

ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ VS ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ВЗАИМОСВЯЗЬ, ОСОБЕННОСТИ, ВЛИЯНИЕ

GENERATIONAL THEORY VS. EMPLOYEE ENGAGEMENT: RELATIONSHIPS, CHARACTERISTICS, AND IMPACT

ПОЛУЧЕНО 29.10.2025 ОДОБРЕНО 10.11.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2025 УДК 331.5 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-6-31-39



ПОЗОЛОТИНА Е.И.

Канд. экон. наук, заместитель генерального директора по управлению персоналом — директор Корпоративного университета ТМК2У ПАО «ТМК», г. Москва

POZOLOTINA E.I.

Candidate of Economic Sciences, Deputy CEO for HR Management – Director of the TMK2U Corporate University of PAO TMK, Moscow

e-mail: PozolotinaEl@sinara-group.com



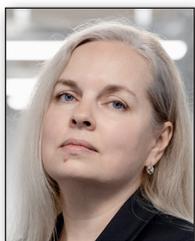
БОЛГОВА Е.Ю.

Исполнительный директор корпоративного университета ТМК2У ПАО «ТМК», г. Москва

BOLGOVA E.YU.

Executive Director of the TMK2U Corporate University of PAO TMK, Moscow

e-mail: Elizaveta.bolgova@tmk-group.com



ШУМИЛИНА М.О.

Ведущий менеджер Сервиса прикладных исследований и методологии поиска персонала Корпоративного университета ТМК2У ПАО «ТМК», г. Москва

SHUMILINA M.O.

Lead Manager of the Applied Research and Recruitment Methodology Service of the TMK2U Corporate University of PAO TMK, Moscow

e-mail: marina.shumilina@tmk-group.com

Аннотация

В данной статье рассматривается роль человеческого ресурса в устойчивом развитии бизнеса, анализируется понятие вовлеченности персонала, ее влияние на продуктивность, а также дается описание принципа управления вовлеченностью. Дается описание теории поколений, в том числе особенностей теории поколений в контексте истории СССР и России. Дается описание методологии исследования вовлеченности. Рассматривается взаимосвязь между теорией поколений и уровнем вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. Анализируются особенности различных поколенческих групп и их влияние на организационное поведение. Приводится доказательная база, подтверждающая различия в каждой из поколенческих групп в уровне вовлеченности, её компонентах (инициативы, увлеченности, приверженности компании) и в мотивационном профиле сотрудников. Рассматривается применимость теории поколений в качестве полезного инструмента для понимания ценностей, мотиваторов и поведения сотрудников разных возрастов и выбора стратегии управления вовлеченностью. Предлагаются практические рекомендации по повышению вовлеченности персонала с учетом поколенческих различий.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, устойчивое развитие, теория поколений, молчаливое поколение, бэби-бумеры, поколение X (потерянное), поколение Y (миллениалы), зиллениалы, поколение Z (зуммеры), поколение а (альфа-дети), вовлеченность, модель вовлеченности, компоненты вовлеченности, инициатива, увлеченность, приверженность, мотивация, мотивационный профиль, факторы влияния, продуктивность.

Abstract

This article examines the role of human resources in sustainable business development, analyzes the concept of employee engagement, its impact on productivity, and provides a description of the principle of engagement management. It also describes the theory of generations, including the specific features of the theory of generations in the context of the history of the USSR and Russia. The article provides a description of the methodology for studying employee engagement. It examines the relationship between the theory of generations and the level of employee engagement in the work process. The article analyzes the characteristics of different generational groups and their impact on organizational behavior. The article provides evidence of differences in each of the generation groups in terms of employee engagement, its components (initiatives, passion, and company commitment), and the motivational profile of employees. The article examines the applicability of the generational theory as a useful tool for understanding the values, motivators, and behaviors of employees of different ages and for selecting an engagement management strategy. The article offers practical recommendations for improving employee engagement, taking into account the generational differences.

Keywords: laborhuman resources, sustainable development, generational theory, silent generation, baby boomers, generation X (the lost generation), generation Y (millennials), zillennials, generation Z (zombies), generation a (alpha children), engagement, engagement model, engagement components, initiative, passion, commitment, motivation, motivational profile, influencing factors, productivity.

ВВЕДЕНИЕ

Современный бизнес функционирует в условиях быстро меняющейся внешней среды, задачи становятся более многокомпонентными, условия всё более неопределёнными, компаниям необходимо в каждый момент времени соответствовать амбициозным вызовам, а руководству — формировать команду эффективных и высокопродуктивных сотрудников. Именно человеческий ресурс, знания, навыки сотрудников и их вовлеченность создают основу бизнеса, а также определяют конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе. Перед компаниями стоит задача создать условия, которые будут максимально способствовать раскрытию потенциала персонала и желанию сотрудников добиваться поставленных целей и задач, выполняя свою работу наиболее эффективным способом. Иными словами — управлять человеческим ресурсом и вовлеченностью.

Основные аспекты роли человеческих ресурсов в устойчивом развитии бизнеса включают:

- продуктивность: способность эффективно использовать время, энергию, знания, навыки и прочие ресурсы для достижения значимых целей, выпуска качественного продукта;
- восполнение потенциала: обеспечение высокого уровня квалификации и способности к дальнейшему профессиональному развитию;
- мобильность персонала: адаптация к изменяющимся потребностям экономики и региональным особенностям;
- инновационный потенциал: человеческие ресурсы являются основой для создания и внедрения инноваций, что напрямую влияет на позиционирование компании в будущем.

Компании, которые систематически инвестируют в развитие персонала и работают с вовлеченностью, показывают более высокие результаты по сравнению с конкурентами.

Влияние вовлеченности на ключевые показатели бизнеса и продуктивность сотрудников доказано многочисленными исследованиями консалтинговых компаний, таких как Институт Гэллага, *AXES Management*, ЭКОПСИ Консалтинг, *Happy Job* ([7; 8; 10; 12]). Например, Институт Гэллага обнаружил, что в компаниях с высоким уровнем вовлеченности (верхний квартиль в системе измерения вовлеченности) на 37% ниже уровень абсентеизма: прогулов, отсутствия на рабочем месте и уклонения от исполнения своих обязанностей. На предприятиях, где высокая текучесть кадров неизбежна (например, предприятия быстрого питания), высокая вовлеченность снижает текучесть на 25%. А компании с низкой текучестью (например, исследовательские центры) выигрывают еще сильнее: если их сотрудники показывают высокий уровень вовлеченности, текучесть в них ниже на 66%.

Эти и многие другие данные (рис. 1) наглядно показывают, что вовлеченность жестко связана со значимыми для бизнеса показателями. Работа над ней — это труд, который однозначно приносит пользу.

