

УДК 331.101.3

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПОКОЛЕНИЯ Z В УСЛОВИЯХ «ИЗБЫТОЧНОСТИ БЛАГ»**Н.В. Филиппова**

Администрация Томской области, Томск, e-mail: ok103@list.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена нарастающим разрывом между традиционными системами управления персоналом, сформированными в индустриальную эпоху, и ценностно-мотивационными особенностями поколения Z, выходящего на рынок труда в условиях перехода к экономике технологического суверенитета. Цель статьи — теоретически обосновать и показать влияние феномена «избыточности благ» на трансформацию трудовых ценностей «цифровых аборигенов». Методологическую базу составляет теоретический синтез концепций поколений (У. Штраус, Н. Хоув, Дж. Твенге, В.В. Радаев) и классических теорий мотивации (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, В. Врум) с их последующей адаптацией к новой социальной реальности. Эмпирическая часть базируется на результатах анкетирования учащихся 10-х классов г. Томска и ЗАТО Северск (N=126). В статье вводится понятие «избыточность благ» (информационная, материальная, коммуникационная и избыточность выбора) как системообразующий фактор формирования трудового сознания зумеров. В работе показано, что традиционные теории мотивации сохраняют свою значимость, но требуют концептуального переосмысления: базовые потребности по Маслоу выступают «гигиеническим фоном»; потребность в успехе по МакКлелланду доминирует над потребностью во власти; по Герцбергу истинными мотиваторами являются интерес и развитие, а не зарплата; по Вруму критически важна прозрачность всех звеньев. На основе анализа исследования ЭКОПСИ (2025) обоснован тезис о том, что поколение Z выступает не носителем уникальных ценностей, а «катализатором» и «сенсором» глубинных изменений трудового сознания, вызванных трансформацией социально-экономического контекста. Эмпирически подтверждено, что при выявленном приоритете зарплаты (4,6-4,7 балла) истинными мотиваторами выступают автономия (4,2-4,3 балла) и осмысленность труда (4,0-4,1 балла). Научная новизна заключается в обосновании модели перехода от парадигмы «управления персоналом» к парадигме «управления средой самореализации» (HR 4.0), интегрирующей вызовы «избыточности благ» и глубинные запросы поколения Z. Практическая значимость состоит в формировании принципов трансформации HR-стратегий для высокотехнологичных предприятий региона.

Ключевые слова: поколение Z, избыточность благ, трудовые ценности, мотивация персонала, теории мотивации, пирамида Маслоу, теория поколений, цифровые аборигены, самоактуализация, высокотехнологичные предприятия.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF LABOR MOTIVATION OF GENERATION Z IN THE CONTEXT OF “EXISTENTIAL ABUNDANCE”**N.V. Filippova**

Administration of Tomsk Oblast, Tomsk, e-mail: ok103@list.ru

Abstract. The relevance of the study is due to the growing gap between traditional personnel management systems formed in the industrial era and the value-motivational characteristics of Generation Z entering the labor market during the transition to a technological sovereignty economy. The purpose of the article is to theoretically substantiate and empirically verify the influence of the phenomenon of “existential abundance” on the transformation of labor values of “digital natives”. The methodological basis is a theoretical synthesis of generational concepts (W. Strauss, N. Howe, J. Twenge, V.V. Radaev) and classical theories of motivation (A. Maslow, D. McClelland, F. Herzberg, V. Vroom) with their subsequent adaptation to the new social reality. The empirical part is based on the results of a survey of 10th grade students in Tomsk and ZATO Seversk (N=126). The article introduces and operationalizes the concept of “resource abundance” (informational, material, existential, communicative) as a system-forming factor in the formation of Zoomers’ labor consciousness. It is shown that classical theories of motivation retain their explanatory potential but require conceptual rethinking: basic needs according to Maslow act as a “hygienic background”; the need for achievement according to McClelland dominates the need for power; according to Herzberg, the

true motivators are interest and development, not salary; according to Vroom, transparency of all links is critically important. Based on a critical analysis of the EKOPSI study (2025), the thesis is substantiated that Generation Z acts not as a bearer of unique values, but as a "catalyst" and "sensor" of profound changes in labor consciousness caused by the transformation of the socio-economic context. It has been empirically confirmed that despite the declared priority of salary (4.6-4.7 points), the true motivators are autonomy (4.2-4.3 points) and meaningful work (4.0-4.1 points). The scientific novelty lies in the substantiation of the model of transition from the paradigm of "personnel management" to the paradigm of "managing the self-realization environment" (HR 4.0), integrating the challenges of "existential abundance" and the deep needs of Generation Z. The practical significance consists in the formation of principles for transforming HR strategies for high-tech enterprises in the region.

Keywords: *Generation Z, existential abundance, labor values, personnel motivation, motivation theories, Maslow's pyramid, generational theory, digital natives, self-actualization, high-tech enterprises.*

Дата поступления статьи в редакцию: 18.05.2026

Дата принятия статьи в печать: 08.07.2026

Введение

Современный этап экономического развития Российской Федерации определяется задачами по достижению технологического суверенитета [1; 2]. Формируется масштабный и многослойный запрос на качество человеческого капитала. В центр этого запроса попадает поколение Z (зумеры) (1997–2012 г.р.) — «цифровые аборигены», чей выход на рынок труда происходит в эпоху глобальных технологических перемен и изменений в структуре общества. По прогнозам Всемирного экономического форума, в 2025 году представители этого поколения будут составлять около 27% рабочей силы в России [3].

