

DOI: [10.14515/monitoring.2026.2.3064](https://doi.org/10.14515/monitoring.2026.2.3064)



Н. С. Соловьева, А. Д. Петрова

ИНАКОВЬСТЬ ПОКОЛЕНИЯ Z НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ И ЦЕННОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ В ГЛАЗАХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

Правильная ссылка на статью:

Соловьева Н. С., Петрова А. Д. Инаковость поколения Z на рабочем месте: поведенческие и ценностные особенности в глазах работодателей // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2026. № 2. С. 24—45. <https://www.doi.org/10.14515/monitoring.2026.2.3064>.

For citation:

Soloveva N. S., Petrova A. D. (2026) The Otherness of Generation Z in the Workplace: Behavioral and Value Traits Through the Eyes of Employers. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 2. P. 24–45. <https://www.doi.org/10.14515/monitoring.2026.2.3064>. (In Russ.)

Получено: 11.07.2025. Принято к публикации: 24.01.2026.

ИНАКОВОСТЬ ПОКОЛЕНИЯ Z НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ И ЦЕННОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ В ГЛАЗАХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

СОЛОВЬЕВА Наталья Сергеевна — аспирант, младший научный сотрудник Центра молодежных исследований, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия
E-MAIL: nchernisheva@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1689-3838>

ПЕТРОВА Алина Дмитриевна — стажер-исследователь Центра молодежных исследований, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия
E-MAIL: ad.petrova3@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-7468-6486>

Аннотация. Статья представляет исследование представлений работодателей о поведенческих и ценностных особенностях работников поколения Z. Объектом анализа выступают интерпретации «инаковости» молодежи, транслируемые руководителями в различных секторах занятости. Эмпирическая база включает 20 глубинных интервью с работодателями из производственного, социально-культурного, сервисного и высокотехнологического секторов экономики Санкт-Петербурга. Анализ проводился методом тематического кодирования. Результаты показывают, что работодатели чаще всего артикулируют инаковость поколения через описание трудностей в работе с его представителями: эмоциональной чувствительностью, слабой профессиональной социализацией, нарушением трудовых иерархий и недостаточной ответственностью при выполнении задач. Однако также они демонстрируют готовность воспринимать эти особенности как новые эмоциональные режимы на рынке труда, проводниками которых становится поколение Z. Нарративы

THE OTHERNESS OF GENERATION Z IN THE WORKPLACE: BEHAVIORAL AND VALUE TRAITS THROUGH THE EYES OF EMPLOYERS

*Natalia S. SOLOVEVA*¹ — Doctoral Student; Junior Researcher at the Centre for Youth Studies
E-MAIL: nchernisheva@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1689-3838>

*Alina D. PETROVA*¹ — Research Intern at the Centre for Youth Studies
E-MAIL: ad.petrova3@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-7468-6486>

¹ HSE University, St Petersburg, Russia

Abstract. This article examines employers' perceptions of the behavioral and value-based characteristics of Generation Z employees. The authors focus on interpretations of youth "otherness" articulated by managers across various employment sectors. The study is grounded in a qualitative methodological framework and draws on empirical data from 20 in-depth interviews with employers from the manufacturing, socio-cultural, service, and high-tech sectors of Saint Petersburg's economy. The analysis was conducted using thematic coding. Findings show that employers most frequently express Gen Z's otherness through accounts of workplace challenges: emotional sensitivity, weak professional socialization, disruption of workplace hierarchies, and insufficient responsibility in task execution. However, employers also exhibit a willingness to interpret these traits as markers of new emotional regimes in the labor market, with Generation Z as their primary carriers. The narratives emphasize Gen Z's idealistic expectations, especially their demands for work-life balance and rapid self-fulfillment, which often clash

подчеркивают значимость идеалистических ожиданий зумеров, в частности требования в отношении баланса труда и отдыха и быстрой самореализации, которые вступают в противоречие с институциональными возможностями работодателей. Высокий идеализм, по мнению интервьюируемых, может стать причиной дефицита на рынке труда, поскольку поколение Z в поисках идеальной работы легче отказывается от актуальных предложений в пользу воображаемых возможностей. Выводы исследования указывают на необходимость учитывать институциональный контекст и возрастные факторы при интерпретации поколенческих различий, а также на ограниченность универсальных моделей описания молодежного труда. Кроме того, мы демонстрируем, как артикуляция «инаковости» поколения встраивается в концептуальную рамку «моральных паник» и служит отстаиванию поколенческих границ для наиболее близких к зумерам миллениалов.

Ключевые слова: поколение Z, молодежь, рынок труда, режимы работы, поведенческие характеристики поколения, ценностные характеристики поколения, межпоколенческое взаимодействие

Благодарность. Материалы, использованные в публикации, собраны Центром молодежных исследований в ходе реализации проекта, осуществленного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2024 г. (HSE-BR-2025-070). Благодарим коллектив за профессиональную методологическую, полевую и редакционную работу, без которой статья не была бы написана.

Инаковость молодежи на рабочих местах

В последние годы в медиадискурсе и профессиональном HR-сообществе усилилось внимание к сложностям, связанным с выходом на рынок труда поколения Z — молодых людей, родившихся после 1995 г. [McCrindle, Wolfinger, 2014]. В статьях на профессиональных ресурсах и в аналитике работодателей фиксиру-

with employers' institutional capacities. According to respondents, this strong idealism may contribute to labor market shortages, as Gen Z tends to reject available positions in pursuit of imagined, ideal opportunities. The study highlights the importance of considering institutional context and age-related factors when interpreting generational differences and questions the validity of universal models used to describe youth labor. Moreover, the authors demonstrate how the articulation of generational “otherness” fits within the conceptual framework of moral panics and serves as a means for Millennials, those closest to Gen Z, to reaffirm generational boundaries.

