

# «ТИХИЕ» ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: НОВЫЕ ТЕРМИНЫ ИЛИ НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ?

## «QUIET» TRENDS IN HR MANAGEMENT: NEW TERMS OR NEW PROBLEMS?

ПОЛУЧЕНО 14.07.2023 ОДОБРЕНО 17.07.2023 ОПУБЛИКОВАНО 28.08.2023

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-21-26

**КОНОВАЛОВА В.Г.***Канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***KONOVALOVA V.G.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Human Resource Management Department, State University of Management, Moscow***e-mail:** vg\_konovalova@guu.ru

### Аннотация

Статья посвящена исследованию с точки зрения управления персоналом феномена «тихого ухода» — образа мышления, при котором сотрудники намеренно ограничивают свою трудовую деятельность описанием своей работы, соответствуют, но не превышают заранее установленные ожидания, никогда не добровольно берут на себя дополнительные задачи и делают все это просто для того, чтобы сохранить свой текущий статус занятости, отдавая предпочтение своему благополучию, а не достижению организационных целей. На основе обобщения результатов глобальных и национальных исследований выделяются основные причины распространения указанного феномена (в том числе и среди молодых сотрудников), а также потенциальные риски для бизнеса, которые могут возникнуть вследствие «тихого ухода», если это явление сохраняется в течение длительного времени. Обосновывается вывод о том, что феномен «тихого ухода» лишь отчасти является следствием работы в период пандемии, представляя собой часть более широкой картины переосмысления института труда. Анализируются взаимосвязь проблемы «тихого ухода» и применения организациями практик «тихого увольнения» и «тихого найма», их возможные последствия для организаций и персонала. Представлены некоторые предложения по предотвращению «тихого ухода», касающиеся управления выгоранием, продвижения баланса между работой и личной жизнью, поддержки психического здоровья сотрудников и их развития.

**Ключевые слова:** «тихий уход», «тихое увольнение», «тихий найм», выгорание, социальный обмен, корпоративная культура.

### Abstract

The article is devoted to a study from the point of view of personnel management of the phenomenon of «quiet quitting» — a way of thinking in which employees deliberately limit their work activities to a description of their work, meet, but do not exceed pre-set expectations, never voluntarily take on additional tasks and do it all simply to maintain their current employment status, prioritizing their well-being over the achievement of organizational goals. Based on the generalization of the results of global and national studies, the main reasons for the spread of this phenomenon (including among young employees), as well as potential business risks that may arise as a result of «quiet quitting», if this phenomenon persists for a long time, are highlighted. The conclusion is substantiated that the phenomenon of «quiet quitting» is only partly a consequence of work during the pandemic, representing part of a larger picture of rethinking the institution of work. The interrelation of the problem of «quiet quitting» and the application of the practices of «quiet firing» and «quiet hiring» by organizations, their possible consequences for organizations and personnel are analyzed. Some proposals for the prevention of «quiet quitting» are presented, concerning the management of burnout, promotion of work-life balance, support for the mental health of employees and their development.

**Keywords:** «quiet quitting», «quiet firing», «quiet hiring», burnout, social exchange, corporate culture.

Новые термины «тихий уход», «тихое увольнение» и «тихий найм» вошли в рабочий лексикон за последний год, являясь отражением тенденций в том, как работники и работодатели продолжают адаптироваться к постпандемической реальности. Эксперты считают, что эти и другие «тихие» тенденции сохраняются в течение всего 2023 г.

### «ТИХИЙ УХОД»: ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ

Согласно данным глобального исследования рынка труда State of the Global Workplace, регулярно проводимого компанией Gallup, хотя в 2022 г. уровень вовлеченности персонала вырос после значительного падения в период пандемии и составляет в среднем 23%, при этом 6 из 10 сотрудников (!) склонны намеренно ограничивать свою трудовую активность [4, 6], выполняя лишь необходимый минимум обязанностей и пребывая в состоянии психологического отстранения от работы, поучившего название «тихого ухода» (quiet quitting) (рис. 1).

Согласно другим опросам, доля сотрудников, проявляющих признаки «тихого ухода», колеблется от 26% до 70% [4, 11, 18].