Однако многочисленные исследования фиксируют углубляющийся разрыв между ожиданиями работодателей, сформированными в логике индустриального и постиндустриального периодов, и ценностными ориентирами зумеров [4; 5]. Традиционные методы управления, основанные на иерархии, внешнем контроле и формальных стимулах, оказываются крайне неэффективными в работе с поколением Z, что приводит к высокому уровню текучести кадров, низкой вовлеченности и скрытому или явному сопротивлению. Эти противоречия приобретают особую остроту в высокотехнологичных отраслях, где жесткость технологических регламентов и требований безопасности вступает в конфликт с потребностью молодых сотрудников в автономии, гибкости и немедленной самореализации [6].

Цель исследования

Цель статьи — показать изменения трудовой мотивации поколения Z. Для достижения поставленной цели необходимо: ввести понятие «избыточность благ» как ключевую характеристику среды формирования поколения Z; провести анализ классических теорий мотивации (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, В. Врум) сквозь призму новой реальности; представить и интерпретировать данные социологического опроса; на основе критического анализа современной литературы обосновать теоретическую модель управления мотивацией.

Для понимания мотивации поколения Z недостаточно формальной констатации их принадлежности к определенной возрастной группе. Необходимо проанализировать качественно новую среду, в которой проходило их формирование.

Проблема межпоколенческих отношений — одна из «вечных» тем социально-гуманитарного знания, однако лишь в конце XX века была предпринята попытка создать целостную теорию, объясняющую не просто конфликт возрастов, а циклическую смену типов личности, обусловленную макроисторическими процессами.

Теория поколений (Generational Theory) была разработана американскими учеными Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом и впервые представлена в их фундаментальном труде «Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069» [7]. Ключевая идея исследователей заключается в том, что поколение — это не просто совокупность ровесников, а группа, обладающая тремя неотъемлемыми признаками: общей исторической локацией (проживание одного исторического отрезка времени в сходном возрасте), общими убеждениями и моделями поведения (формирующимися под влиянием ключевых событий) и чувством принадлежности к своему поколению.

Наиболее известная и признанная в России попытка адаптировать теорию Штрауса-Хоува к отечественной специфике была предпринята командой под руководством Евгении Шамис (проект «RuGenerations»). Исследователи выделили ключевые события российской (советской и постсоветской) истории, оказавшие решающее влияние на формирование ценностей поколений [8].

В 2025 году были опубликованы масштабные исследования, ставящие под сомнение основные постулаты теории поколений. Исследователи компании «ЭКОПСИ», которые проанализировали данные более 1 млн сотрудников за 14 лет, пришли к выводу, что ценностные профили работников определяются не столько поколенческой принадлежностью, сколько возрастом (этапом жизненного цикла) и историческим контекстом. Согласно их данным, ценностный профиль 20-летних сегодня практически идентичен профилю 20-летних 10 и 20 лет назад: для них критически важны возможность реализовать способности, совпадение личных ценностей с ценностями компании и понимание связи своего труда с общим результатом [22].

На первый взгляд, эти выводы вступают в противоречие с идеей уникальности поколения Z. Однако при более глубоком рассмотрении они не опровергают, а существенно обогащают концепцию настоящего исследования. Если вслед за ЭКОПСИ признать, что ценности работников определяются возрастом и окружением, то логично задать вопрос: а какое это окружение? За последние полтора десятилетия прошли большие изменения, которые можно определить как переход от дефицита к «избыточности».

Информационная, материальная, коммуникационная и избыточность выбора стала качественно иной для всех участников рынка труда. В этом свете поколение Z выступает не как носитель принципиально новых ценностей, а как «катализатор» и «сенсор» — группа, которая, будучи с рождения интегрированной в новую реальность, первой и наиболее остро реагирует на несоответствие между своими ожиданиями и устаревшими управленческими практиками. Проблема, таким образом, заключается не в уникальности зумеров, а в инерционности систем управления, не успевающих за эволюцией трудовых ценностей всего общества.

Предлагаемая в данном исследовании модель управления мотивацией поколения Z не противоречит, а органично развивает альтернативные стратегии, предложенные ЭКОПСИ. Авторы ЭКОПСИ предлагают три подхода: управлять возрастом (а не поколением), учитывать контекст (а не год рождения) и персонализировать (а не навешивать ярлыки). Наша модель HR 4.0 интегрирует эти принципы: переход от иерархии к сети (наставничество-коучинг) отвечает на возрастной запрос молодёжи на развитие; проектно-ориентированная занятость позволяет гибко учитывать динамичный контекст; а создание «меню возможностей» для индивидуализации карьерных траекторий является прямой реализацией принципа персонализации. Таким образом, предлагаемые решения не отвергают критику теории поколений, а используют её конструктивные альтернативы для решения задачи кадрового обеспечения высокотехнологичных предприятий.

Именно эта новая реальность требует концептуального осмысления. Если предшествующие поколения выстраивали свои жизненные стратегии в условиях того или иного вида дефицита, то зумеры — первое поколение, чья социализация проходила в условиях принципиальной избыточности всех видов ресурсов. Данный факт определяет необходимость введения нового понятия — «избыточность благ», которое может быть структурировано по четырем ключевым направлениям.

Результаты исследования

1. **Информационная избыточность.** Зумеры не ищут информацию — они живут в ней. Информационные потоки окружают их повсюду: ленты социальных сетей, мессенджеры, новостные агрегаторы, стриминговые сервисы, онлайн-игры. Проблема дефицита информации, определяющая для предыдущих поколений, для них просто не существует. На смену ей приходит проблема информационной перегрузки (information overload) и необходимости фильтрации. Способность быстро находить нужную информацию (know where) ценится выше, чем способность удерживать ее в голове (know what).