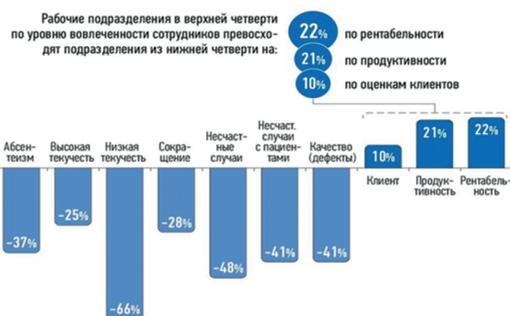


Рис. 1. Влияние вовлеченности сотрудников на ключевые показатели бизнеса

Прямое влияние вовлеченности на продуктивность персонала связано с тем, что согласно комплексному портрету на основании описаний консалтинговых компаний ([7; 12]), вовлеченные сотрудники:

- проявляют инициативу и активно участвуют в улучшении процессов;
- стремятся к достижению высоких результатов;
- готовы брать на себя ответственность за свои решения и за результат;
- разделяют ценности компании;
- остаются лояльными к компании, связывают свое будущее с компанией;
- с гордостью отзываются о своей компании, усиливая HR-бренд;
- стремятся к профессиональному и экспертному развитию;
- увлечены своей работой, любят свою профессию;
- знают потребности клиента, ориентированы на потребности клиента;
- неравнодушны к общему делу;
- откликаются на просьбы о помощи;
- принимают новые вводные и готовы к изменениям.

Низкая вовлеченность, согласно исследованиям приведенных выше компаний, напротив, приводит к снижению производительности, ухудшению качества продукции и услуг, росту текучести кадров и уровня абсентеизма, ухудшению атмосферы в коллективе.

Чтобы усилия компании достигли своей цели, при работе над вовлеченностью необходимо учитывать уникальность каждого члена команды. Одним из основных драйверов вовлеченности является интеграция сотрудника в корпоративную среду — степень совпадения устремлений, ценностей конкретного человека с устремлениями, ценностями и культурой конкретной компании, а также принятие во внимание доминирующих мотиваторов сотрудников [11].

В свою очередь, теория поколений является концепцией объединения людей, родившихся в определенный временной период, в группы со схожими ценностями, установками, поведенческими паттернами, мотиваторами и схожей реакцией на управленческие воздействия [22].

В соответствии с этим, в данной статье будет проверена гипотеза о возможном применении теории поколений в целях повышения вовлеченности, и, соответственно, продуктивности персонала.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ, ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Методология работы с вовлеченностью — это набор инструментов для руководителя, который поможет в принятии верных управленческих решений и создании продуктивной среды для достижения высоких результатов бизнеса.

Впервые понятие «вовлеченность» было формально определено Уильямом Каном как «привязанность членов организации к своим рабочим ролям», где вовлеченные сотрудники полностью используют и выражают себя в процессе работы [20]. Сегодня вовлеченность персонала определяется как физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудников, при котором они на добровольной основе стремятся выполнять работу как можно лучше, достигая максимальных результатов и разделять цели компании.

Существует ряд запатентованных разными консалтинговыми компаниями моделей вовлеченности [8]). В компании, материалы которой будут рассмотрены далее, действует корпоративная система управления вовлеченностью, вклю-

чающая ежегодное исследование вовлеченности. В основе исследования — модель вовлеченности Консалтинговой компании ЭКОПСИ [12]. Согласно данной модели основными компонентами вовлеченности являются инициатива, увлеченность работой и приверженность компании (рис. 2).

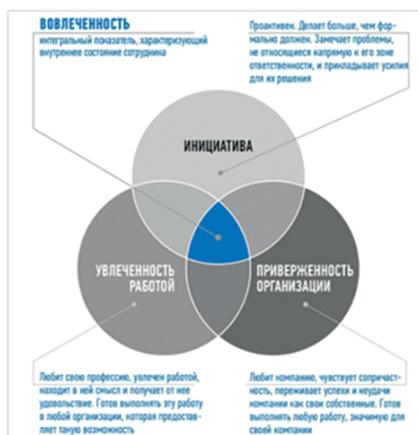


Рис. 2. Модель вовлеченности

Для измерения уровня вовлеченности, проводится опрос — сотрудникам предлагается ответить на несколько вопросов/утверждений. Каждому компоненту вовлеченности соответствует один или несколько вопросов/утверждений. Сотрудники выбирают степень согласия с предлагаемым вопросом/утверждением по пятибалльной шкале.

Степень согласия либо несогласия с вопросом/утверждением определяет уровень вовлеченности и рассчитывается как разница между процентами положительных и отрицательных ответов по трем составляющим вовлеченности. Может принимать значения от –100% до 100% (рис. 3).

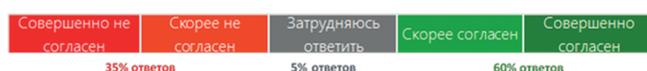


Рис. 3. Формула уровня вовлеченности

Условно зоны вовлеченности разделены на три основные: зона риска, нейтральная зона и зона результативности. Компаниям, попавшим в различные зоны вовлеченности, следует по-разному выстраивать процесс управления вовлеченностью (рис. 4).

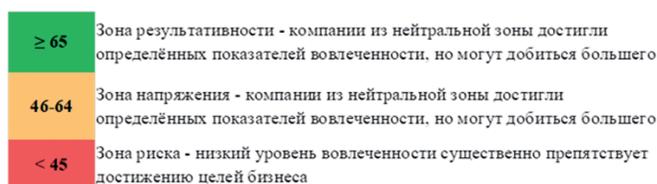


Рис. 4. Зоны вовлеченности

Вовлеченность отличается от удовлетворенности и лояльности. Удовлетворенность подразумевает, что сотрудник доволен определенными аспектами работы (условия труда, компенсация, карьера и пр.), но это не гарантирует высокую степень продуктивности и стремление сотрудника прикладывать дополнительные усилия для достижения максимального результата. Лояльность означает преданность компании, но также не гарантирует высокой активности. Вовлеченность же является наивысшим уровнем сопричастности к компании, когда сотрудник относится к компании как собственник, и готов вкладывать максимум усилий в ее развитие [7].

При этом вовлеченность — это не перманентное состояние. Только внутренних настроек недостаточно, чтобы вовлеченность сохранялась постоянно на высоком уровне. Управлять вовлеченностью компания может через сохранение баланса удовлетворенности персонала всеми аспектами рабочей среды с учетом понимания личных ценностей и мотиваторов сотрудников [5; 13; 18].

ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ. ПОКОЛЕНЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ В РОССИИ

Теория поколений [1] была сформулирована американскими учеными Уильямом Штраусом и Нилом Хау в 1991 г. [21]. Согласно этой теории, каждое поколение людей, рожденных в определенный период, обладает уникальными характеристиками, люди одного поколения разделяют схожие ценности, убеждения и поведенческие паттерны, обусловленные общими историческими событиями, технологическим прогрессом и культурными сдвигами (табл. 1).

Таблица 1

Поколенческая шкала У. Штрауса и Н. Хау

Уильям Штраус и Нил Хау			
Название поколения	Описание	Начало-окончание поколенческого периода	
Величайшее поколение	Пережившие Первую мировую войну, революционные события 1905 и 1917 гг., коллективизацию, электрификацию. Сдержанны и трудолюбивы	1900	1924
Молчаливое поколение	Выросшие во времена Великой депрессии и Второй мировой войны, они ценят трудолюбие, бережливость, уважение к авторитетам и лояльность	1925	1943
Бэби-бумеры	Дети послевоенного бума рождаемости, они оптимистичны, ориентированы на карьеру, ценят командную работу и социальную справедливость	1944	1964
Поколение X	Выросшие в период экономического спада и политической нестабильности, они независимы, скептичны, ценят баланс между работой и личной жизнью	1965	1979
Поколение Y Миллениалы	Дети цифровой эпохи, они амбициозны, ориентированы на технологии, ценят разнообразие и признание	1980	1994
Поколение Z Зумеры	Цифровые аборигены, выросшие в эпоху социальных сетей и глобализации, они прагматичны, ориентированы на устойчивость и индивидуальность	1995	2010
Альфа-дети	Растут в эпоху искусственного интеллекта и виртуальной реальности, их характеристики еще формируются	2011	~н.в.

В целом теория построена на цикличности развития общества с учетом закономерного чередования этапов подъема и кризиса. При этом каждое поколение рассматривается в периоде средней продолжительности человеческой жизни (80–90 лет), в процессе которой, в том или ином возрасте, оно проходит четыре различные стадии (сменяющиеся с частотой 20–25 лет) — пробуждение, подъем (расцвет), разрушение и кризис. И с этой же частотой в мире появляется новое поколение, которое воспитывается в ситуации, соот-

ветствующей конкретной стадии общественной среды, а значит, обладает иным набором ценностных характеристик, отличным от установок предыдущей поколенной группы вплоть до противоположности. Причем именно эти отличия ценностей делают следующее поколение движущей силой общества на очередном этапе его развития [2].

Выделены четыре основных фактора влияния на становление поколения:

- мировые события;
- дефициты;
- СМИ;
- воспитание.

В связи с этим в каждой стране есть свои особенности и временные рамки поколений [3; 4; 9].

Для данного эксперимента взята за основу теория поколений в трактовании Евгении Шамис — основателя и координатора проекта «*RuGenerations* — Теория поколений в России», основателя российской школы теории поколений и автора книги «Теория поколений: необыкновенный Икс»

[14]. Её теория — адаптация теории Уильяма Штрауса и Нила Хау в контексте истории СССР — Россия.

Особенности теории поколений Евгении Шамис связаны со специфическими событиями, протекающими в нашей стране, такими как распад СССР, перестройка, экономические кризисы (табл. 2). Например: поколение *X* в России часто называют «потерянным поколением» из-за крушения советских идеалов и необходимости адаптироваться к новым экономическим условиям. Миллениалы в России формировались под влиянием распада СССР, терактов и военных конфликтов, а также бурного развития цифровых технологий. Зумеры в России более прагматичны и ориентированы на карьеру, чем их западные сверстники, что объясняется экономической нестабильностью 1990-х гг.

Наблюдается, что в российской адаптации временные границы того или иного поколения вполне заметно отличаются от аналогичных периодов для групп, выявленных Штраусом и Хау в базовой версии. Это еще раз указывает на саму суть современной теории поколений — при-

Таблица 2

Российская адаптация теории поколений

Название поколения	Повлиявшие события	Маркеры поколения	Начало-окончание поколенческого периода		~Возраст
Победители	Первая мировая война, революционные события 1905 и 1917 гг., коллективизация, электрификация, создание СССР	Трудолюбие. Ответственность. Почти религиозная вера в светлое будущее. Приверженность идеологии. Семья и семейные традиции. Доминантность и категоричность суждений. Сдержанность	1903	1923	
Молчаливое поколение	Сталинские репрессии, Вторая мировая война, восстановление разрушенной страны, создание антибиотиков	Преданность. Соблюдение правил, законов. Уважение к должности и статусу. Честь. Терпение	1924	1942	80 и старше
Беби-бумеры	Окончание Второй мировой войны, Советская оттепель, покорение космоса, СССР — мировая держава, холодная война, первые пластические операции, создание противозачаточных средств, единые стандарты обучения в школах, гарантия медицинского обслуживания, дефицит товаров народного потребления, рок-музыка	Победа. Почитание героев. Социальный оптимизм. Коллективизм и командный дух. Быть вовлеченным в общее дело. Большие цели и амбиции. Публичная похвала. Ордена. Культ молодости. Спорт	1943	1963	62–79
Поколение <i>X</i> Потерянное	Продолжение холодной войны, перестройка, наркотики, война в Афганистане, дефицит товаров народного потребления, гранж	Готовность к изменениям. Свобода. Возможность выбора. Обратная связь. Глобальная информированность. Техническая грамотность. Индивидуализм. Стремление учиться в течение всей жизни. Неформальность взглядов. Поиск эмоций. Прагматизм. Надежда на себя. Равноправие полов	1964	1984	41–63
Поколение <i>Y</i> Миллениалы	Распад СССР, теракты, военные конфликты, атипичная пневмония, развитие цифровых технологий, мобильные телефоны, Интернет	Быть влиятельным и улучшать мир и страну. Экологичность. Современность. Публичный успех. Партнерство. Быть на связи. Скептицизм. Немедленное вознаграждение. Неумение подчиняться. Почитание кумиров	1985	2002	23–40
Зиллениалы	Микропоколение, выросшее на границе двух технологических эпох. Это дети «аналоговых» родителей, они застали «аналоговое» детство, но их юность и взросление пришлось на стремительный цифровой бум	Зиллениалы — гибриды, вобравшие в себя черты миллениалов (поколение <i>Y</i>) и зумеров (поколение <i>Z</i>)	~2000	~2004	21–25
Поколение <i>Z</i> Хоумлендеры или зумеры	Виртуальный мир, развитие Интернета, смартфоны, продукты массового потребления. Первое клиповое поколение, учились читать по бегущим строкам рекламы	Многозадачность. Практичность. Смыслы. Мгновенная обратная связь. Доверительные отношения с родителями. Техническая и информационная грамотность. Потребность в самовыражении. Быть здоровым. Быть разным и разнообразием извне. Комфорт. Баланс работы и отдыха. Безопасность. Удаленка. Еда и вкус. Любимое хобби. Личный оптимизм отделяют от социального	~2003	~2010	15–22
Альфа (новые беби-бумеры)	«Родились с телефоном в руке»	Рано применяют инновации. Замотивированы на глобальные цели. Ценят индивидуальность	~2011	~2020	15 и младше
Поколение <i>W</i>	ИИ как никогда близко	Физическая vs цифровая идентичность. Высокая адаптивность к изменениям. Считается, что период поколений будет со временем сокращаться из-за стремительных перемен	~2021	н.в.	