Особо следует отметить выявленный в исследованиях низкий уровень вовлеченности и удовлетворенности работодателем среди поколения Z и молодых миллениалов, т.е. тех, кому меньше 35 лет (54% всех родившихся после 1989 г. респондентов делает на работе необходимый минимум, но не больше) [9, 19].

Указанное явление стало одной из трендовых тем для публикаций и обсуждения в сфере управления персоналом в 2022 г., породив дискуссию среди специалистов по управлению персоналом, в ходе которой высказывались аргументы в поддержку обеих сторон: право сотрудников ограничивать свои обязанности формальными должностными инструкциями против обвинений нового поколения работников в игнорировании организационных приоритетов [3, 7, 12, 13, 14, 20].

Неоднозначность отношений к феномену «тихого ухода» указывает также на особенности ценностей современной корпоративной культуры, в которой укоренилось негативное отношение к людям, желающим просто выполнять работу в соответствии со своими должностными инструкциями, отказываясь от дополнительной, часто неоплачиваемой нагрузки. Сотрудников обвиняют в лени, вместо поиска ор-



Рис. 1. Признаки состояния «тихого ухода»

ганизационных решений (например, соответствующей рабочей нагрузки).

Также неслучайно, что склонность к «тихому уходу» демонстрируют представители поколения Z, большинство из которых находятся в начале своей карьеры — время, в течение которого многие компании ожидают, что смогут эксплуатировать работников, основываясь на их стремлении «подняться по карьерной лестнице».

Расширение масштабов «тихого ухода» — заслуживающая внимания проблема, потому что большинство рабочих мест сегодня требуют определенного уровня дополнительных усилий для сотрудничества с коллегами и удовлетворения потребностей клиентов [1, 2], а в сочетании с низкой вовлеченностью обходится мировой экономике в 8,8 трлн долларов, или 9% мирового ВВП.

Следует выделить ряд причин «тихого ухода»:

- сотрудники чувствуют, что их недооценивают на рабочем месте (недоплачивают, не заботятся об их благополучии);
- сотрудники стремятся к лучшему work-life балансу, пребывая в состоянии стресса, выгорания и хронической депрессии (уменьшить эмоциональное выгорание защитить свое психическое и физическое благополучие от стресса повседневной рутины);
- сотрудники считают, что упорная работа не поможет им продвинуться (когда сотрудники не видят плодов своего труда, они могут быстро разочароваться в работе);
- сотрудники не видят в организации возможностей профессионального и карьерного роста (нынешняя работа — тупиковая) [10];
- сотрудники убеждены, что руководители не обращают внимание на их работу, даже когда они сокращают свои усилия, не интересуются их мнением (между тем, согласно исследованию UKG Workforce Institute, 74% сотрудников утверждают, что работают более продуктивно, когда их слушают, в компаниях с хорошими финансовыми показателями 88% их сотрудников указывают, что чувствуют себя услышанными) [19];

- даже если сотрудников устраивают их повседневные функции, причиной «тихого ухода» нередко становится токсичная рабочая среда/корпоративная культура;
- сотрудники не решаются на увольнение, предпочитая остаться на ненавистной работе (нет уверенности, что новое место работы будет лучше, возникают дополнительные риски);
- сотрудники рассматривают работу только как возможность оплачивать счета, а на основную часть своей жизни и успешности.

К числу существенных рисков для бизнеса, которые могут возникнуть вследствие «тихого ухода», если это явление сохраняется в организации в течение длительного времени, можно отнести:

- снижение производительности (следствие — замедление текущей работы, увеличение сроков поставки продуктов/выполнения проектов, снижение результатов бизнеса, увеличение эксплуатационных расходов; например, в США в настоящее время уровень производительности упал до самого низкого уровня с 1947 г.);
- снижение уровня трудовой морали по отношению к своим обязанностям, рабочим местам и рабочей среде (следствие — ослабление командной сплоченности, снижение эффективности совместной работы, увеличение расходов на персонал и снижение операционной рентабельности);
- повышение уровня абсентеизма — рост числа невыходов на работу, опозданий, намеренное отсутствие сотрудников на важных встречах и мероприятиях (следствие — нарушение рабочего процесса, затруднение командной работы);
- снижение качества работы (следствие — снижение качества производимых товаров и услуг, аннулирование уже сделанных заказов/отзыв некачественной продукции, ухудшение репутации компании);
- снижение удовлетворенности потребителей (следствие — ухудшение надежности бизнеса, ценности бренда, снижение лояльности и вероятности повторных клиентов, объема продаж и прибыльности бизнеса).