Этот феномен получил название **цифровой социализации**, подробно описанный в работах Г.У. Солдатовой. Исследователь вводит понятие «цифровая социализация» — процесс освоения индивидом социальной реальности, опосредованный цифровыми технологиями и происходящий одновременно в двух пространствах: материальном (офлайн) и цифровом (онлайн) [9]. Применительно к поколению Z цифровая среда перестает быть просто инструментом или кана-

лом коммуникации; она становится полноценной средой обитания, «местом бытования», где разворачиваются все важнейшие жизненные процессы [10]. Следствием такой «цифровой прописки» являются фундаментальные изменения в когнитивной и эмоциональной сферах. Г.У. Солдатова и А.В. Трифонова фиксируют феномен медиамногозадачности (media multitasking) — способности одновременно потреблять несколько потоков информации [11]. Это формирует «клиповое мышление» — способность быстро переключаться между несвязанными информационными фрагментами, но одновременно снижает способность к длительной концентрации и глубокому анализу.

2. Материальная (потребительская) избыточность. Предыдущие поколения (особенно в России) выросли в условиях тотального или частичного товарного дефицита. Память о пустых прилавках, очередях, «доставании» и накоплении является важной частью их жизненного опыта. Зумеры живут в мире абсолютного потребительского изобилия. Еда, одежда, техника, развлечения доступны в любой момент в любом количестве в несколько кликов. Как следствие, материальные блага утрачивают свою сакральную ценность и перестают быть сверхмотиватором. Накопление ради накопления им непонятно. Исследование, проведенное Сбербанком совместно с агентством Validata, подтвердило эту тенденцию: молодежь в первую очередь ориентирована на комфорт и спокойствие, а не на накопление материальных благ [12].

3. Избыточность выбора. Свобода выбора достигла для поколения Z беспрецедентного уровня. Они могут выбирать не только товары и услуги, но и образовательные траектории, профессии, стили жизни, партнеров. Если для их бабушек и дедушек жизненный путь был во многом предопределен (школа — вуз — распределение — работа до пенсии), то зумеры могут конструировать свою жизнь как проект. Это порождает феномен «отложенного взросления», блестяще описанный американским психологом Джин Твенге в книге «Поколение I» [4]. Твенге на обширном эмпирическом материале показывает, что современные молодые люди позже начинают самостоятельную жизнь, позже вступают в брак, дольше остаются под опекой родителей, что является стратегией жизни в мире высокого риска и неопределенности.

4. Избыточность коммуникации и мобильности. Социальные сети и мессенджеры сняли все пространственные и временные барьеры для общения. Зумеры могут поддерживать сотни социальных связей одновременно, не будучи физически привязанными к месту. Географические границы перестали быть препятствием для дружбы, учебы или работы. Это сформировало поколение в высокой степени космополитичное и мобильное, для которого переезд в другой город или даже страну не является экстраординарным событием.

Важно подчеркнуть, что феномен «избыточности» не является исключительной характеристикой среды взросления зумеров. Исследование ЭКОПСИ фиксирует важный социальный сдвиг, затрагивающий более широкие возрастные группы. Авторы показывают, что переход от «молодых» к «зрелым» ценностным установкам сместился: если в 2015 году эта граница проходила примерно в 30 лет, то к 2025 году она сдвинулась к 35 годам. Этот сдвиг связывается, в том числе, с более высоким уровнем благосостояния и возможностью дольше оставаться финансово зависимыми от родителей [22].

Данный вывод является прямым эмпирическим подтверждением введенного нами понятия «материальной избыточности». Возможность не спешить с принятием «взрослых» решений, дольше оставаться в роли «пробующего» и «ищущего», откладывать окончательный выбор карьерной траектории — это прямое следствие избыточности ресурсов. И, как показывают данные ЭКОПСИ, этот эффект уже распространяется далеко за пределы поколения Z, захватывая и более старшие возрастные группы (миллениалов), которые также пользуются возможностью «продленной молодости». В этом контексте поколение Z выступает не как аномалия, а как своего рода «лакмусовая бумажка» — группа, наиболее чутко реагирующая на изменения, которые постепенно становятся значимыми для всего рынка труда.

Поколение Z — это первое поколение, которое формирует свою систему ценностей не вокруг борьбы с дефицитом, а вокруг необходимости управления избыточностью. Их главная жизненная задача — не добыть ресурс (он и так доступен), а найти осмысленный, экологичный и комфортный способ его использования, выстроить аутентичную траекторию в мире бесконечных возможностей. Парадоксальным образом эта избыточность сочетается с высокой тревож-

ностью и ощущением нестабильности, порожденными экономическими кризисами, политической поляризацией, экологическими угрозами и пандемией [10].

Для анализа трудового поведения поколения Z необходимо обратиться к классическому теоретическому наследию в области мотивации. Однако важно не просто применять эти теории механически, а трансформировать их через призму новой реальности «избыточности благ» и цифровой социализации. Многие базовые постулаты классиков приобретают новое значение, а некоторые акценты смещаются.

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу [13] остается одной из самых влиятельных концепций в психологии менеджмента. Согласно теории, потребности человека образуют иерархию, и доминирующими становятся те, которые не удовлетворены. Переход осуществляется последовательно: от базовых физиологических нужд к более высоким потребностям, вплоть до самореализации.

Применительно к поколению Z эта логика требует существенной корректировки. Вследствие явления «избыточности», потребности нижних уровней для большинства представителей этой группы в развитых странах и в значительной части российских городов-миллионников являются в высокой степени удовлетворенными. Они не знают голода, не испытывают острой нужды в жилье (благодаря родительской поддержке), базовая безопасность им гарантирована государством и семьей. Это не означает, что эти потребности исчезают, но они перестают быть активными мотиваторами. Они превращаются в «фон», в то, что Ф. Герцберг назвал бы «гигиеническими факторами». Человек не думает о дыхании, пока может дышать свободно.