Keywords: generation Z, youth, labor market, working modes, generation behavior, generation values, intergenerational interaction

Acknowledgments. The materials used in this publication were collected by the Centre for Youth Studies as part of a project carried out within the framework of the Fundamental Research Program at HSE University in 2024 (HSE-BR-2025-070). We thank the team for their professional methodological, field, and editorial work, without which this article would not have been possible.

ются устойчивые жалобы: неготовность к сверхурочной работе¹, эмоциональная чувствительность и быстрое выгорание², неадекватные представления об условиях труда для начинающих работников³, отсутствие лояльности и склонность к быстрой смене рабочих мест⁴. Эти установки трактуются как вызов для более старших поколений, привыкших к иной модели организации труда.

Различия в отношении к работе у разных поколений связаны с трансформацией трудовых условий к моменту их выхода на профессиональный рынок [Сеппато, Gardner, 2008: 892]. В академической дискуссии освещено, как ценностные расхождения между поколениями затрагивают и вопрос трудовых установок. Специалисты поколения Z приносят с собой на рабочие места уникальные взгляды, ценности и привычки, отличающие их от предыдущих поколений [Гараганов, 2022; Cirstea, Anagnoste, 2023]. Одна из главных особенностей зумеров, формирующая ролевую модель поколения на рабочем месте, — фокус на собственных потребностях, эмоциях и комфорте, предполагающий приоритет своего субъективного благополучия перед реализацией целей компании [Csiszárík-Kocsír, Garia-Fodor, 2018; Graczyk-Kucharska, Erickson, 2020].

В то же время подобные интерпретации зачастую сопровождаются дискурсивными установками о принципиальной «инаковости» поколения Z по сравнению с их предшественниками. В академической литературе эта инаковость нередко объясняется специфическими характеристиками молодых специалистов: инфантильностью, эмоциональной неустойчивостью, слабой приверженностью к иерархиям [Schroth, 2019; Gabrielova, Buchko, 2021]. Такая генерализация стирает значимые контексты: социально-экономические условия взросления, опыт пандемии, цифровую социализацию, а также культурные изменения в институциональной среде труда. Более того, эмпирические данные показывают, что различия между поколениями Y и Z нередко преувеличены, тогда как сходства (например, акцент на балансе труда и отдыха или поиск смыслов в труде) оказываются не менее важными [Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016].

Акцент на инаковости приходящего во взрослую жизнь поколения не исключителен для дискуссии о зумерах — опасения бесконтрольного поведения молодежи и их отказа от интеграции в социум возводит к концепции «моральных паник» [Коэн, 2022]. Моральные паники в обществе указывают не на проблемы взаимодействия разных поколений, а на страх «взрослых» потерять контроль над молодежью, входящей в свой транзитный этап. Этот тезис доказывают исследования, в свое время описавшие инаковость поколения Y: низкий уровень корпоративной лояльности [Deal, Levenson, 2015], сильное чувство собственного достоинства

¹ Выгорание, удаленка, «бредовая работа». Как зумеры видят свою карьеру. Почему часто меняют работу и что считают карьерным успехом // РБК Life. 2023. 10 августа. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/64d255f59a79471e97c0a414> (дата обращения: 07.06.2025)

² «Домашние котики» или крутые профессионалы? // Бизнес-секреты от Тиньков. 2024. 24 апреля. URL: https://secrets.tinkoff.ru/trendy/plyusy-i-minusy-raboty-s-zumerami/?internal_source=copypaste (дата обращения: 07.06.2025)

³ Зумеры «горят» на работе. Какие тенденции задают молодые специалисты на рынке труда // Коммерсантъ. 2024. 3 мая. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6686834> (дата обращения: 07.06.2025)

⁴ Закат эпохи лояльности: почему зумеры отказываются от верности работодателю и как это меняет рынок труда. Возможно, навсегда // Собака. 2024. 5 мая. URL: <https://www.sobaka.ru/city/society/181589> (дата обращения: 07.06.2025)

и завышенные ожидания от работы [Deal, Altman, Rogelberg, 2010]. Учитывая, что современная дискуссия уже не проблематизирует миллениалов, успешно интегрировавшихся в рынок труда, можно ожидать, что подобную адаптацию пройдут и зумеры, со временем перестав быть «иными» для старших поколений.

Критика подобных подходов указывает на необходимость переосмыслить сами основания представлений о «проблемном поколении» в организациях. Мы изучаем, с какими сложностями сталкиваются работодатели, имея дело с молодыми сотрудниками из поколения Z, а также как они интерпретируют в рамках своего профессионального опыта особенности зумеров. Таким образом, исследовательский вопрос статьи формулируется следующим образом: как работодатели из разных профессиональных сфер артикулируют инаковость работников поколения Z?

Анализ существующей литературы мы организуем в соответствии с логикой, предложенной в работе С. Х. Аппельбаума и соавторов [Appelbaum et al., 2022], где проблематика, связанная с поколением Z на рынке труда, структурируется по трем направлениям: поведенческие, ценностные и личностные характеристики. Учитывая, что личностные черты во многом индивидуальны и слабо поддаются обобщению через поколенческие или возрастные рамки, в дальнейшем мы сосредоточим внимание на первых двух категориях. Отметим, что ввиду низкой разработанности этой темы в российских исследованиях мы опираемся преимущественно на зарубежные источники.