И хотя ряд экспертов связали отмеченную тенденцию прежде всего с последствиями пандемии и эффектом «социального заражения» (за счет распространения соответствующих видео и мемов в социальных сетях) и утверждают, что к началу 2023 г. ажиотаж вокруг «тихого ухода» утих, а в условиях экономического спада, когда требуется больше усилий для сохранения работы, вообще может исчезнуть (возникнет реальный риск сохранения работы, сотрудники станут работать как прежде), но это справедливо лишь отчасти. Ситуация представляется более сложной: это часть более широкой картины переосмысления института труда. Проблема, лежащая в основе «тихого ухода», никуда не денется, пока ее первопричина — неспособность организации выстроить конструктивные отношения со своими сотрудниками — остается на месте. Фактически «тихий уход» — это образ мышления, при котором сотрудники делают все для того, чтобы сохранить свой текущий статус занятости, отдавая предпочтение своему благополучию и избегая эмоционального выгорания (хотя такое поведение может поставить под угрозу их профессиональную карьеру) [17].

Так, например, с тех пор, как Gallup начал проводить опросы вовлеченности сотрудников в 2000 г., доля американцев, которые сообщили, что они активно отстраняются от работы, увеличилась с 13% до 20%, а в Великобритании только 9% сотрудников чувствуют себя вовлеченными в работу. Пандемия просто подтолкнула многих людей пересмотреть свое отношение к работе и свои приоритеты. Исключив время на дорогу во время удаленной работы и проводя больше времени дома, многие поняли, насколько они выгорели до пандемии, задумались о том, что вносят слишком большой вклад в свою организацию, «выходя за рамки» и принося личные жертвы ради получения минимального внешнего вознаграждения, что с точки зрения теории социального обмена, представляет собой несправедливый обмен ценностями. «Тихий уход» можно рассматривать как ответ на скрытую форму эксплуатации, потому что многие организации основывают свои бизнес-модели на том, что постоянно требуют от сотрудников делать все возможное без дополнительной компенсации [15].

«Тихий уход» может стать токсичным для организации и ее бизнеса. Что же способно изменить/ослабить данную тенденцию? Косвенным ответом на этот вопрос могут быть данные исследования Gallup, согласно которым 85% ответов респондентов по поводу того, что в первую очередь они хотели бы изменить на работе (допускался только один ответ), можно свести к трем категориям [4, 6, 8]:

- культура/вовлеченность — 41% (каждый сотрудник должен получать признание своих достижений/вклада, иметь возможность получить повышение; руководители должны быть более доступными, позволяя сотрудникам говорить открыто, предоставлять больше автономии на работе, чтобы стимулировать творческий подход; формулировать четкие цели и давать рекомендации и пр.);
- заработная плата и льготы — 28% (уровень зарплаты должен увеличиться достаточно, чтобы компенсировать тяжелую работу сотрудников; зарплата должна быть пропорциональна квалификации и заслугам сотрудников; необходима надежная и разнообразная система льгот; сотрудников следует награждать за достижение отличных результатов и пр.);
- благополучие — 16% (меньше сверхурочных, больше возможностей работать из дома, более длительные перерывы для сотрудников, больше внимания к здоровью сотрудников, больше возможностей для общения сотрудников и пр.).