вызка ко времени рождения в ней довольно условна, и главным критерием для определения рамок поколений является специфика общественной среды, в которой вырос человек.

На рынке труда представлены практически все описанные в таблице поколения (кроме Победителей и Альфа).

Теория поколений не является абсолютно точной наукой и критикуется за избыточное обобщение. С момента открытия теории поколений прошло 35 лет. В данном эксперименте будет рассмотрена применимость этой теории в настоящее время в качестве полезного инструмента для понимания ценностей, мотиваторов и поведения сотрудников разных возрастов и выбора стратегии управления людьми и их вовлеченностью.

СВЯЗЬ МЕЖДУ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА И ТЕОРИЕЙ ПОКОЛЕНИЙ

Гипотеза настоящего эксперимента заключается в следующем:

- 1) теория поколений может быть применима в качестве инструмента для понимания ценностей, мотиваторов и поведения сотрудников разных возрастов;
- 2) между теорией поколений и уровнем вовлеченности персонала разных поколений есть взаимосвязь;
- 3) для повышения вовлеченности и продуктивности сотрудников разных поколенческих групп требуются кастомные наборы инструментов управления персоналом с целью раскрытия его потенциала и повышения продуктивности.

Проведя параллель между теорией поколений и поведенческими маркерами представителей разных поколенческих групп [6; 14; 15] можно заметить, что ценности представителей групп значительно различаются.

Например:

Бэби-бумеры ценят стабильность, признание заслуг и коллективную работу. Для них важно чувствовать себя частью общего дела.

Поколение X предпочитают автономию, регулярную обратную связь и возможности для профессионального развития. Они мотивируются сложными задачами и карьерным ростом.

Миллениалы стремятся к самореализации, ценят гибкий график и немедленное вознаграждение. Для них важна возможность работать над интересными проектами.

Зумеры мотивируются возможностью творчества, быстрым карьерным ростом и использованием новейших технологий.

Эти наблюдения указывают на то, что теория поколений может быть применена в качестве инструмента для понимания ценностей, мотиваторов и поведения сотрудников разных возрастов. Например, то, что мотивирует бэби-бумеров (публичное признание), может не работать с таким же успехом для зумеров, которые ценят мгновенную обратную связь и возможность работать удаленно. Таким образом, пункт 1 гипотезы подтвержден.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Для подтверждения пунктов 2 и 3 гипотезы проведен эксперимент в формате социологического исследования.

Базой для эксперимента стала группа предприятий единой компании, состоящей из 36 объектов общей численностью более 56 тыс. человек. Объекты расположены в различных областях Российской Федерации, включая регионы с экстремальными условиями труда, такими как Крайний Север. Основная деятельность компании — производство стальных труб, металлургия. В контур исследования также вошли

предприятия научно-исследовательского и сервисного секторов. На всех предприятиях действует единая политика устойчивого развития, включающая раздел управления вовлеченностью.

Ежегодно на предприятиях проводится социологическое исследование вовлеченности персонала, которое включает в себя анализ удовлетворенности и лояльности персонала, а также мотивационного профиля сотрудников. Исследование проводится с соблюдением условий сохранения конфиденциальности. К исследованию приглашаются все сотрудники на добровольной основе. Ежегодный охват в среднем составляет около 26–28 тыс. респондентов (45–50% общей списочной численности).

Для настоящего анализа взяты данные результатов социологического аналитического исследования вовлеченности персонала за 2024 г. в сравнении с 2023 г. (табл. 3).

При проведении исследования выбран сплошной вид, опросный метод (анкетирование). При этом в целях соблюдения принципа добровольности участия в опросе установлен целевой охват не менее 25% от списочной численности, с контролем обеспечения состава в каждой группе респондентов пропорционально генеральной совокупности по категориям: уровень должности, стаж, возраст, пол. Таким образом, даже в случае недостижения в некоторых подразделениях 100% охвата, обеспечено соблюдение принципов построения выборочной совокупности в целях получения репрезентативной выборки [19].

В результате в описываемом исследовании приняли участие 27 858 сотрудников (50% общей списочной численности), в состав включены респонденты всех категорий в достаточном для анализа и построения гипотез количестве.

Возрастная шкала представлена в соответствии с установленными корпоративной методологией границами для воспроизведения в дальнейшем бенчмаркинга. Корпоративная возрастная шкала сопоставлена с условной шкалой по теории поколений в российской интерпретации [14].

Самые многочисленные возрастные группы сотрудников в составе компании — поколение X и миллениалы (рис. 5).

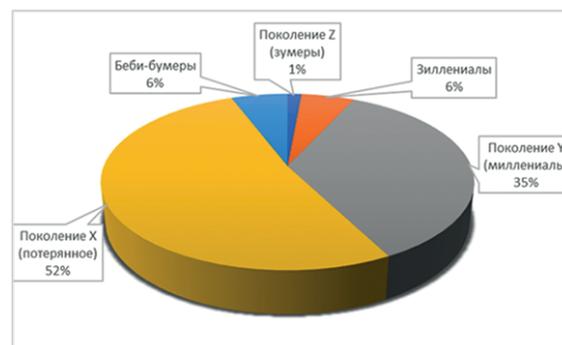


Рис. 5. Распределение респондентов по поколенческим группам

Уровень показателя вовлеченности во всех возрастных категориях в 2024 г. достиг уровня результативности. Наблюдается незначительное отклонение уровня вовлеченности от медианного значения (в границах результативности) у миллениалов, зумеров и миллениалов. Самый высокий уровень вовлеченности зафиксирован у бэби-бумеров. При этом самая высокая положительная динамика роста вовлеченности наблюдается у зумеров и миллениалов. То есть эти возрастные группы лучше и быстрее откликнулись на совокупный комплекс мер, направленных на повышение вовлеченности в 2024 г.