Поведенческая инаковость в работе поколения Z

Поведение молодых работников может казаться необычным в силу нескольких причин. Во-первых, зумеры выросли в условиях активного развития технологий, что повлияло на то, как они воспринимают информацию, обучаются и общаются [Turner, 2015; Rue, 2018; Szymkowiak et al., 2021]. Во-вторых, как отмечают исследователи, детство поколения Z прошло в наиболее безопасной по сравнению с предыдущими поколениями среде, в условиях вовлеченного родительства, что повлияло на формирование меньшей автономии при переходе во взрослость [Gabrielova, Buchko, 2021: 493]. В-третьих, имеют место не только поколенческие, но и возрастные особенности, вызывающие проблемы в работе с молодыми сотрудниками: их представления о рынке труда часто идеализированы [Rodriguez, Boyer, Fleming, 2019: 9], из-за чего они быстро меняют работу в поиске лучших предложений [Bieleń, Kubiczek, 2020: 90].

Первая отличительная особенность поведенческого характера, обсуждаемая в дискуссии о поколении Z на рабочем месте, связана с коммуникативными навыками молодого поколения. Часто причиной сложностей в общении называют опыт виртуальной социализации молодежи [Lazányi, Bilan, 2017: 82]. Именно рабочее место нередко становится пространством, в котором зумеры учатся активному слушанию, уважительному отношению и разрешению конфликтов. Работодатели могут относиться с нетерпением к несоблюдению норм делового общения, использование поколением Z технологий для коммуникаций (видеоконференц-связь, переписки, поиск ответов на рабочие вопросы в интернете и пр.) часто оценивается ими как неуместное [Schroth, 2019: 9]. Кроме того, молодежь плохо воспринимает и подвергает критике сложившиеся иерархии в трудовом кол-

лективе [Bieleń, Kubiczek, 2020: 90], из-за чего ее поведение интерпретируется HR-менеджерами как конфликтное, нарушающее личные границы сотрудников [Rodríguez, Boyer, Fleming, 2019: 4].

Вторая особенность, отчасти вытекающая из первой, связана с отношением зумеров к командной работе. В отличие от Y-поколения, Z-поколение в меньшей степени настроено на кооперацию, предпочитая индивидуальное решение задач. Это связывается как с недостаточной социализацией, так и с низкой приверженностью к риску (нежелание рисковать результатом работы из-за менее эффективных членов команды) [Gabrielova, Buchko, 2021: 495—496]. Командная работа возможна для зумеров только по принуждению и с использованием виртуальной связи, хотя в отношении обмена информацией с коллегами поколение Z оказывается куда более вовлеченным, чем поколение Y [Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016: 94—95].

Третья особенность, встречающаяся в литературе, связана с потребностью в обратной связи от руководства. Обычной обратной связи, о которой говорили еще миллениалы, уже недостаточно: поколение Z создает запрос на наставничество и непрерывное обучение в близком контакте со старшим коллегой [Bieleń, Kubiczek, 2020: 90]. Несмотря на высокую потребность в свободе и творчестве, зумерам необходимо, чтобы работодатель постоянно оценивал их в работе [Vaša K. et al., 2023: 215]. Молодые работники хотят видеть в своем руководителе не просто носителя знаний и стороннего оценщика их усилий, но едва ли не родительскую фигуру: исследование X. Шрот показывает, что те менеджеры, которые делятся со своими подчиненными личными историями успеха и поражений, получают лучшие результаты работы от зумеров [Schroth, 2019: 8]. С одной стороны, удовлетворение потребности поколения Z в доступном и дружелюбном наставнике может стать способом удержать и эффективно интегрировать молодого сотрудника, с другой — подобная частота и близость контактов создают дополнительную нагрузку для руководителей на современном рынке труда.

Важно отметить, что описанные поведенческие особенности, часто трактуемые как специфические черты поколения Z, могут быть интерпретированы иначе — как проявление длительной и усложненной интеграции молодежи во взрослую (в том числе трудовую) жизнь. Исследователи подчеркивают, что переход от юности к взрослости становится менее линейным и более растянутым во времени, сопровождаясь изменениями жизненных траекторий и неопределенностью [Arnett, 2004]. В таком контексте поведенческая инаковость молодежи в работе может отражать не поколенческую трансформацию, а последствия распространения социальной нормы отсроченного взросления, в рамках которой все еще взрослеющие молодые работники лишь начинают осваивать правила и практики институционального труда.

Ценностная инаковость в работе поколения Z

Отличающиеся ценностные установки молодого поколения становятся проблемными тогда, когда вступают в противоречие с ценностями доминирующих поколений Y и X. Наибольшие споры как в академических дебатах, так и в транслируемой в СМИ дискуссии управленцев вызывает стремление поколения Z к балансу

труда и отдыха, отодвигающее значение результатов работы на задний план. Исследования показывают, что высокая удовлетворенность балансом труда и отдыха повышает эффективность работы молодых сотрудников [Rachmadini, Riyanto, 2020], однако потребность в самореализации и за пределами рабочего места почти так же сильно выражена не только у зумеров, но и у миллениалов [Waworuntu, Pangemanan, Roring, 2022; Mahmoud et. al, 2021]. Тем не менее по сравнению с поколением Y поколение Z проявляет меньше амбиций в работе [Löffler, Giebe, 2021: 8], что может давать представление о нем как о менее вовлеченном в трудовой процесс при равном запросе на баланс труда и отдыха.

Оценка вовлеченности зумеров со стороны работодателей оказывается еще более низкой, если учитывать специфический для поколения прагматизм. В отличие от миллениалов, Z-поколение настроено более пессимистично, оно не стремится изменить окружающий мир и нацелено на сохранение имеющихся ценностей, а также обеспечение собственной безопасности — на работе и за ее пределами [Gabrielova, Buchko, 2021: 495]. Зумеров сложнее увлечь обещаниями, молодые сотрудники легко меняют место работы, поскольку не очаровываются и критично смотрят на своего работодателя [Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016: 94]. Ощущение безопасности — как для настоящего (атмосфера на работе, отношение с начальством, благополучие «здесь и сейчас»), так и для будущего (карьерный и зарплатный рост, развитие таланта), — главное требование поколения Z. Отсюда ожидание честности и порядочности от руководителя [Bieleń, Kubiczek, 2020: 90] и высокая осведомленность о своих правах на рабочем месте [Baša et. al, 2023: 215]. В целом нежелание представителей поколения Z жертвовать своей жизнью ради успеха на работе [Appelbaum et al., 2022: 9—10] становится явным камнем преткновения в их коммуникации с работодателем. Базовой ценностью для молодых работников выступает счастье «здесь и сейчас» [Lazányi, Bilan, 2017: 82], и, если труд его не приносит, неудивительно, что их фокус смещается на личную жизнь.