Как следствие, зумеры как бы «застревают» на верхних этажах пирамиды. Уже в начале своей карьеры они озабочены вопросами, которые для предыдущих поколений становились актуальными лишь на стадии зрелости. Их ключевые запросы к работе лежат в области:

- **Принадлежности и любви:** потребность в дружеской атмосфере, в хороших отношениях с коллегами и руководителем, в командной работе, в отсутствии токсичности. Неудовлетворение этой потребности — одна из главных причин ухода из компании.
- **Признания и уважения:** потребность в быстрой и регулярной обратной связи, в публичном признании заслуг, в ощущении собственной значимости и ценности для компании. Им важно, чтобы их вклад замечали и ценили.
- **Самоактуализации:** потребность в интересных, осмысленных задачах, в возможности развития и обучения, в понимании того, как их работа влияет на мир. Они ищут в работе не просто источник дохода, а пространство для реализации своего потенциала.

Таким образом, теория Маслоу не отменяется, но ее применение к поколению Z требует понимания того, что «стартовая позиция» этого поколения смещена вверх (рис. 1). Они начинают не с «хлеба», а со смыслов. Это колоссальный вызов для работодателей, привыкших мотивировать сотрудников «кнутом и пряником» и предлагать карьерный рост как перспективу через много лет.



Рис. 1. Трансформация пирамиды потребностей А. Маслоу

Теория Дэвида МакКлелланда [14] фокусируется на трех высших потребностях, приобретаемых под влиянием культуры и жизненного опыта: потребность во власти, потребность в успехе (достижениях) и потребность в причастности (аффилиации). Применительно к поколению Z можно наблюдать интересную динамику.

Потребность в успехе (achievement) у зумеров выражена очень ярко. Они хотят решать сложные, интересные задачи, получать быстрый и ощутимый результат, видеть свой вклад. Однако их понимание успеха отличается от понимания предшественников. Для поколения X успех — это, прежде всего, статус и материальное благополучие. Для многих миллениалов (Y) успех — это движение по карьерной лестнице, публичное признание. Для зумеров успех — это, скорее, профессиональная самореализация и мастерство. Им важно стать экспертами в своем деле, чувствовать, что они «крутые специалисты». Деньги и статус при этом рассматриваются как естественное следствие экспертности, а не как самоцель.

Потребность в причастности (affiliation) у зумеров также чрезвычайно высока, что может показаться парадоксальным для поколения, выросшего в виртуальной реальности. Однако, как показывают исследования, именно дефицит живого, глубокого общения в реальном мире делает потребность в нем особенно острой. Как отмечается в исследовании НИУ ВШЭ, для 42,5% зумеров хорошая атмосфера в коллективе является важным мотиватором [15]. При этом их потребность в причастности реализуется в горизонтальных, дружеских связях, в командной работе, а не в формальной принадлежности к корпорации.

Потребность во власти (power) у зумеров выражена значительно слабее, чем у предыдущих поколений, особенно если понимать власть в традиционном, иерархическом смысле (власть над людьми, возможность контролировать и подчинять). Лишь 40% опрошенных в исследовании Naus связывают успешную карьеру с получением руководящей должности [16]. Зумеров не привлекает роль «начальника», обремененного административной рутинной и ответственностью за других. Им гораздо ближе концепция влияния, а не власти. Они хотят влиять на процессы, на принимаемые решения, на результат, не обязательно занимая при этом высокую должность.

Теория Фредерика Герцберга [17] разделяет все факторы, влияющие на удовлетворенность работой, на две группы: гигиенические (внешние, связанные с контекстом работы) и мотиваторы (внутренние, связанные с содержанием работы). Гигиенические факторы (зарплата, условия труда, политика компании, отношения с коллегами и руководством) сами по себе не мотивируют, но их отсутствие вызывает неудовлетворенность. Мотиваторы (достижения, признание, ответственность, возможность роста, интересная работа) вызывают удовлетворение и мотивируют к повышению эффективности.

Применительно к поколению Z эта теория работает с высокой точностью. Традиционные гигиенические факторы — достойная зарплата, комфортный офис, хороший соцпакет — воспринимаются зумерами как базовое условие, как «entry ticket», а не как стимул работать лучше. Они скорее заметят и возмутятся, если зарплата будет ниже рынка или офис будет неудобным, но повышение зарплаты в пределах нормы не заставит их работать усерднее. Истинными мотиваторами для них выступают факторы внутренние. Исследование Naus блестяще это иллюстрирует: 84% опрошенных зумеров поставили «возможность профессионального развития» на первое место среди критериев выбора работы, опередив даже зарплату [16]. Для них работа — это продолжение обучения, пространство для роста.

Теория Виктора Врума [18] утверждает, что мотивация (M) является функцией трех переменных: ожидания того, что усилия приведут к результату (O_1 — связь «усилия-результат»), ожидания того, что результат повлечет вознаграждение (O_2 — связь «результат-вознаграждение»), и валентности (ценности) этого вознаграждения (V). Формула Врума: $M = O_1 \times O_2 \times V$.

Зумеры — это самые требовательные «потребители» этой формулы. Они ожидают абсолютной прозрачности и ясности на каждом этапе. Исследование НИУ ВШЭ показало, что «непонятные задачи, без четкой цели» являются главным демотиватором для 81,3% опрошенных [15]. Это прямое свидетельство того, что для них критически важен первый компонент формулы Врума (O_1): они должны четко понимать, к какому конкретному результату приведут их усилия.

