные особенности современных студентов – миф или реальность // *Образование и право*, 2020, no. 5, с. 155-159.
15. Рязанцева М.Д., Крайнюкова А.К., Нижельская Ю.А. Теория поколений и коммуникации // *Вестник науки*, 2023, т. 4, no. 5 (62), с. 724-727.
16. Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z // *Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика*, 2022, no. 4, с. 69-75.
17. Тренина П.Е., Неволina К.А., Харлова К.А. Особенности личностных черт поколения Z // *Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики*, 2022, т. 23, no. 2, с. 169-176.
18. Einramhof-Florian H. Generation Z. Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz // *Springer*, 2022.
19. Nordmann N., Drewitz U. Generation Z. Willkommen, Generationenvielfalt! // *Schäffer-Poeschel*, 2023.

---

# FEATURES OF LABOR MOTIVATION OF GENERATION Z EMPLOYEES

---

**Dashkova Ekaterina Sergeevna**<sup>1</sup>, Dr. Sci. (Econ.), Assist. Prof.

**Trubnikova Olga Mikhailovna**<sup>2</sup>, PhD student

**Khromov Nikolai Ivanovich**<sup>3</sup>, Dr. Sci. (Econ.), Assist. Prof.

<sup>1, 2</sup> Voronezh State University, University Sq. 1, 394018 Voronezh, Russian Federation;  
e-mail: dashkova-82@mail.ru; olya.nasonova.99@mail.ru;

<sup>3</sup> Donetsk State University, Universitetskaya St., 24, Donetsk, DNR, Russia, 283001;  
e-mail: nkromov@bk.ru

*Importance:* the totality of social-labor and organizational-economic relations regarding the work motivation of employees. *Purpose:* identification of the characteristics of work motivation of generation Z workers and development of directions for improving personnel incentive systems. *Research design:* the theoretical and methodological basis of the study was made up of the works of foreign and domestic scientists in the field of work motivation and the theory of generations. The research tools are represented by such general scientific and specific methods as: historical-logical, systemic and functional analysis, empirical research and generalizations, content analysis, comparison. The study is based on the study of current scientific literature on the issues of labor motivation of workers of different generations. *Results:* it was concluded that workers belonging to generation Z have specific personal characteristics, namely a preference for the Internet as a communication channel, a high speed of information perception with clip-like thinking, flexibility, and innovation. Based on this, a motivational profile of workers of this generation has been formed, including, as the main factors of work motivation, the opportunity for professional development, material incentives (basic salary, benefits package), interesting tasks, a comfortable work team, flexible work schedule, and career growth. The results obtained made it possible to formulate proposals for improving personnel policies in the field of personnel incentives for modern Russian enterprises.

**Keywords:** personnel policy, motivational profile, labor market, personnel stimulation, theory of generations, labor market.

## References

1. Aranzhin V.V. Vlijanie cifrovoj jekonomiki na trudovye cennosti pokolenija, vhodjashhego na rynek truda. *Vektory blagopoluchija: jekonomika i socium*, 2019, no. 4 (35). (In Russ.)

2. Belova A.D., Gerasimenko K.O., Er-

molaev V.V. K voprosu preem-stvennosti pokolenij Z i X: osobennosti smyslozhiznennyh orientacij i zhiznestojkosti. *Materialy XVI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii «Mezhpokolencheskie otnoshenija: sovremennyj diskurs i strategicheskie*

vybory v psihologo-pedagogicheskoj nauke i praktike». Moskva, 2020, pp. 133-138. (In Russ.)

3. Borisova A.S. Aktualizacija pedagogicheskogo podhoda k profesional'nomu obrazovaniju v svete teorii pokolenij (na primere molodyh sotrudnikov sfery gostepriimstva). *Vestnik RMAT*, 2023, no. 2, pp. 104-115. (In Russ.)

4. Buhancov A.V. Metodiki raboty s pokolenijami (X-Z) v organizacii. *Vestnik nauki*, 2023, Vol. 1, no. 5 (62), pp. 10-16. (In Russ.)

5. Volkova N.V., Chiker V.A. Osobennosti kar'ernoj motivacii v kontekste teorii pokolenij: rezul'taty jempiricheskogo issledovanija. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*, 2016, no. 4, pp. 79-105. (In Russ.)

6. Grosheva E.K., Chuprin A.D. Otlichitel'nye cherty i osobennosti pokolenija Z. *Biznes-obrazovanie v jekonomike znanij*, 2021, no. 3, pp. 32-34. (In Russ.)

7. Dashkova E.S. Sovremennyj jetap transformacii rossijskogo obshhestva: otvet na global'nye vyzovy. *Materialy XX Mezhdunarodnyh Lihachevskih nauchnyh chtenij «Global'nyj konflikt i kontury novogo mirovogo porjadka»*. Sankt-Peterburg, 2022, pp. 422-423. (In Russ.)

8. Deputatova L.N., Shishkina K.A. Motivacija personala v kontekste teorii pokolenij. *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politehnicheskogo universiteta. Social'no-jekonomicheskie nauki*, 2019, no. 2, pp. 178-191. (In Russ.)

9. Zvereva E.A., Hvorova E.A. Pokolenija Y i Z: osobennosti mediapotreblenija. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Istorija. Filologija*, 2020, Vol. 19, no. 6, pp. 131-140. (In Russ.)

10. Kulachenko M.P. Vozhatye pokolenija Z. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal*, 2021, no. 4 (106), pp. 58-62. (In Russ.)

11. Lapidus L.V., Gostilovich A.O., Omarova Sh.A. Osobennosti proniknovenija cifrovych tehnologij v zhizn' pokolenija Z: cennosti, povedencheskie patterny i potrebitel'skie privycky internet-pokolenija. *Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik*, 2020, no. 83, pp. 271-293. (In Russ.)

12. Mitrofanova E.A., Grishaeva S.A. Uchet specifiki cifrovogo pokolenija v obrazovanii i upravlenii personalom. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2020, no. 3 (48), pp. 21-26. (In Russ.)

13. Nikishina A.L., Soboleva Ju.M. Motivacija personala na osnove «teorii pokolenij». *KNZh*, 2019, no. 1 (26), pp. 90-93. (In Russ.)

14. Oberemko T.V. Kognitivnye osobennosti sovremennyh studentov – mif ili real'nost'. *Obrazovanie i pravo*, 2020, no. 5, pp. 155-159.

15. Rjazanceva M.D., Krajnjukova A.K., Nizhel'skaja Ju.A. Teorija pokolenij i kommunikacii. *Vestnik nauki*, 2023, Vol. 4, no. 5 (62), pp. 724-727. (In Russ.)

16. Sekerin V.D., Gorjainova A.I., Semanova V.V. Osobennosti trudovoj motivacii sotrudnikov pokolenija Z. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshhenija. Serija: Jekonomika*, 2022, no. 4, pp. 69-75. (In Russ.)

17. Trenina P.E., Nevolina K.A., Harlova K.A. Osobennosti lichnostnyh chert pokolenija Z. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo universiteta tehnologij upravlenija i jekonomiki*, 2022, Vol. 23, no. 2, pp. 169-176. (In Russ.)

18. Einramhof-Florian H. Generation Z. Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz. *Springer*, 2022. (In Eng.)

19. Nordmann N., Drewitz U. Generation Z Willkommen, Generationen-vielfalt! *Schäffer-Poeschel*, 2023. (In Eng.)