Иными словами, менеджменту целесообразно проанализировать психологические, экономические или управленческие проблемы, которые могут вызвать «тихий уход», т.е. лучше узнать своих сотрудников, потому что меры, которые необходимо принять для борьбы с «тихим уходом», будут различаться в зависимости от ситуации, которые его вызывают. Важным условием предупреждения/ослабления «тихого ухода» является также уважение менеджмента к своим сотрудникам, готовность прислушиваться к их мыслям и идеям, особенно в отношении внутренних бизнес-процессов. Следует также пересмотреть политику поощрения, мониторинга эффективности и заработной платы в связи с моделями работы, которые закрепились в постпандемическом бизнесе, в том числе за счет расширения практики удаленной/гибридной работы (увеличение рабочей нагрузки, нарушение work-life баланса, социальная дистанцированность, изменение отношения к условиям труда после опыта удаленной работы и пр.), а также восстановить/пересмотреть в значительной степени разрушенную в период пандемии корпоративную культуру, в первую очередь в части эффективности внутренних коммуникаций (в том числе за счет использования цифровых инструментов), измерения производительности, удовлетворенности сотрудников, механизмов предоставления регулярной обратной связи.

## КАК БОРЬТЬСЯ С «ТИХИМ УХОДОМ»?

Как же на самом деле реагируют работодатели на «тихий уход сотрудников»? В качестве своеобразного ответа отмечается усиление тенденции «тихого увольнения» (quiet firing), хотя, как и предыдущее, указанное явление не является чем-то принципиально новым (рис. 2).

«Тихое увольнение» может быть преднамеренным действием со стороны руководителей, которые начинают пренебрегать отчетами сотрудников и совершать другие подобные действия в надежде заставить людей уволиться. Для некоторых руководителей это может быть удобным способом избежать сложных разговоров с сотрудниками об их производительности, избавиться от членов команды, которыми сложно управлять.

Во времена экономической турбулентности «тихое увольнение» дает компаниям возможность избежать негативной огласки массовых сокращений, а также финансовых, психологических и юридических издержек, связанных с увольнением сотрудников: некоторые компании могут намеренно создавать враждебную рабочую среду, которая подталкивает людей увольняться добровольно (и это новое явление — раньше такие приемы использовались в основном на индивидуальном уровне).

«Тихое увольнение» нередко является непреднамеренным побочным эффектом некачественного управления, когда руководители не в состоянии оказать своим сотрудникам поддержку и предоставить ресурсы, необходимые им для эффективной работы (неудивительно, что эти сотрудники часто начинают искать работу в другом месте).

Также возможно, что «тихое увольнение» — это одно из последствий расширения масштабов удаленной/гибридной работы. Некоторые руководители оказались недостаточно компетентны в общении в преимущественно цифровой среде, что может привести к тому, что они непреднамеренно будут пренебрегать своими сотрудниками.

В любом случае, «тихое увольнение» — это абсолютно неэтичный способ избавиться от сотрудника и может иметь много негативных последствий. Наиболее очевидным из них является возможность значительного увеличения текучести