Обобщая, можно сказать, что инаковость в работе нового поколения сотрудников и их отношении к труду освещаются в литературе преимущественно через сопоставление зумеров с поколениями Y и X. Зарубежные исследования фиксируют у зумеров низкий уровень навыков межличностной коммуникации, предпочтение индивидуальной деятельности и высокую потребность в наставничестве, воспринимаемом как почти «родительская» функция [Schroth, 2019]. Также отмечается, что ценность баланса труда и отдыха у зумеров усиливается по сравнению с поколением Y, а амбиции снижаются, что формирует у работодателей представление о незаинтересованности в работе [Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016]. Вместе с тем практика совместной работы поколений позволяет говорить о двусторонней трансформации: младшие учатся у старших профессионализму и нормам формального взаимодействия, в то время как старшие перенимают у молодежи ценности субъективного благополучия и переосмысливают отношение к труду [Nartova, 2019].

Методология

Результаты статьи опираются на данные проекта Центра молодежных исследований «Поколение Z в поисках баланса: условия труда, режимы работы и жизненные ценности в представлениях молодежи и работодателей». Исследование

выполнено в логике понимающей социологии, уделяющей внимание частным значениям, рационализациям и индивидуальным мотивам [Ньюман, 1998: 128], анализ которых особенно востребован в ситуации новых социальных вызовов, что особенно актуально для рынка труда и на фоне смены поколений. Результаты, полученные данным путем, могут быть релевантны для более широкого спектра ситуаций благодаря их уровню абстракции [Бусыгина, 2009: 109]: так мы можем перенести суждения руководителей о молодых сотрудниках на другие формы межпоколенческого взаимодействия или вывести их за пределы поколенческого фокуса вовсе (например, использовать полученные результаты для осмысленного современного перехода во взрослость).

Материалы проекта собраны в 2024 г. База данных включает в себя 20 глубинных интервью, что обосновано логикой качественного исследования. Для достижения теоретической насыщенности была использована квотная выборка, в качестве квот использовались направления различных секторов экономики: производственной сферы (строительство, добыча полезных ископаемых, ремонтные работы, фабричная деятельность), социально-культурных учреждений (музейные работники, театральные деятели, педагоги), сферы услуг (сервис, ритейл, общепит), а также высокотехнологичных компаний (IT-компании, телекоммуникации). Такой подход позволил выявить как общее в межпоколенческом взаимодействии на рабочем месте, так и различия в отношении к поколению Z в разных трудовых условиях. Благодаря выбранной стратегии удалось избежать быстрого насыщения категорий, поскольку включила в выборку наиболее разнообразные случаи изучаемого явления [там же: 120—121].

Гайд глубинного интервью включал в себя блоки вопросов о бэкграунде информанта и описании компании, установках в отношении молодых сотрудников, опыте взаимодействия с ними, перспективах компании для молодежи. В ходе интервью обсуждались сильные и слабые стороны молодых сотрудников, отличия в их работе от старших поколений работников, опасения и ожидания руководителя в отношении взаимодействия с ними. Разработанный инструмент позволил получить глубинные представления руководителей из разных секторов экономики как о практиках, связанных с молодежью на рынке труда, так и о социальных феноменах, находящихся в одном дискурсивном поле с суждениями о новом поколении работников.

В число руководителей были включены сотрудники, имеющие в прямом подчинении молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет (работающие представители поколения Z). Все информанты занимали должностные позиции, предполагающие регулярное выполнение менеджерских задач. Средний возраст составляет 35 лет (от 27 до 61 года, при этом старше 45 лет только два информанта), 8 представителей выборки — мужчины, 12 — женщины⁵.

Все интервью были дословно транскрибированы и проанализированы методом тематического анализа по гайду М. Кигер и Л. Варпио [Kiger, Varpio, 2020]. После выявления исходных кодов, характеризующих нарративы информантов, были найдены основные темы, описывающие опыт взаимодействия работода-

⁵ Список информантов представлен в Приложении 1.

лей с подчиненными поколения Z: сложности в коммуникации, сложности в работе, позиционирование работодателя, отношение зумеров к работодателю, новые потребности работников, поколенческие особенности, возрастные особенности, возможности для рынка труда, ограничения рынка труда. Далее эти темы были упорядочены в соответствии с теоретической рамкой исследования: выявлена поведенческая и ценностная инаковость поколения Z в нарративах работодателей, обозначающая как вызовы для рынка труда, так и возможности для его развития (см. рис. 1). Открытое кодирование и последующие упорядочивание и категоризация полученных кодов между представителями четырех групп работодателей не только показали способы нарратива менеджеров об особенностях работы с зумерами, приходящими на рынок труда, но и подсветили неравенство условий и возможностей в различных сферах экономики.

Рис. 1. Тематическая карта анализа данных



Исследование обладает рядом ограничений, которые необходимо учитывать при интерпретации его результатов. Во-первых, географическая ограниченность выборки — интервью проводились исключительно с работодателями в Санкт-Петербурге, одном из крупнейших экономических центров России [Петростат, 2024]. Согласно данным Росстата, уровень зарегистрированной безработицы в Санкт-Петербурге в 2023 г. составил 1,5%⁶, что значительно ниже, чем средний показатель по России (2,5%)⁷. Это создает более благоприятные условия для соискателей и формирует специфическую ситуацию на рынке труда, нетипичную для многих других регионов страны. Вследствие этого наблюдаемые установки работодателей могут быть характерны именно для высокоразвитых урбанистических рынков труда и не отражать реалий, например, российских малых городов или сельской местности.