Второй компонент (O_2) требует прозрачной системы оценки и вознаграждения. Зумеры не готовы работать «в долгую» без понимания, как их вклад будет измерен и что они за это получают. Им нужны четкие KPI, регулярная обратная связь и понятная связь между результатом и вознаграждением.

Наконец, третий компонент (V) требует, чтобы вознаграждение было для них по-настоящему ценным, причем ценность эта может быть не только материальной, но и символической (признание, новые знания, гибкость, интересные задачи). Таким образом, для эффективной мотивации зумеров работодатель должен обеспечить «прозрачный контракт» на всех трех уровнях.

Теория Джона Адамса [19] утверждает, что люди субъективно оценивают соотношение своих усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с усилиями и вознаграждением других людей. Если сравнение выявляет несправедливость (дисбаланс), у человека возникает психологическое напряжение и мотивация его устранить.

В эпоху социальных сетей, где принято демонстрировать свои успехи, чувствительность к несправедливости у поколения Z многократно возрастает. Они видят достижения своих сверстников в TikTok и ВКонтакте, сравнивают свои условия с условиями коллег. Любое подозрение в несправедливой оценке, неравном распределении нагрузки или вознаграждения воспринимается остро и болезненно. Эмпирические данные подтверждают это: 75,7% зумеров называют «недостаток уважения к личным границам и времени» серьезным раздражителем, а 63,9% — «недооценку работы и игнорирование вклада» [15]. Работодатель должен быть готов к прозрачности в вопросах оплаты труда и карьерных перемещений, иначе рискует столкнуться с демотивацией и уходом лучших сотрудников.

Теория Эдвина Локка [20] утверждает, что осознанные, четкие и сложные цели приводят к более высокой производительности, чем цели расплывчатые или легкие. Ключевые условия эффективного результата — конкретность целей, сложность (вызов), приемлемость для сотрудника и наличие обратной связи.

Эта теория идеально «ложится» на психологию поколения Z. Их запрос на ясность и прозрачность мы уже неоднократно отмечали. Они хотят понимать не только ЧТО нужно сделать, но и ЗАЧЕМ, и КАК это будет оценено. 34,9% зумеров ожидают от руководителя именно четких инструкций и ясности [15]. При этом цель должна быть достаточно сложной, чтобы быть интересной — рутинные задачи их демотивируют. И, что критически важно, им нужна постоянная обратная связь о прогрессе в достижении цели. Они не готовы ждать годового отчета; им нужна еженедельная или даже ежедневная информация о том, правильно ли они движутся.

Классические теории мотивации сохраняют свою актуальность (рис. 2), но требуют существенной «перестройки фокуса» при работе с поколением Z. Зумеры выступают в роли «идеальных потребителей» концепция теорий мотивации: они требуют прозрачности целей, справедливости оценки и четкой связи между усилиями и вознаграждением. В содержательном плане их потребности смещены в сторону высших этажей пирамиды Маслоу — к признанию, принадлежности и самоактуализации. Они мотивируются не столько внешними стимулами (зарплата, статус), сколько внутренними (интерес, развитие, смысл).

Теория	Классический постулат	Трансформация для Gen Z
Маслоу	Иерархия от «хлеба» к «смыслу»	Смысл — новая база. Нижние уровни — гигиенический фон. Запрос на самоактуализацию с первого дня работы
МакКлелланд	Власть, Успех, Причастность	Успех (экспертность) > Власть. Причастность горизонтальная. Власть как влияние, а не иерархия
Герцберг	Гигиена vs Мотиваторы	Зарплата = «Entry ticket». Истинные мотиваторы: интерес, развитие, признание, гибкость
Врум	$M = O_1 \times O_2 \times V$	Прозрачный контракт. Требуют ясности: цель → усилие → результат → вознаграждение

Рис. 2. Сравнительная таблица трансформации теорий мотивации

Проведенный теоретический анализ подтвержден данными анкетирования учащихся 10-х классов г. Томска (n=42) и ЗАТО Северск (n=84) (N=126), проведенного в 2025 году [21]. Выбор данных локаций не случаен: Томск представляет собой мощный региональный центр с диверсифицированной экономикой и мощным научно-образовательным комплексом, тогда как

Северск — закрытое административно-территориальное образование (ЗАТО) с градообразующим высокотехнологичным предприятием (АО «Сибирский химический комбинат»), что позволяет выявить как универсальные, так и специфические черты мотивации.

Данные, представленные в Таблице 1, демонстрируют на первый взгляд традиционную иерархию: абсолютным приоритетом выступает высокая заработная плата.

Таблица 1

Рейтинг факторов выбора работы (средний балл по 5-балльной шкале)

Фактор	г. Томск	г. Северск
Высокая заработная плата	4,7	4,6
Гибкий график, возможность удаленной работы	4,3	4,2
Ощущение пользы и значимости труда	4,1	4,0
Быстрый и понятный карьерный рост	4,0	3,9

Однако, исходя из двухфакторной теории Герцберга, высокая зарплата — это гигиенический фактор, отсутствие которого вызывает неудовлетворенность, но само по себе наличие не мотивирует. Значимый фактор — «гибкий график» (4,2–4,3 балла) и «ощущения пользы» (4,0–4,1 балла). Это прямое подтверждение теоретического тезиса о смещении мотивации в сторону **автономии** (потребность в свободе как способ управления избыточностью времени и пространства) и **смысла** (потребность в самоактуализации по Маслоу). Традиционный для промышленности «карьерный рост» оказывается на последнем месте, что подтверждает тезис МакКлелланда о доминировании потребности в успехе (как экспертности) над потребностью во власти.