Таблица 3

Показатели уровня вовлеченности и её компонентов

Уровень показателя «увлеченность работой» в зоне результативности у всех возрастных групп. Самый высокий уровень увлеченности работой зафиксирован у бэби-бумеров, а самый низкий — у зиллениалов. Убежденность в пользе своей работы возрастает пропорционально с годами. Интерес к работе сохраняется в пределах высоких значений, у бэби-бумеров — уровень интереса в зоне не критичной лояльности, X и Z — пограничное значение.

Прилив энергии во время выполнения работы (работа «с огоньком») больше испытывают бэби-бумеры и X. Энергия более молодых поколений в зоне напряжения, самый низкий «заряд энергии» у зиллениалов.

Больше всего возможностей максимально реализовать свои способности на работе видят для себя сотрудники поколения бэби-бумеров, затем — сотрудники поколения X. Распознавание максимального раскрытия своих способностей на работе у сотрудников поколения Z, зиллениалов, Y — в зоне напряжения (у Y — самый низкий уровень).

Выгорание, постоянную усталость, раздражение от работы в меньшей степени испытывают бэби-бумеры, только у этой группы сотрудников индекс по показателю находится в зоне результативности. В целом индекс по этому показателю находится в зоне напряжения. В большей степени выгорание и раздражение от работы испытывают зиллениалы.

Уровень показателя «приверженность компании» в зоне результативности по всем возрастным группам. Самый низкий уровень зафиксирован в группе зиллениалов, а также несколько ослабевает у бэби-бумеров. С гордостью называют компанию, в которой работают, и рекомендуют ее как хорошего работодателя — представители всех групп почти в равной степени. Незначительно проседает этот показатель у группы поколения Y (в зоне результативности). При этом чаще заявляют о том, что планируют покинуть компанию в течение ближайшего года сотрудники из групп зумеров и зиллениалов.

Больше всех переживают за успехи и трудности компании сотрудники из группы бэби-бумеров, затем X и Y — показатели по этим группам в зоне результативности. В зоне напряжения — зиллениалы. Менее всего испытывают переживания за успехи и трудности компании сотрудники из группы зумеров (близко к границе зоны риска).

Самая низкая оценка готовности прикладывать значительные усилия, чтобы сделать карьеру в компании — у бэби-бумеров и группы поколения X. В то же время бэби-бумеры — единственная группа сотрудников, чья оценка своей готовности братья за «неприятные задачи» в зоне результативности. Остальные группы — в зоне результативности. Ниже всего свою готовность братья за «неприятные задачи» оценили зиллениалы.

Уровень показателя «инициатива» в зоне результативности. Оценка своих сил в устранении организационных барьеров в зоне напряжения. Выше остальных оценивают свои силы зумеры, далее оптимизм незначительно плавно снижается пропорционально увеличению возраста.

Оценка поощрения инициатив по улучшению работы в зоне результативности, ниже всех эта оценка у сотрудников из группы миллениалов. Самостоятельность принятия решений в зоне своей ответственности оценена высоко всеми группами, кроме зумеров.

Также зумеры в меньшей степени «стараятся в своей работе делать больше, чем требуется» — показатель в зоне напряжения, в отличие от остальных групп, находящихся в зоне результативности.

Среды	Все сотрудники		Поколение Z (зумеры)		Зиллениалы		Поколение Y (миллениалы)		Поколение X (потерянное)		Бэби-бумеры	
	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023
Год	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023
Количество опитов	27838	29726	400	344	1526	1903	9869	29726	14446	29726	1617	1323
Интесексы												
Вовлеченность	72	↑ 9	69	↑ 13	68	↑ 14	69	↑ 6	73	↑ 10	76	↑ 9
Увлеченность работой	75	↑ 9	73	↑ 19	68	↑ 15	70	— 5	78	↑ 13	84	↑ 7
Моя работа приносит пользу людям	92	— 4	88	— 2	90	↑ 9	91	— 2	94	↑ 5	95	— 2
Когда я выполняю свою работу, я чувствую прилив энергии	69	↑ 22	64	↑ 40	57	↑ 28	61	↑ 15	74	↑ 27	83	↑ 18
Мне интересна работа, которую я выполняю в Компании	89	— 4	90	↑ 12	86	↑ 10	86	— 1	90	— 5	92	— 2
Моя работа позволяет мне максимально реализовать свои способности	65	↑ 8	65	↑ 19	38	↑ 15	56	— 1	69	↑ 12	80	↑ 7
Я не чувствую выгорания, постоянную усталость и раздражение от работы	59	↑ 10	57	↑ 20	50	↑ 12	54	— 5	62	↑ 13	68	— 4
Приверженность компании	72	↑ 9	70	↑ 15	67	↑ 15	71	↑ 7	74	↑ 10	72	↑ 9
Я не планирую покинуть Компанию в течение ближайшего года	73	↑ 9	64	↑ 23	64	↑ 12	70	↑ 6	77	↑ 13	67	↑ 6
Когда меня спрашивают, я с гордостью называю Компанию, в которой работаю	78	↑ 9	82	↑ 10	77	↑ 16	75	↑ 5	80	↑ 10	84	↑ 7
Я готов братья за неприятные для меня задачи, если это необходимо для успеха Компании	62	↑ 9	60	↑ 25	54	↑ 15	60	↑ 7	64	↑ 11	73	↑ 10
Я переживаю за успехи и трудности своей Компании, даже если они не затрагивают меня лично	74	↑ 11	47	↑ 12	51	↑ 19	69	↑ 5	81	↑ 17	85	↑ 6
Я готов прикладывать значительные усилия, чтобы сделать карьеру в Компании	67	↑ 8	81	↑ 10	80	↑ 14	76	↑ 17	62	— 2	44	↑ 18
Я рекомендую нашу Компанию своим друзьям и знакомым как хорошего работодателя	78	↑ 6	84	↑ 9	77	↑ 12	76	— 4	79	↑ 7	82	↑ 7
Инициатива	68	↑ 8	66	↑ 5	67	↑ 13	67	↑ 7	69	↑ 8	72	↑ 10
Я могу добиться устранения барьеров в организации работы	56	↑ 14	63	— 5	58	↑ 17	57	↑ 15	55	↑ 13	55	↑ 24
В нашей Компании поощряются инициативы, направленные на улучшение работы	69	↑ 9	81	↑ 9	74	↑ 17	65	— 5	70	↑ 10	76	↑ 9
Я могу самостоятельно принимать решения в рамках своей зоны ответственности без избыточного контроля со стороны своего руководителя	71	— 4	60	↓ -7	69	↑ 9	70	— 4	71	— 5	77	↑ 5
В своей работе я стараюсь делать больше, чем от меня требуется	78	↑ 5	58	↑ 13	67	↑ 11	78	↑ 5	79	↑ 6	82	— 4

С целью формирования представления о мотивационном профиле сотрудников в ходе исследования вовлеченности сотрудникам задается вопрос «Что для Вас является самым важным в работе?» (табл. 4).