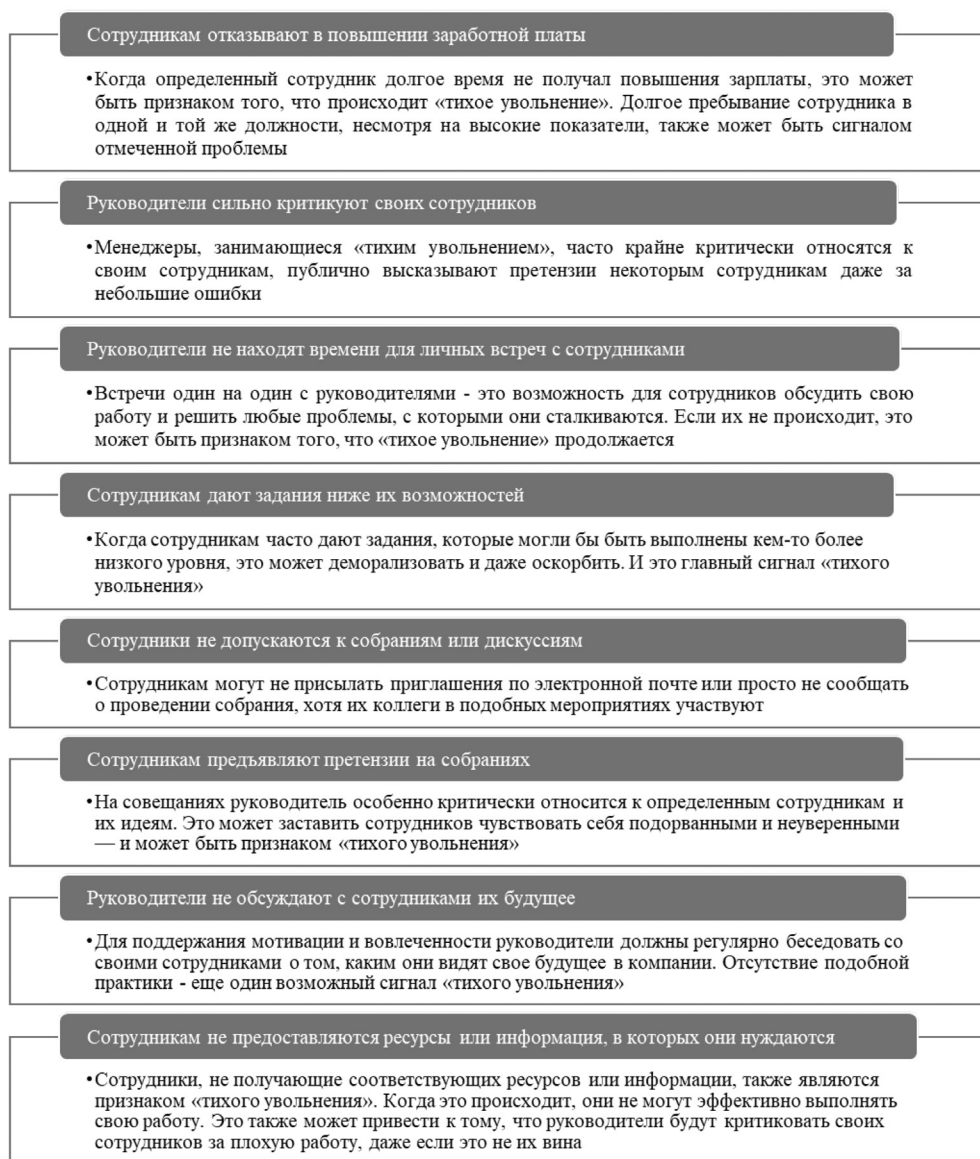


Рис. 2. Общие признаки «тихого увольнения»

персонала (а на оставшихся сотрудников будет возлагаться все больший объем работы). Другое, более тонкое воздействие «тихого увольнения» заключается в том, что оно может подорвать доверие сотрудников к своим руководителям (сотрудники видят, что делают руководители), привести к падению морального духа во всей организации.

И, наконец, точно также, как «тихий уход» может привести к «тихому увольнению», верно и обратное: когда сотрудники чувствуют, что их упускают из виду и отстраняют от принятия важных решений, они вряд ли будут продолжать отдавать работе всю свою энергию и потенциал. Основная причина — неспособность многих руководителей выполнять основные обязанности лидера, необходимые привлекать, расширять возможности и вдохновлять сотрудников, с которыми они работают.

И здесь важно обозначить еще одну область риска, связанную с «тихим уходом сотрудников», — управление знаниями. Во-первых, ключевым условием обмена знаниями между сотрудниками является их участие в активном общении. Когда сотрудники сокращают количество времени, проводимого на работе, у них может оставаться меньше времени и для общения с коллегами, что, в свою очередь,

может препятствовать процессам обмена знаниями. Во-вторых, обмен знаниями между сотрудниками часто рассматривается как добровольная деятельность и вполне вероятно, что многие «тихо уходящие» сводят свою деятельность по обмену знаниями к абсолютному минимуму или полностью отказываются от нее. Каждый сотрудник обладает жизненно важными знаниями, которые могут отсутствовать у других членов организации. И эти уникальные знания могут быть утрачены, если они не будут заблаговременно собраны до реального ухода сотрудников. Поэтому менеджеры должны найти способы определить уникальные знания, их носителей, способы формализации и сохранения знаний.