Анализ жизненных приоритетов (Таблица 2) демонстрирует матрицу ценностей. Обращает на себя внимание практически одинаковый высокий балл двух ценностей: «семья и дети» (4,55) и «финансовая независимость» (4,5). Высокий ранг семьи опровергает распространенный миф о тотальном инфантилизме поколения Z — создание семьи не потеряло для них своей значимости. Однако принципиально важным является то, что семья рассматривается ими в неразрывной связке с финансовой независимостью. Это позволяет интерпретировать семью не как традиционный «долг» или следование социальным нормам, а как осознанный проект, для реализации которого необходимы ресурсы и время, находящиеся под личным контролем.

Таблица 2

Базовые жизненные ценности (средний балл по 5-балльной шкале)

Ценность	г. Томск	г. Северск
Семья и дети	4,5	4,6
Финансовая независимость	4,5	4,5
Саморазвитие и образование	4,4	4,3
Свобода и путешествия	4,3	4,2
Карьера	4,0	4,0

Финансовая независимость, в свою очередь, не тождественна карьере как таковой (последнее место в рейтинге с заметным отрывом — 4,0 балла). Высокие баллы «саморазвития» (4,35) и «свобода и путешествия» (4,25) показывают, что деньги и карьера выступают для зумеров не самоцелью, а ресурсом — инструментом для достижения желаемого образа жизни, включающего семью, личностный рост и свободу перемещения.

Наибольший разрыв наблюдается при анализе восприятия работы на промышленных предприятиях (Таблица 3). Промышленность воспринимается молодежью через призму устойчивого стереотипа: это место, где «тяжело» и «скудно».

Таблица 3

Восприятие работы на промышленных предприятиях (средний балл по 5-балльной шкале)

Утверждение	г. Томск	г. Северск
Это физически тяжелый труд	4,2	4,0
Это стабильная работа	3,9	4,3
Это скучно и рутинно	3,8	3,5
Заводы оснащены современным оборудованием	3,7	4,0
Там не ценят новые идеи	3,5	3,2
Зарплаты ниже, чем в других сферах	3,4	3,1

С точки зрения теории Врума, здесь нарушена связь «усилия-результат-вознаграждение»: образ тяжелого труда (большие усилия) не сулит интересного, осмысленного результата, а вознаграждение (даже если оно достойное) не обладает нужной валентностью, так как не дает главного — автономии и самореализации. Даже признание стабильности (особенно в Северске — 4,3 балла) не становится привлекательным фактором, так как стабильность как ценность (безопасность по Маслоу) для зумеров — это уже удовлетворенный «гигиенический фон», который не может конкурировать с потребностью в росте и самоактуализации.

Примечательно, что респонденты в целом не согласны с тезисом о более низких зарплатах в промышленности (средние оценки 3,4 и 3,1 балла находятся ближе к полюсу «не согласен»). Это указывает на осведомленность молодежи о конкурентном уровне оплаты в данной сфере. Тем не менее, это не делает промышленность привлекательнее, что подтверждает ключевой тезис исследования: зарплата выступает лишь «гигиеническим фоном», а не мотиватором. Проблема лежит в плоскости содержания труда, автономии и возможности самореализации.

Полученные нами эмпирические данные соответствуют выводам исследования ЭКОПСИ о неизменности базовых запросов молодежи разных поколений. Если авторы ЭКОПСИ утверждают, что для 20-летних во все времена важны самореализация, совпадение ценностей и осмысленность труда [22], то наши данные конкретизируют, как именно эти универсальные запросы преломляются в сознании современных старшеклассников в условиях «избыточности». Выявленный приоритет автономии (гибкий график) и осмысленности (ощущение пользы) при декларируемой, но не мотивирующей значимости зарплаты — это и есть конкретное наполнение универсальной потребности в самореализации в сегодняшних условиях.

Более того, исследователи ЭКОПСИ приводят показательный практический кейс: крупная промышленная компания в 2016-2017 годах начала строительство корпоративного университета для управленцев, но к моменту его завершения потребности сотрудников изменились, и университет пришлось переориентировать на обучение рабочих [22]. Этот пример наглядно демонстрирует риски, с которыми сталкиваются высокотехнологичные предприятия при планировании кадровой политики без учета динамики ценностных ориентаций. Он подтверждает центральный тезис данной работы: необходим переход от долгосрочных жестких программ к гибкому «управлению средой самореализации», способному адаптироваться к изменяющимся запросам персонала.

Полученные результаты подтверждают необходимость смены управленческой парадигмы. Традиционная система управления персоналом ориентирована на «заккрытие потребностей» и «стимулирование». Зумеры же, в силу своего опыта жизни в условиях «избыточности благ», требуют не стимулов, а **возможностей**, что обуславливает переход к **«управлению средой самореализации» (HR 4.0)**.

Эта модель базируется на трех принципах, каждый из которых является ответом на вызовы, выявленные через призму классических теорий мотивации:

1. **От иерархии к сети (наставничество-коучинг)**. Ответ на потребность в признании и причастности (МакКлелланд) и запрос на прозрачность обратной связи (Врум). Руководитель трансформируется из «начальника» в «наставника» и «коуча», обеспечивающего психо-

логическую безопасность и помогающего сотруднику «калибровать» связь его усилий с результатом и развитием. Для зумеров авторитет должен быть заслуженным, основанным на компетенциях, а не на должности.