⁶ Информация о положении на рынке труда и в сфере занятости населения Санкт-Петербурга в январе-мае 2024 года // Петростат. 2024. URL: https://ktzn.gov.spb.ru/media/uploads/userfiles/2024/06/13/%D1%8F%D0%BD%D0%B2_%D0%BC%D0%B0%D0%B9_2024.pdf (дата обращения: 07.06.2025)

⁷ Социально-экономическое положение России // Росстат. 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-12-2024.pdf> (дата обращения: 07.06.2025)

Во-вторых, социально-демографический состав выборки — большинство информантов, выступавших от лица компаний, относятся к поколению Y, обычно определяемому как люди, родившиеся в период с 1980 г. по середину — конец 1990-х годов [Levenson, 2010]. Это обстоятельство может влиять на восприятие и трактовку поведенческих особенностей поколения Z.

В-третьих, выводы о различиях между сферами рынка труда серьезно ограничены количеством интервью в каждой выделенной квоте (по пять с представителями четырех сфер). Важно отметить, что мы лишь предлагаем выявленные различия в суждениях работодателей, продиктованных условиями рынка труда, но не обобщаем полученные результаты для каждой сферы.

Наконец, исследование выполнено в рамках качественной исследовательской парадигмы, что предполагает углубленное понимание контекстов и смыслов, формирующихся в высказываниях информантов, но не ставит своей задачей статистическую репрезентативность результатов или проверку причинно-следственных связей между выделяемыми в анализе категориями.

В ходе анализа были выявлены представления работодателей об инаковости поколения Z на рабочем месте, связанные с поведением и ценностями молодых сотрудников. Поведенческая инаковость может быть разделена на два кластера: коммуникационная и производственная. Ценностную инаковость мы рассматриваем в целом, не деля на кластеры.

Поведенческая инаковость поколения Z по оценке работодателей

Коммуникации: неуместные требования или новые режимы?

Специфика коммуникации с молодежью как в вертикальных, так и в горизонтальных отношениях на работе заключается в особенностях ее эмоциональной культуры, приверженности терапевтическому дискурсу, запросе на демократические ценности, а также в недостатке социального опыта. Во всех четырех сферах работодатели отмечают, что молодые люди отличаются высокой эмоциональной чувствительностью, которой они пытаются управлять с помощью обращения к психотерапевтическим практикам по отстаиванию личных границ. При этом знание терминологии терапевтического дискурса не освобождает их от ошибок в нарушении чужого личного пространства.

Очень часто они при этом все такие говорят: «Границы. Я их знаю, я их чувствую». Но нет. Они знают понятия, но они не очень чувствуют сами границы. В том числе между собой. (Интервью № 19, ж, 33 года, высокотехнологичная компания)

Вторжение в частное пространство нередко считывается работодателями как «нарушение иерархий». Одни считают несоблюдение конвенций в общении разностатусных сотрудников проявлением недостаточной адаптивности со стороны молодых работников, другие — признаком трансформации норм общения. Однако если повышение значимости эмоционального компонента в коммуникации, внедрение терапевтической культуры и стремление к демократическим ценностям могут иметь разное прочтение (как непродуктивное или романтическое проявление юношеского максимализма, как позитивный или негативный поколенческий

сдвиг), то недостаток социального опыта однозначно трактуется проблематично. Он проявляется в неумении решать конфликты, давать обратную связь, вести деловую переписку и корректно использовать технологии. Особенно остро работодатели воспринимают сочетание этих дефицитов с высокой информированностью молодых сотрудников о своих трудовых правах — такой дисбаланс нередко провоцирует конфликты.

Самое важное различие — никто из старших никогда не додумается во время переработки сказать: «Ну че, [имя информантки], блин, сколько можно? Уже домой охота». Молодняк весь, все — ты ходишь и слышишь: «Ой, сколько у нас часов переработки! Ой, 45, ой, 46 уже, ой, уже 47 минут. Нам уже всем домой надо!» Я вас поздравляю. Мне тоже. (Интервью № 2, ж, 29 лет, социально-культурное учреждение)

Артикулируя иное позиционирование зумеров в коммуникациях, не все работодатели настаивают на необходимости изменений установок нового поколения. Другой способ рефлексии об отличиях молодых сотрудников — фиксация потребности в переменах у принимающего трудового коллектива. Здесь новая эмоциональная культура понимается не как прихоть нового поколения, а как следствие масштабных социальных изменений, к которым зумеры оказываются более чувствительными. Так, работники из поколения Z с их отличающимся подходом к коммуникации представляются проводниками новых эмоциональных режимов, которые должны быть восприняты и усвоены работодателями.

Да нет, мне кажется, наоборот, они могут чему-то научить, они могут внести в том числе в коллектив более свободную, открытую атмосферу и, может быть, где-то менее шаблонную по видению, потому что все равно это же классно, что это поколение, которое мыслит немножко по-другому, более открытое, менее стереотипное, и за счет этого, наоборот, можно у них чему-то научиться... (Интервью № 14, ж, 34 года, сфера услуг)

Трансформации в эмоциональной культуре, привносимые зумерами, могут объясняться принципиально новой формой взаимоотношений в родительских семьях поколения [Vasbø, Hegna, 2025]. Люди, родившиеся после 1993 г., описывают свои отношения с родителями как теплые и открытые, что отличает их от предшественников [ibid.: 309—311]. Более того, их чувства становятся вербализованными, а отношения со старшими родственниками строятся на обмене интересами и поиске общих дел, что влияет на восприятие иерархии в обществе в целом [ibid.: 312].