Таблица 4

Мотивационный профиль сотрудников

Среды	Все сотрудники		Поколение Z (зумеры)		Зиллениалы		Поколение Y (миллениалы)		Поколение X (потерянное)		Бэби-бумеры	
	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023
Год	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023	2024	чс 2023
Количество опитов	27838	29726	400	344	1526	1903	9869	29726	14446	29726	1617	1323
Что для Вас является самым важным в работе?												
Поддержка моих инициатив в Компании	9	— 4	17	↑ 10	12	↑ 6	10	↑ 5	8	— 3	8	— 3
Интересная работа	46	↑ 14	54	↑ 19	52	↑ 19	47	↑ 15	44	↑ 12	48	↑ 14
Работа в престижной (авторитетной и влиятельной) компании	18	— 5	20	↑ 7	17	— 4	18	— 5	18	— 5	20	↑ 5
Благоприятная атмосфера в коллективе	56	↑ 18	50	↑ 10	51	↑ 13	54	↑ 15	58	↑ 19	62	↑ 15
Эффективная организация моей работы	26	↑ 9	21	↑ 8	22	↑ 7	24	↑ 8	27	↑ 11	26	↑ 9
Достойная заработная плата	70	↑ 7	58	— 0	66	↑ 7	72	↑ 9	70	↑ 7	65	— 4
Возможность влиять на свой доход в Компании (зарабатывать больше, прикладывать больше)	12	— 2	14	↑ -6	17	— 4	16	— 2	10	— 4	5	— 3
Хороший социальный пакет	44	— 3	28	↑ 7	31	— 1	40	— 1	48	↑ 7	51	↑ 9
Возможности для обучения и профессионального развития в Компании	15	— 4	25	— 2	21	↑ -9	19	— 1	13	↑ -7	7	— 2
Возможности для карьерного роста в Компании	14	↑ -5	26	↑ -8	23	↑ -11	21	— 1	9	↑ -10	2	— 2
Независимое принятие моих заслуг перед Компанией (грамоты, благодарности)	3	— 1	2	— 3	2	— 2	3	— 2	3	— 1	5	— 0
Комфортные условия труда	32	↑ -8	32	↑ -16	33	↑ -10	31	↑ -9	32	↑ -7	31	↑ -6
Хорошие взаимоотношения с непосредственными руководителями	17	↑ -6	16	↑ -13	18	↑ -9	17	↑ -7	18	↑ -6	19	↑ -9
Доверие решений топ-менеджеров	1	— 2	3	— 2	1	— 2	1	— 2	1	— 2	1	— 1
Официальное трудоустройство, выполнение обязательств перед сотрудниками	17	↑ -16	13	↑ -12	12	↑ -17	16	↑ -17	18	↑ -15	18	↑ -15
Возможность принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность	7	— 4	4	↑ -8	5	— 4	7	↑ -5	8	— 4	9	↑ -7
Стабильность Компании, уверенность в завтрашнем дне	32	↑ -15	20	↑ -17	23	↑ -13	29	↑ -18	35	↑ -12	33	↑ -19
Возможность реализовать свои знания и способности	8	↑ -10	8	↑ -14	7	↑ -9	8	↑ -10	8	↑ -9	8	↑ -15
Другое	1	— 1	2	— 2	1	— 1	1	— 1	1	— 1	1	— 1

Рейтингование ответов на вопрос «Что является для вас самым важным в работе?» формирует мотивационный профиль сотрудников.

Достойная заработная плата, как базовый фактор, на лидирующей позиции у всех возрастных групп. Далее мотивационный профиль меняется в зависимости от ценностей каждой из возрастных групп (табл. 5).

Таблица 5

Рейтинг мотиваторов по возрастным группам

Возраст	Поколение Z (1995-2012)	Поколение X (1965-1980)	Поколение Y (1981-1994)	Поколение X (1965-1980)	Поколение Y (1981-1994)	Поколение Z (1995-2012)	Поколение X (1965-1980)
1. Достойная заработная плата	16	7	10	10	10	10	10
2. Материальная ответственность и участие в принятии решений	15	10	10	10	10	10	10
3. Интересная работа	14	10	10	10	10	10	10
4. Карьерный рост	14	10	10	10	10	10	10
5. Комфортные условия труда	13	10	10	10	10	10	10
6. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
7. Работа в престижной компании	13	10	10	10	10	10	10
8. Работа в престижной компании	13	10	10	10	10	10	10
9. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
10. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
11. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
12. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
13. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
14. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
15. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
16. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
17. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
18. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
19. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
20. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
21. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
22. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
23. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
24. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
25. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
26. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
27. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
28. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
29. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
30. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
31. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
32. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
33. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
34. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
35. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
36. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
37. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
38. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
39. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
40. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
41. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
42. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
43. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
44. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
45. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
46. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
47. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
48. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
49. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10
50. Возможность для карьерного роста	13	10	10	10	10	10	10

Так, на втором месте у сотрудников из групп поколений X, Y, беби-бумеров благополучная атмосфера в коллективе, в то время как у зумеров и зиллениалов на второе место выходит интересная работа. Комфортные условия труда зумеры и зиллениалы вывели на 4-е место по важности, тогда как для миллениалов комфорт на 5-м месте, а у поколения X и беби-бумеров — на 6-м месте. Важность стабильности и уверенности в завтрашнем дне у X и беби-бумеров на 5-м месте, у Y — на 6-м, у зиллениалов — на 7-м, у зумеров — на 9-м по важности. Карьера выставлена по важности зумерами и зиллениалами на 6-е место, поколением Y — на 8-е, поколением X на 13-е, беби-бумерами — на 17-е место. А вот важность официального трудоустройства имеет обратную корреляцию с возрастом — чем старше, тем важнее. Только беби-бумеры ставят чуть выше официального трудоустройства важность взаимоотношений с непосредственным руководителем (10-е место). У зумеров этот маркер на 14-м месте. Важность нематериальной мотивации у беби-бумеров на 16-м месте, у X, Y, зиллениалов — на 17-м, а у зумеров и вовсе на предпоследнем 18-м месте.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТА

В результате проведенного эксперимента были выявлены различия в уровне вовлеченности сотрудников и более значительные различия в пирамиде ценностей и мотивационном профиле в разных возрастных группах сотрудников. Также были сопоставлены возрастные шкалы согласно теории поколений со шкалами, установленными в рамках исследования вовлеченности.