2. **От должности к проекту (проектно-ориентированная занятость).** Ответ на неприятие рутины и потребность в самоактуализации (Маслоу). Рутинная для зумера — синоним «скудости» среды, в то время как проектная деятельность предлагает управляемую «избыточность» задач и ролей, позволяя удовлетворять потребность в новизне и видимом результате. Работа над разнообразными проектами позволяет им реализовывать потребность в развитии и самореализации.
3. **От корпоративных норм к корпоративной культуре (ESG-идентичность).** Ответ на потребность в осмысленности труда (Герцберг). В мире избыточного выбора зумеры голосуют за работодателя, чьи ценности совпадают с их собственными. Экологическая и социальная ответственность компании придает работе то самое «ощущение пользы», которое является одним из ключевых мотиваторов (Таблица 1). Исследования показывают, что значительная часть зумеров готова жертвовать более высокой зарплатой ради работы в компании, разделяющей их ценности [21].

Предлагаемая модель перехода к «управлению средой самореализации» находит свое обоснование не только в теоретическом анализе и эмпирических данных, но и в конструктивной критике теории поколений. Исследователи ЭКОПСИ, опровергая упрощенные поколенческие ярлыки, предлагают три альтернативных стратегии управления: фокус на возрастных этапах (а не на годе рождения), учет текущего социально-экономического контекста и персонализацию подхода [22].

Представляется, что разрабатываемая в данной статье модель HR 4.0 органично интегрирует все эти принципы. Переход от иерархии к сети (наставничество-коучинг) отвечает на возрастную запрос молодежи на развитие и обратную связь; проектно-ориентированная занятость позволяет гибко учитывать динамичный контекст «избыточности»; а создание «меню возможностей» для индивидуализации карьерных траекторий является прямой реализацией принципа персонализации. Таким образом, предлагаемые решения не противоречат критике теории поколений, а, напротив, развивают ее конструктивные альтернативы применительно к задаче кадрового обеспечения высокотехнологичных предприятий.

Заключение

Проведенное теоретико-методологическое и эмпирическое исследование позволяет сделать ряд принципиальных выводов.

Во-первых, поколение Z представляет собой качественно новый тип работника, сформированный в уникальных условиях цифровой социализации и «избыточности бытия». Их жизненный мир характеризуется информационной, материальной, экзистенциальной и коммуникационной избыточностью, что кардинально отличает их от всех предшествующих поколений. Их главная жизненная задача — не добыча ресурса, а поиск осмысленного способа управления избыточностью.

Во-вторых, классические теории мотивации (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Дж. Адамс, Э. Локк) требуют концептуального переосмысления применительно к новой реальности. Они позволяют понять, почему для зумеров так важны прозрачность целей, справедливость оценки, связь усилий и вознаграждения, а также почему их потребности смещены в сторону высших этажей пирамиды Маслоу — к признанию, принадлежности и самоактуализации. Зумеры мотивируются не столько внешними стимулами, сколько внутренними: интересом, развитием, смыслом.

В-третьих, критический анализ теории поколений, подкрепленный данными масштабного исследования ЭКОПСИ (2025), позволяет уточнить роль поколения Z на рынке труда. Оно выступает не как носитель уникальных, никогда ранее не встречавшихся ценностей, а как «катализатор» и «сенсор» глубинных изменений трудового сознания, вызванных феноменом «избыточности благ». Выявленный исследователями феномен «отложенного взросления» и универсальность запросов молодежи разных эпох подтверждают, что проблема трансформации мотивации носит общесистемный характер и требует пересмотра управленческих подходов применительно ко всему персоналу, а не только к самой молодой группе сотрудников.

В-четвертых, эмпирические данные, полученные в ходе опроса старшеклассников Томска и Северска, подтверждают теоретические выводы. Проведенное исследование позволило не только измерить, но и визуализировать ключевое противоречие в структуре трудовой мотивации поколения Z. Как показано на рисунке 3, при подтвержденном приоритете высокой заработной платы (4,65 балла), которая согласно теории Герцберга относится лишь к «гигиеническим факторам», истинными драйверами вовлеченности выступают автономия (гибкий график — 4,25 балла) и осмысленность труда (ощущение пользы — 4,05 балла).