Обговорим также зафиксированные различия в интерпретации инаковости зумеров для работодателей из разных сфер рынка труда. Мы не обобщаем эти результаты, а лишь отмечаем наиболее ярко проявившуюся в нарративах специфику.

Несмотря на то что характер коммуникации с работниками поколения Z во всех сферах описывается одинаково, наиболее критичные нарративы встречаются в интервью с работодателями из сферы услуг. Преимущественно горизонтальные связи, ограниченность карьерного роста, высокая степень регуляции заработка самими сотрудниками — все это может в той или иной степени объяснять

большую проблематизацию отличающихся подходов к коммуникации у молодых работников в сервисе, ритейле и общепите. Кроме того, временный характер занятости в этих сферах снижает мотивацию молодых работников корректировать поведение после конфликтов.

Когда ты работаешь в сфере обслуживания со студентами, очевидно, ты предполагаешь, что они не всю жизнь будут работать на этой работе. Они закончат вуз, у них появится нормальный вариант на работу, более нормальный режим, они станут жить как люди. (Интервью № 15, м, 28 лет, сфера услуг)

В то же время и здесь работодатели находят положительные стороны у эмоциональности нового поколения: для сферы услуг особое значение имеет эмоциональный труд, конвертирующийся в непосредственный заработок, и именно повышенная эмпатия зумеров может оказаться их ключевым фактором успешности при работе в сервисе.

Когда посетители ресторана дают комментарии о еде, о напитках, о сервисе, они всегда воспринимают это на свой счет. То есть если, допустим официант, обслуживал столик, хоть он не имел никакого отношения к приготовлению еды, если ему говорят: «У вас в ресторане очень вкусная еда», — они всегда улыбаются, они всегда так делают. Им это приятно, потому что они воспринимают это на свой счет. (Интервью № 11, ж, 31 год, сфера услуг)

В высокотехнологической сфере труда коммуникация с молодежью имеет опекающий и поощряющий эмоциональную чувствительность, даже несамостоятельность молодых сотрудников характер — ввиду наличия сложной экосистемы их адаптации, включая прописанную в задачах руководителя индивидуальную работу с подчиненными (в формате one-to-one консультаций, коучинга, выполнения плана индивидуального профессионального развития). Недостаток социального опыта приводит к неверной интерпретации вовлеченности руководителя в личные проблемы молодых сотрудников, что затрудняет восприятие иерархии.

Как только ты показываешь, что тебе не все равно на них, потому что они люди, у них перещелкивает: «Ааа, так мы, наверное, друзья?» И ты говоришь: «Нет, это просто человеческое отношение, так и нужно относиться к людям — с вниманием, с эмпатией, а не потому что я тебя очень сильно люблю». Ну и получается с этими границами — либо холодно, либо тепло, среднего не очень. (Интервью № 18, ж, 28 лет, высокотехнологичная компания)

Производство: недостаток ответственности или «не те» задачи?

Говоря о поведенческой инаковости зумеров, выявляемой при выполнении рабочих задач, работодатели чаще всего артикулируют отличающийся уровень ответственности сотрудников. Для одних недостаток ответственности у молодых подчиненных — это особенность поколения и тех социокультурных условий, в которых проходила социализация зумеров.

...С точки зрения ответственности, наверное, ее стало меньше. Раньше люди были более ответственными, более организованными и какие-то более боящиеся, наверное, своего руководства. И на данном этапе я просто чувствую, что этим людям действительно все подали на... блюдечке, и они не готовы к тому, чтобы чуть-чуть перейти за рамки своего понимания, что такое работа. (Интервью № 15, м, 28 лет, сфера услуг)

Для других иной уровень ответственности молодежи — не примордиальный признак поколения, а следствие трансформации рынка труда в условиях неолитерализма. Изменившаяся ценность отдельных профессий создает большой разрыв между предъявляемыми требованиями и вознаграждением труда, а нематериальная выгода, такая как обретение высокого статуса, принадлежность к профессиональной группе и полезность деятельности для социума в индивидуалистическом обществе ставится под сомнение.

...Даже закончив, они получают диплом, они останутся работать в фитнес-клубах, они также будут обучать, но там платят больше. Учителями они не хотят идти, никто не хочет идти. Ответственности много, очень много работы, а зарплаты никакой. Мало того, что теперь еще и неуважение к учителям. То есть учителя везде пинаются, то есть у учителей никаких прав нет по отношению к ученикам. (Интервью № 3, м, 61 год, социально-культурное учреждение)

В то же время работодатели фиксируют и другую отличную характеристику работников молодого поколения — наличие собственных идей и готовность их реализовывать на рабочем месте. Отмечается высокая потребность зумеров в самореализации через труд, но не с помощью выполнения повседневных рутинных инструкций, а путем включения в сложные и интересные задачи. При этом молодые сотрудники часто не соотносят возможности и желания, требуя от работодателя включать их в ту деятельность, к которой оказываются не готовы.

...Они рассчитывают сразу на крупные, сложные, многосоставные задачи, на большие амбициозные проекты, на доступ к управленческим решениям, чего сложно добиться, на что сложно рассчитывать, если ты не имеешь достаточного опыта, а опыт нарабатывать — они не хотят тратить на это время... (Интервью № 8, ж, 31 год, производственная сфера)

Позитивно относясь к желанию поколения Z реализовывать себя в работе, работодатели фиксируют институциональные ограничения: предлагать собственные идеи и проекты сложно не только новым сотрудникам, но и более опытным из-за фокуса на плановых задачах и нехватки ресурсов для поддержки инициатив.