Еще одна тенденция, отчетливо проявившаяся в 2023 г. и также связанная с «тихим уходом», это «тихий наем» (quiet hiring) [5] — попытка организаций приобрести новые навыки и возможности, не добавляя новых штатных сотрудников. Она проявляется несколькими ключевыми и известными способами:

- программы внутренней мобильности;
- расширение компетенций и повышение квалификации существующих сотрудников;

- альтернативные подходы, такие как использование сетей выпускников и gig-работников (для гибкого привлечения талантов только по мере необходимости).

Использование «тихого найма» может принести организациям ряд преимуществ:

- повышение гибкости бизнеса (перемещая квалифицированных сотрудников на высокоприоритетные вакансии или нанимая больше работников на контрактной основе, бизнес может непрерывно поставлять клиентам критически важные продукты и услуги);
- снижение рисков и затрат (привлечение и адаптация талантов со стороны требует времени и денег, а «наем» кого-либо из своих сотрудников или использование проверенного давнего подрядчика — относительно малорискованный и недорогой способ выполнения необходимых ролей в организации; кроме того, использование подрядчиков обеспечивает дополнительную экономию средств, поскольку работодатель не обязан предлагать льготы и другие аспекты трудоустройства, которые получают постоянные сотрудники);
- улучшение морального духа сотрудников (для некоторых сотрудников это может стать желанной возможностью приобрести новые навыки и продвигаться по карьерной лестнице, что делает «тихий найм» потенциальным средством против «тихого ухода»).

В то же время использование «тихого найма» чревато потенциальными рисками, которые в итоге могут усугубить проблему «тихого ухода»:

- выгорание сотрудников (хотя повышение квалификации может быть желанной возможностью для некоторых сотрудников, по мере того как сотрудник приобретает навыки для новой роли, одновременно управляя своими текущими обязанностями, он рискует выгорать; руководители должны тщательно отслеживать рабочую нагрузку своих сотрудников и обсуждать внесение корректировок, если кажется, что сотрудники перегружены);
- проблемы с производительностью (учитывая, что сотрудник, скорее всего, сохраняет некоторые аспекты своей текущей работы во время обучения, производительность может быть не оптимальной ни в одной из областей, поскольку время и энергия сотрудника распределены между двумя разными ролями);
- снижение морального духа сотрудников (хотя «тихий найм» может повысить мотивацию некоторых сотрудников, он может вызвать недовольство у тех, кого не выбрали для использования новых возможностей; фактически, такой подход может усугубить системное неравенство в организации и работать против ее усилий по разнообразию, справедливости и инклюзивности; кроме того, по имеющимся данным, половина тех, на кого повлиял «тихий найм», выполняют роли, которые на самом деле не соответствуют их навыкам [16]) — постоянные кадровые пробелы (обучение сотрудника новой роли означает, что его позицию также необходимо будет заполнить заново, что создает постоянную проблему нехватки рабочей силы).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что тенденция «тихого ухода» бросает вызов сложившейся корпоративной культуре работы на пределе возможностей. С одной стороны, работники имеют право ограничивать свой вклад в работу формальной должностной инструкцией и рассчитывать на справедливую компенса-