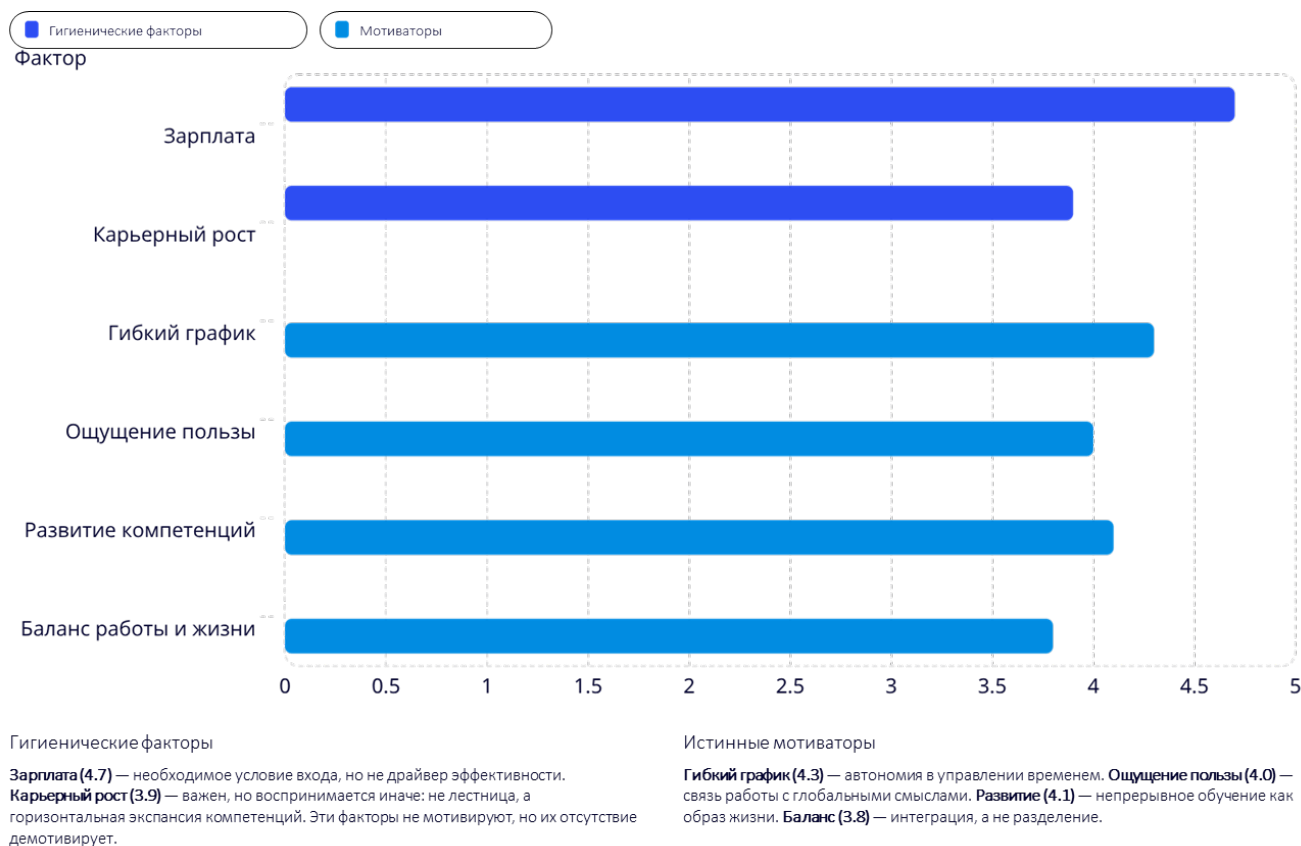


Рис. 3. Мотиваторы поколения Z

В-пятых, преодоление этого разрыва требует смены управленческой парадигмы — перехода от традиционного «управления персоналом» к «управлению средой самореализации» (HR 4.0). Это предполагает трансформацию роли руководителя в наставника, внедрение проектно-ориентированных форм занятости, формирование корпоративной культуры на основе ESG-принципов и создание «меню возможностей» для индивидуализации карьерных траекторий. Предложенная модель органично интегрирует альтернативные стратегии управления, обоснованные в современной критической литературе.

Успех высокотехнологичных предприятий в борьбе за молодые таланты будет зависеть от их способности предложить не просто рабочие места, а пространство для осмысленной и контролируемой самим работником профессиональной траектории.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 18.04.2026).
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (дата обращения: 18.04.2026).
3. Following the rapid development of technology, the role of humans in production processes is changing // HSE News. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://ncmu.hse.ru/cn/news/> (дата обращения: 18.04.2026).

4. Twenge J.M. iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy - and Completely Unprepared for Adulthood. N.Y.: Atria Books, 2017. 342 p.
5. Радаев В.В. Миллениалы: Как меняется российское общество. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 224 с.
6. Дашкова Е.С., Трубникова О.М., Хромов Н.И. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z // Современная экономика: проблемы и решения. 2024. № 1. С. 59-70. DOI: 10.17308/ineps/2078-9017/2024/1/59-70 EDN: SJUOHT.
7. Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company, 1991. 538 p.
8. Шамис Е., Никонов В. Теория поколений в России. М.: Синхронизация, 2023. 180 с.
9. Солдатова Г.У., Рассказова Е.И. «Цифровой разрыв» и межпоколенческие отношения родителей и детей // Психологический журнал. 2016. Т. 37. № 5. С. 44-54. EDN: XDNHZZ.
10. Шлегель Е.В. Поколение Z: типические черты и ценностные ориентации // Вестник Гуманитарного университета. 2022. № 2 (37). С. 121-129. DOI: 10.35853/vestnik.gu.2022.2(37).12 EDN: WHHASX.
11. Солдатова Г.У., Трифонова А.В. Медиамногозадачность: стоит ли беспокоиться // Дети в информационном обществе. 2018. № 28. С. 26-37. EDN: YYHABV.
12. Сбербанк, Validata. 30 фактов о современной молодежи: исследование Сбербанка и Validata // Янгспейс. 2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://youngspace.ru/faq/sberbank-issledovanie-molodezhi> (дата обращения: 16.04.2026).
13. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation // Psychological Review. 1943. Vol. 50, № 4. P. 370-396. DOI: 10.1037/h0054346.
14. McClelland D.C. The Achieving Society. New York: Van Nostrand, 1961. 512 p. DOI: 10.1037/14359-000.
15. КД, НИУ ВШЭ. Зумеры на рынке труда: что действительно важно для нового поколения работников: исследование. М.: Центр исследования рынка коммуникаций НИУ ВШЭ, 2025. 70 с.
16. Hays. Поколение Z и рынок труда в России: исследование. М.: Hays, 2019. 28 с.
17. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
18. Vroom V.H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
19. Adams J.S. Toward an Understanding of Inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. Vol. 67. P. 422-436. DOI: 10.1037/h0040968.
20. Locke E.A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives // Organizational Behavior and Human Performance. 1968. Vol. 3, № 2. P. 157-189. DOI: 10.1016/0030-5073(68)90004-4.
21. ESG: Working to Change the World // ManpowerGroup. [Электронный ресурс]. URL: <https://manpowergroup.ru/media/research/novoe-issledovanie-esg-working-to-change-the-world.html> (дата обращения: 14.04.2026).
22. Онучин А., Финкельштейн Г., Шокина Л., Хинкис А. Почему «теория поколений» не работает: исследование-опровержение на основе данных российских компаний за 14 лет. М.: ЭКОПСИ, 2025. 19 с.