Безусловно, присутствует корреляция наблюдений за особенностями поведения в выделенных возрастных группах.

Так, согласно теории поколений, беби-бумеры ценят стабильность, признание заслуг и коллективную работу. Для них важно чувствовать себя частью общего дела. Согласно результатам исследования вовлеченности сотрудники в возрасте 60+ действительно более остальных групп сопереди-

вают успехам и трудностям компании и чувствуют себя сопричастными к общему делу, более остальных нуждаются в нематериальных формах поощрения и публичном признании своих заслуг, выше остальных оценивают стабильность. Они находят интерес в работе и с гордостью называют компанию, в которой работают.

Поколение X, согласно теории поколений, предпочитают автономию, индивидуализм, свободу, возможности для профессионального развития. Согласно результатам исследования более остальных привязаны к компании, с гордостью отзываются о своей компании, осознают ценность своей работы. Их мотиваторы: стабильность, официальное трудоустройство, хороший социальный пакет. Возможность профессионального развития среди мотиваторов присутствует, но не на первом месте.

Миллениалы, согласно теории поколений, стремятся к самореализации, ценят гибкий график и немедленное вознаграждение. Для них важна возможность работать над интересными проектами. Согласно исследованию вовлеченности, у миллениалов интересная работа и комфорт, действительно, входят топ-5 мотиваторов.

По теории поколений, для зумеров важно наполнить работу смыслом и использовать новейшие технологии. Согласно результатам исследования вовлеченности, в рейтинге мотиваторов зумеров интересная работа на втором месте после заработной платы.

Рекомендации с учетом мотивационных предпочтений разных поколений представлены в табл. 6.

Таблица 6

Рекомендации

Поколение	Ключевые мотиваторы	Рекомендации по мотивации
Беби-бумеры	Стабильность, признание, коллективная работа	Публичные похвалы, награды за стаж, корпоративные мероприятия
Поколение X	Автономия, профессиональное развитие, карьерный рост	Гибкий график, обучение за счет компании, сложные проекты
Миллениалы	Баланс работы и личной жизни, самореализация, немедленное вознаграждение	Удаленная работа, возможность обучения, мгновенная обратная связь
Зумеры	Творчество, интересная работа и смыслы, использование технологий, быстрый карьерный рост	Инновационные проекты, гибкость, возможности для вертикального и горизонтального роста

ВЫВОДЫ

Таким образом, можно сделать выводы в отношении пунктов 2 и 3 гипотезы настоящего исследования:

- между теорией поколений и уровнем вовлеченности персонала разных поколений сотрудников есть относительная взаимосвязь: действительно, представители одной поколенческой группы имеют общие характерные поведенческие маркеры, пирамида ценностей и система мотиваторов в разных поколенческих группах имеют различия;
- для раскрытия потенциала, повышения вовлеченности и продуктивности сотрудников разных поколенческих групп необходимо использовать дифференцированные подходы — требуется кастомизировать наборы инструментов управления.

В результате проведенного эксперимента применения теории поколений в практике управления вовлеченностью можно сделать вывод, что теория поколений представляет собой ценный инструмент для понимания в целом механиз-

мов формирования вовлеченности персонала и мотивационных предпочтений сотрудников разных возрастов. При этом в силу большой обобщенности исследований и влияния множества социологических факторов, теорию поколений рекомендуется применять опосредованно и в комплексе с другими инструментами для формирования управленческих решений в процессе управления вовлеченностью.

В российском контексте особенности поколений связаны с историческими и социальными событиями, что необходимо учитывать при разработке программ повышения вовлеченности. Также учет поколенческих особенностей позволяет разрабатывать более эффективные стратегии управления человеческими ресурсами и повышать общую эффективность организации.

Для достижения устойчивого развития бизнеса организациям необходимо:

- 1) инвестировать в развитие человеческого капитала;
- 2) внедрять дифференцированные подходы к повышению вовлеченности с учетом особенностей разных поколений;
- 3) создавать среду, где каждый сотрудник может реализовать свой потенциал.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния цифровизации и искусственного интеллекта на мотивацию сотрудников новых поколений, таких как Альфа и W.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беккер Г. Современные концептуальные и эмпирические подходы к понятию «поколение» [Текст] / Г. Беккер // Россия реформирующаяся: ежегодник. — М.: Институт социологии РАН, 2003. — 480 с.
2. Гурова И.М. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала [Текст] / И.М. Гурова, С.Ш. Евдокимова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2016. — № 3. — 150 с.
3. Ермилова Е. Теория поколений в советской и российской традиции (обзор учебной литературы [Текст] / Е. Ермилова // Вестник науки и образования. Олимп. — 2024. — № 9-2.
4. Зайцева Н.А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? [Текст] / Н.А. Зайцева // Российские регионы: взгляд в будущее. — 2015. — № 2. — 236 с.
5. Камшилов С.Г. Формирование мотивационных механизмов в организациях малого бизнеса на основе теории поколений [Текст] / С.Г. Камшилов // Путеводитель предпринимателя. — 2015. — № 26. — 168 с.
6. Кириллова О.Г. Место теории поколений в развитии современной теории управления персоналом [Текст] / О.Г. Кириллова, Е.В. Гусева // Экономика устойчивого развития. — 2015. — № 3. — 273 с.
7. Ключков А. Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я [Текст] / А. Ключков. — М.: Эксмо, 2022. — 240 с.
8. Колобов А.В. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании [Текст] / А.В. Колобов, Е.М. Игумнов, Д.И. Наумов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — № 3.
9. Левада Ю. Отцы и дети: Поколенческий анализ современной России [Текст] / Ю. Левада, Т. Шанин. — М.: Новое литературное обозрение. 2005. — 328 с.
10. Львов С. Эволюция подхода [Текст] / С. Львов // Штат. — 2011. — № 5.
11. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник и практикум для вузов / Е.А. Родионова [и др.]. — М.: Юрайт, 2025. — 279 с.