цию за то, что «делают все возможное». С другой стороны, «тихий уход» — это палка о двух концах: сотрудники ставят под угрозу свою профессиональную карьеру, могут быть уволены или вынуждены уйти, а организации, не проводя исследования проблемы и профилактическую работу (аудит знаний, внедрение программ управления выгоранием и поддержания work-life баланса, продвижение справедливого взаимодействия между руководителями и подчиненными и вознаграждения сотрудников за работу сверх формальных обязанностей) рискуют потерять свой человеческий капитал, который впоследствии будет невозможно заменить.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Особенности управления персоналом в командах // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. № 4 (11). С. 10–15.
2. Тихонов А.И., Коновалова В.Г. Как обеспечить эффективность адапционных программ сегодня и завтра // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 1 (9). С. 65–68.
3. Daugherty G. (2022, February 25). What Is Quiet Quitting — and Is It a Real Trend? URL: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-674391>
4. Gallup State of the Global Workplace: 2023 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
5. Gartner: 9 Future of Work Trends For 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023>
6. Harter J. (2022). Is Quiet Quitting Real? URL: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
7. Hiltzik M. (2022). Quiet quitting is just a new name for an old reality. Los Angeles Times. URL: <https://www.latimes.com/business/story/2022-08-25/quiet-quitting-is-just-a-new-name-for-an-ancient-reality>
8. Hopke T. (2022). Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quitting-the-culture-reset-gift-most-companies-needed/>
9. If Your Co-Workers Are ‘Quiet Quitting,’ Here’s What That Means — WSJ. URL: <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608>
10. Kelly J. (2022). Soul-crushing, dead-end jobs are the reason behind the great resignation and quiet quitting trends. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/10/25/soulcrushing-dead-end-jobs-are-the-reason-behind-the-great-resignation-and-quiet-quitting-trends/>
11. Kelowna Now (2022), “Poll: are you ‘quiet quitting’ your job?”, NowMedia Staff. URL: [www.kelownanow.com/watercooler/news/news/Polls/Poll\\_Are\\_you\\_quiet\\_quitting\\_your\\_job/#fs\\_116239](http://www.kelownanow.com/watercooler/news/news/Polls/Poll_Are_you_quiet_quitting_your_job/#fs_116239).
12. Krueger A. (2022), “Who is quiet quitting for?”, The New York Times. URL: [www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html](http://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html)
13. Moniuszko S.M. (2022), “Feel the urge to ‘quiet quit’? Time to check in with your mental health, experts say”, USA today”. URL: [www.usatoday.com/story/life/health-wellness/2022/09/01/quiet-quitting-mental-health-work/7928570001/?gnt-cfr=1](http://www.usatoday.com/story/life/health-wellness/2022/09/01/quiet-quitting-mental-health-work/7928570001/?gnt-cfr=1),
14. Newport C. (2022, December 29). The Year in Quiet Quitting. URL: <https://www.newyorker.com/culture/2022-in-review/the-year-in-quiet-quitting>
15. O’Connor S. (2022), “Quiet quitting is nonsense: expecting all staff to work above and beyond is a mistake”. URL: [https://financialpost.com/fp-work/quiet-quitting-nonsense?utm\\_](https://financialpost.com/fp-work/quiet-quitting-nonsense?utm_)

- term=Autofeed&utm\_medium=Social&utm\_source=Facebook&fbclid=IwAR2DOj0UUSmFmsPHfPFZDpsZnUiLLCn49qo5sCmZg4S-A0gOYa9O1J4iIhg#Echobox=1663587469
16. Quiet» Is the Workplace Word of 2023: Quitting, Firing, Hiring. URL: <https://www.businessinsider.com/quiet-workplace-word-of-2023-quiet-quitting-hiring-promotion-firing-2023-2>
  17. Quiet Quitting Era Is Over Because Workers Are Afraid of Layoffs. URL: <https://www.businessinsider.com/quiet-quitting-already-over-layoffs-jobs-recession-economy-2022-10>
  18. ResumeBuilder (2022), “1 In 4 of workers are ‘quiet quitting,’ saying no to hustle culture”. URL: [www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/](http://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/)
  19. Schroth H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? California Management Review, 61 (3), 5–18. URL: <https://doi.org/10.1177/00081256198410>
  20. The-Heard-and-the-Heard-Nots.pdf. URL: <https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/The-Heard-and-the-Heard-Nots.pdf>