Кому ты тут нужен со своими какими-то этими вещами? Ты хочешь прийти в музей, чтобы свои какие-то там идеи продвигать? Нет, так не будет. Будет так, чтобы ты вот музейными делами занимался по большей части. То есть да, ты можешь потом сделать музейные дела и можешь пойти (выдвинуть) какое-то свое предложение. Ну, как бы, на уровне администрации — это так и говорится, что, да нет, мы, конечно же, привет-

ствуем, обеими руками за, но по факту не успеваешь ты это уже сделать, уже не хватает тебя на все. (Интервью № 1, м, 27 лет, социально-культурное учреждение)

Кроме того, концентрация на более интересных задачах, по мнению работодателей, снижает для сотрудников ценность обычной повседневной работы, из которой по большей части состоит трудовой процесс. Так, инаковость поколения Z выражается в низкой способности адаптироваться к сиюминутному физическому и эмоциональному напряжению. Выбирая жить «здесь и сейчас», молодые сотрудники могут избегать деятельности, несоответствующей их представлениям о «работе мечты», что укрепляет работодателей в представлениях об их «безответственности».

Если по срезу в моей команде говорить, очень сильно ориентированы ребята на то, что им интересно делать. Они гораздо охотнее работают с тем, что им интересно, в том графике, в котором им комфортно. Чем... адаптируют себя под какие-то условия. Поэтому очень часто либо ты идешь на компромиссы в каких-то вещах, либо признаешь, что человеку это неинтересно, он это делать не будет, а соответственно, скорее всего, мы с ним не сможем сработать. (Интервью № 19, ж, 33 года, высокотехнологичная компания)

Проблематизация зацикленности зумеров на интересных для них задачах появляется в нарративах работодателей как часть более серьезных опасений: амбициозные на входе, желающие самореализовываться и развиваться в труде молодые сотрудники в процессе интеграции понимают правила рынка труда в целом и своей сферы в частности, прощаются с идеалистическими установками и разочаровываются в работе как таковой. Со временем они видят, что их усилия не конвертируются в карьерный рост или прибавку в зарплате, и теряют всякую инициативность, либо превращаясь в обычных штатных сотрудников, либо покидая компанию.

Мне вот еще девочка, которая уходила, она сказала такую фразу, говорит: «А зачем мне что-то предлагать, если я буду за это получать столько же?» (Интервью № 6, ж, 32 года, производственная сфера)

Фокус на креативных задачах продиктован в том числе вызовами современного рабочего пространства, а именно развитием и внедрением искусственного интеллекта во многие процессы. Отказ молодого поколения от рутинной работы — следствие ее автоматизации с помощью инструментов ИИ, меняющей акценты в портрете востребованного кандидата на рынке труда [Bankins, Hu, Yuan, 2024: 2]. Зумеры не просто проявляют «потребность в самореализации», а пытаются встроиться в быстро меняющуюся систему оценки навыков работников.

Способности зумеров к выполнению производственных задач при сравнении нарративов работодателей из разных сфер отличаются от нарративов руководителей из сферы услуг. Последние критичнее высказываются о низкой ответственность молодежи, что связывается с низкой ценой ошибки из-за содержания труда. Работодатели склонны видеть в этом скорее особенность данной сферы труда, чем исключительно возрастной или поколенческий эффект.

Но мне кажется, почему вся эта сфера обслуживания в молодежи, потому что там меньше всего ответственности, это не причиняет кому-то вреда жизни. То есть если он дурак, никто от этого не пострадает глобально. Если это инженер построил неправильно, это может аукнуться. Тот же врач. (Интервью № 12, ж, 35 лет, сфера услуг)

Ценностная инаковость поколения Z по оценке работодателей

Работодатели представляют себе поколение Z «иным» в том числе из-за идеалистических ожиданий молодежи — как в отношении зарплат и карьерного роста, так и по вопросу совмещения работы с другими сферами жизни. По мнению работодателей, зумерам свойственно сравнивать себя не с другими начинающими работниками, а с закрепленным в общественном дискурсе образом «успешного человека». Для желаемого карьерного развития поколение Z часто в силу возраста или других причин не обладает необходимыми качествами — образованием, опытом, готовностью принимать ответственные решения. К тому же на многих стартовых позициях вилки зарплат четко очерчены, руководители не могут повлиять на них ради удержания востребованного специалиста, чего молодежь часто не понимает. Неудовлетворенные скоростью развития своих карьер молодые сотрудники выбирают уйти, уверенные, что рынок труда сможет предложить им другие условия, подходящие под «работу мечты».

Сейчас для молодежи вообще, в принципе, характерна такая траектория, насколько я могу заметить и насколько я могу почувствовать, такая траектория рабочая — не задерживаться, не засиживаться на одном месте. Отчасти потому, что они считают, что можно найти еще лучше. Это вот такое, что для современности характерно. (Интервью № 4, м, 26 лет, социально-культурное учреждение)

Еще одна черта «инаковости», связанная с идеалистическими ожиданиями, — фокус поколения Z на внешних признаках успешности карьеры. Потребность в получении высоких должностей, поручении задач, связанных с руководством, приводит к предпочтению быстрых карьер взамен постепенному развитию на выбранном месте. Эта особенность коррелирует с выявленными выше установками зумеров на выполнение интересных для их саморазвития задач и склонностью к избеганию рутины.

Компания говорит: «Хорошо, приходи, работай стажером, работай специалистом, работай на начальных позициях, получай опыт». А не хочется людям тратить на это время, и они выбирают фаст-трек. Устроиться в небольшую организацию, но при этом на руководящую должность, которая под собой не подразумевает даже сотой доли того объема ответственности, которая есть в большой корпорации. Потому что должность в большой корпорации — это достаточно большой объем задач, ответственность за себя, за людей... им очень хочется красивых названий в должностях, они хотят быть директорами, руководителями, еще чем-то, не подразумевая, что за этим лежит ответственность за коллектив, за показатели и достижения целей компании ежегодные. (Интервью № 8, ж, 31 год, производственная сфера)

Несколько проблемный портрет ценностных отличий поколения Z дополняет запрос на четкое соблюдение баланса труда и отдыха. Для одних руководителей эта особенность — нереалистичное требование, последствие распространения терапевтической культуры и насаждения индивидуалистических ценностей. В таких нарративах работодатели акцентируют безразличие молодежи к общим целям трудового коллектива и даже выражают обиду из-за несправедливого распределения обязанностей, которые им приходится брать на себя в силу отказа поколения Z от сверхурочных.