12. Онучин А. Трудные будни: От выживания к вовлеченности [Текст] / А. Онучин. — М.: Альпина ПРО, 2023. — 514 с.
13. Черников Б.В. Взаимобусловленность трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп работников: автореферат [Текст] / Б.В. Черников // Российская государственная библиотека. — Томск, 2014. — 23 с.
14. Шамис Е. Теория поколений: необычный икс [Текст] / Е. Шамис, Е. Никонов. — М.: Синергия, 2017. — 120 с.
15. Шамис Е. В семье не без миллиума [Текст] / Е. Шамис, Е. Никонов. — М.: Синерджи бук, 2019. — 140 с.
16. Борисова А.А. Теоретико-прикладные исследования по регулированию социально-трудовых отношений с использованием теории / А.А. Борисова [и др.] // Экономика труда. — 2019. — № 2.
17. Одегов Ю.Г. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.Г. Одегов [и др.]. — М.: КноРус, 2014. — 222 с.
18. Эсаулова И.А. Мотивационный механизм инициативного поведения работника [Текст] / И.А. Эсаулова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 4.
19. Яковлева Н.Ф. Социологическое исследование [Текст]: учеб. пособие / Н.Ф. Яковлева. — М.: Флинта Наука, 2014. — 250 с.
20. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 1990. 33 p.
21. Strauss W., Howe N. *The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company, 1991. 540 p.
22. Strauss W., Howe N. *Millennials Rising: The Next Great*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group, 1991. 432 p.

REFERENCES

1. Becker G. Modern conceptual and empirical approaches to the concept of «generation» // *Reforming Russia: yearbook*. Moscow: Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences, 2003. 480 p.
2. Gurova I.M., Evdokimova S.Sh. Theory of generations as a tool for the analysis, formation and development of labor potential // *MIR (Modernization. Innovation. Development)*, 2016, no. 3. 150 s.
3. Ermilova E. The theory of generations in the Soviet and Russian traditions (review of educational literature // *Bulletin of Science and Education, Olympus*, 2024, № 9-2.
4. Zaitseva N.A. The Theory of Generations: Are We Different or the Same? // *Russian Regions: A Look into the Future*, 2015, no. 2. 236 p.
5. Kamshilov S.G. Formation of Motivational Mechanisms in Small Business Organizations Based on the Theory of Generations // *Entrepreneur's Guide*, 2015, no. 26. 168 p.
6. Kirilova O.G., Guseva E.V. The Role of the Theory of Generations in the Development of Modern Personnel Management Theory // *Economics of Sustainable Development*, 2015, no. 3. 273 p.
7. Klochkov A. Staff Engagement and Loyalty from A to Z. Moscow: Eksmo, 2022. 240 p.
8. Kolobov A.V., Igumnov E.M., Naumov D.I. // *Ensuring Staff Involvement in the Company's Sustainable Development. Human Resources and Intellectual Assets Management in Russia*. 2020, no. 3.
9. Levada Yu., Shanin T. *Fathers and Sons: A Generational Analysis of Contemporary Russia*. Moscow: New Literary Review, 2005. 328 p.
10. Lvov S. The Evolution of an Approach // *Staff*. 2011, no. 5.
11. *Motivation and Incentives for Labor Activities: Textbook and Workshop for Universities* / Rodionova E.A. [et al.]. Yurayt, 2025. 279 p.

12. Onuchin A. Everyday work: From survival to engagement. Al-pina PRO, 2023. 514 p.
13. Chernikov B.V. Interdependence of labor values and factors of motivation of generational groups of employees: abstract // Russian State Library, Tomsk, 2014. 23 p.
14. Shamis E., Nikonov E. The theory of generations: an unusual x. M.: Synergy, 2017. 120 p.
15. Shamis E., Nikonov E. In the family not without a millennium. Synergy Book, 2019. 140 p.
16. Theoretical and applied research on the regulation of social and labor relations using the theory / Borisova A.A. [et al.]. Labor Economics, 2019, no. 2.
17. Human Resource Management / Odegov Yu.G. [et al.]. M.: KnoRus, 2014. 222 p.
18. Yakovleva N.F. Sociological Research. Textbook. Flinta Nauka, 2014. 250 p.
19. Esaulova I.A. Motivational Mechanism of an Employee's Initiative Behavior. / Human Resource Management and Intellectual Resources in Russia. 2023, no. 4.
20. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 1990. 33 p.
21. Strauss W., Howe N. The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company, 1991. 540 p.
22. Strauss W., Howe N. Millennials Rising: The Next Great. New York: Knopf Doubleday Publishing Group, 1991. 432 p.

Кукушкин М., Баронене С.

СИЛЬНАЯ КУЛЬТУРА — СИЛЬНЫЙ БИЗНЕС: ПЯТЬ ЭЛЕМЕНТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

М.: Альпина Паблишер, 2025, 192 с.

Уникальная авторская модель организации бизнеса, обеспечивающая его жизнеспособность и развитие.

Основано на 20 лет опыта работы ведущих бизнес-тренеров России.

Фокусировка метода на сотрудниках как важном аспекте бизнеса.

Настоящая книга знакомит читателей с уникальным подходом к решению проблемы трансформации корпоративной культуры — моделью «Клевер». Эта модель помогает изменить привычный образ действий людей через работу с пятью элементами: текущими привычками, практиками развития, целевыми привычками, смыслами и акторами. Авторы подробно описывают каждый элемент модели, представляют инструменты для изменения корпоративной культуры, приводят инструкции по их применению и демонстрируют примеры из своей практики. В целом, это универсальное руководство по комплексному развитию корпоративной культуры, основанное на многолетнем опыте работы.

• как измерить эффективность управления корпоративной культурой.



Почебут Л.Г., Чикер В.А.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

М.: Проспект, 2026, 552 с.

В учебнике рассмотрены актуальные проблемы современной организационной социальной психологии, раскрывающие ее предмет и феноменологию. Книга состоит из четырех частей. В первой части проанализированы предмет и история социальной организационной психологии. Вторая часть посвящена социальной психологии организаций. Подробно рассмотрены психология малых групп, руководство и лидерство, коммуникации в организациях, социально-психологический климат и организационная культура. Детально описаны проблемы адаптации и оценки персонала, разрешения конфликтов, психологического обеспечения инноваций. Третья часть учебника посвящена феноменологии социальной организационной психологии. Рассмотрены новые и не нашедшие достаточного отражения в нашей литературе феномены: репутация организации, моббинг-процессы, психологическое сопровождение индивидуальной карьеры, доверие и лояльность, профессиональная деформация и выгорание.

Особое внимание авторы обращают на методологическое обеспечение исследований, что нашло отражение в четвертой части учебника. В приложении представлены апробированные и новые методы и методики, рекомендуемые к использованию в эмпирических исследованиях современных организаций.

Учебник подготовлен в соответствии с требованиями нового образовательного стандарта. Издание предназначено для студентов-психологов, слушателей специальных факультетов, магистров, практических психологов, работающих в различных организациях и отраслях отечественной индустрии.

Материалы учебника интересны социологам, менеджерам, руководителям фирм и корпораций, преподавателям и научным работникам, всем, чья работа связана с организационными проблемами.