## REFERENCES

1. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E. Osobennosti upravleniya personalom v komandah // Zhurnal «Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii». 2022. № 4 (11). S. 10–15.
2. Tihonov A.I., Konovalova V.G. Kak obespechit' effektivnost' adaptacionnyh programm segodnya i zavtra. //Zhurnal «Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii». 2020. № 1 (9). S. 65–68.
3. Daugherty G. (2022, February 25). What Is Quiet Quitting — and Is It a Real Trend? URL: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-674391>
4. Gallup State of the Global Workplace: 2023 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
5. Gartner: 9 Future of Work Trends For 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023>
6. Harter J. (2022). Is Quiet Quitting Real? URL: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
7. Hiltzik M. (2022). Quiet quitting is just a new name for an old reality. Los Angeles Times. URL: <https://www.latimes.com/business/story/2022-08-25/quiet-quitting-is-just-a-new-name-for-an-ancient-reality>
8. Hopke T. (2022). Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quitting-the-culture-reset-gift-most-companies-needed/>
9. If Your Co-Workers Are ‘Quiet Quitting,’ Here’s What That Means — WSJ. URL: <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608>
10. Kelly J. (2022). Soul-crushing, dead-end jobs are the reason behind the great resignation and quiet quitting trends. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/10/25/soulcrushing-dead-end-jobs-are-the-reason-behind-the-great-resignation-and-quiet-quitting-trends/>
11. Kelowna Now (2022), “Poll: are you ‘quiet quitting’ your job?”, NowMedia Staff. URL: [www.kelownanow.com/water-cooler/news/news/Polls/Poll\\_Are\\_you\\_quiet\\_quitting\\_your\\_job/#s\\_116239](http://www.kelownanow.com/water-cooler/news/news/Polls/Poll_Are_you_quiet_quitting_your_job/#s_116239)
12. Krueger A. (2022), “Who is quiet quitting for?”, The New York Times. URL: [www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html](https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html)
13. Moniuszko S.M. (2022), “Feel the urge to ‘quiet quit’? Time to check in with your mental health, experts say”, USA today”. URL: [www.usatoday.com/story/life/health-wellness/2022/09/01/quiet-quitting-mental-health-work/7928570001/?gntcfr=1](https://www.usatoday.com/story/life/health-wellness/2022/09/01/quiet-quitting-mental-health-work/7928570001/?gntcfr=1),
14. Newport C. (2022, December 29). The Year in Quiet Quitting. URL: <https://www.newyorker.com/culture/2022-in-review/the-year-in-quiet-quitting>
15. O’Connor S. (2022), “Quiet quitting is nonsense: expecting all staff to work above and beyond is a mistake”. URL: [https://financialpost.com/fp-work/quiet-quitting-nonsense?utm\\_term=Autofeed&utm\\_medium=Social&utm\\_source=Facebook&fbclid=IwAR2DOj0UUSmFmsPHfPFZDpsZnUiLLCn49qo5sCmZg4S-A0gOYa9O1J4iIhg#Echobox=1663587469](https://financialpost.com/fp-work/quiet-quitting-nonsense?utm_term=Autofeed&utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR2DOj0UUSmFmsPHfPFZDpsZnUiLLCn49qo5sCmZg4S-A0gOYa9O1J4iIhg#Echobox=1663587469)
16. Quiet» Is the Workplace Word of 2023: Quitting, Firing, Hiring. URL: <https://www.businessinsider.com/quiet-workplace-word-of-2023-quiet-quitting-hiring-promotion-firing-2023-2>
17. Quiet Quitting Era Is Over Because Workers Are Afraid of Layoffs. URL: <https://www.businessinsider.com/quiet-quitting-already-over-layoffs-jobs-recession-economy-2022-10>
18. ResumeBuilder (2022), “1 In 4 of workers are ‘quiet quitting,’ saying no to hustle culture”. URL: [www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/](http://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/)
19. Schroth H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? California Management Review, 61(3), 5-18. URL: <https://doi.org/10.1177/00081256198410>
20. The-Heard-and-the-Heard-Nots.pdf. URL: <https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/The-Heard-and-the-Heard-Nots.pdf>

Ревров А.В.

## МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ

Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2023, 346 с.

*Настоящая книга представляет собой комплексное учебное пособие по управлению мотивацией трудового поведения. Учебная дисциплина является обязательной при обучении по специальности "Управление персоналом" и в качестве отдельной темы входит в курс управления человеческими ресурсами для обучающихся по управленческим специальностям. Основная цель книги — соединить практический опыт использования описанных в ней моделей с полноценной научной базой.*

*Соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования последнего поколения.*

*Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.03 и 38.04.03 "Управление персоналом", практикующих управленцев, консультантов по управлению, преподавателей вузов и программ MBA, а также для широкого круга читателей.*