Вот этот work-life balance для них не просто красивые слова, а действительно то, к чему они стремятся <...>. По некоторым я знаю, что вот они работают: «Все, 6 часов, мой рабочий день закончен. Я отработал, а теперь я пошел». Да, это справедливо. В какой-то момент ты думаешь: «Ну в смысле ты пошел, еще есть нерешенный вопрос...» (Интервью № 14, ж, 34 года, сфера услуг)

Для других руководителей способность зумеров отстаивать право на соблюдение баланса разных сфер жизни — это навык, которому необходимо обучиться старшим поколениям. Осознавая это отличие начинающих сотрудников, работодатели открывают в себе зависимость собственной самооценки от успешности в труде. Такой трудоцентризм проблематизируется в соответствующих нарративах, что может стать толчком к трансформации ценностей представителей поколений X и Y:

Я даже задумалась на самом деле, что, может, это они правильно себя ведут, а мы такие вот глупые, потому что люди моего поколения, мои подруги, друзья и все такое, мы там все упарываемся на работе, стараемся, чтобы нас по головке погладили. А чувак пришел такой, говорит: «Я не хочу в 9 вечера работать» (Интервью № 17, ж, 30 лет, высокотехнологичная компания)

В целом артикулируемый «идеализм» работников из поколения Z в труде может быть интерпретирован как реакция поколения на цифровой поворот в мировой экономике [Valenduc, 2019]. Новые формы труда (цифровой номадизм, работа на платформах, краудворк, просьюмерский труд) изменяют отношения между работодателем и сотрудником, стирая понятия рабочего места, рабочего времени и стабильной заработной платы [ibid.: 74—76]. На работника ложится ответственность не только за качество выполняемых задач, но и за контроль границ между личным и рабочим временем, а также за соответствие содержания труда собственным компетенциям, что навязывает наемным работникам логику самозанятости [ibid.: 76]. Отсутствие гарантий социальной защиты и возможностей коллективного представительства вынуждает молодых сотрудников самостоятельно добиваться желаемых условий через активное позиционирование собственных ожиданий, что пока еще не стало нормой для их работодателей и принимается за проявление идеалистических воззрений.

Покажем выявленное отличие в ценностной инаковости зумеров для представителей высокотехнологических компаний. Работодатели из IT и телекоммуникаций в меньшей степени сталкиваются с описанной выше спецификой: эти сферы

в России развивалась вместе со становлением поколения Z, перенимая успешный зарубежный опыт, из-за чего их условия труда максимально соответствуют потребностям самого глобального поколения из ныне представленных. Однако фасадное соответствие ценностям молодых сотрудников (быстрые карьеры, высокие зарплаты, гибкий график, позволяющий соблюдать баланс труда и отдыха) порождает еще более идеализированные ожидания зумеров от места работы — соблюдение внешних признаков «работы мечты» как будто по умолчанию должно гарантировать и удовлетворенность содержанием труда. Вместо этого рынок оказывается перенасыщен молодыми айтишниками, которым на самом деле не нравится их работа. Из-за этого на местах работодатели сталкиваются с фрустрированными и экзистенциально потерянными молодыми сотрудниками.

Очень многие ребята, которые к нам приходят, особенно молодежь, основная проблема — они все такие: «Я хочу в IT, я хочу войти в IT». И я, как, наверное, человек, который реагирует на запрос «я хочу», в голове сразу держу: «Значит, правда хочет». Но по факту потом ты делаешь бэктрекинг и понимаешь, к сожалению, особенно если мы говорим про второй, третий курс, первый, — человек не знает, чего он хочет. Он озвучивает какую-то парадигму, которую ему поставили, — либо общество, либо родители. Очень редко, когда это высокий уровень осознанности и человек прямо проанализировал свои цели, стремления, что ему нравится. (Интервью № 19, ж, 33 года, высокотехнологичная компания)

Заключение

В статье рассмотрена теоретическая дискуссия об «инаковости» молодого поколения Z в восприятии более старших поколений на рабочем месте, а также выполнен анализ эмпирических данных, позволяющий проверить соответствие сделанным из научных дискуссий выводам на выборке работодателей из разных сфер в Санкт-Петербурге.

Работодатели, взаимодействующие с представителями поколения Z, нередко отмечают их особенности, которые трактуются как инаковость по сравнению с предшествующими поколениями. К таким чертам относят стремление соблюдать баланс между работой и личной жизнью, выраженную чувствительность к нарушению личных границ, прагматизм и идеализм, высокие ожидания от места работы, затруднения в установлении иерархических отношений, избирательность в выполнении рабочих задач, а также потребность в сопровождающем («родительском») наставничестве на этапе адаптации.

Однако обозначенные черты нельзя рассматривать как уникальные для поколения Z. Анализ академической литературы показывает, что аналогичные нарративы инаковости и тревожные суждения сопровождали также вхождение миллениалов на рынок труда. Им также приписывали схожие черты инаковости в сравнении с предшествующими поколениями [Deal, Altman, Rogelberg, 2010; Deal, Levenson, 2015]. Эти повторяющиеся характеристики формируют основу для интерпретации критики нового поколения на рынке труда как проявления моральной паники [Козн, 2022], отражающей не объективные особенности молодежи, а страх старшего поколения перед потерей контроля и сдвигами в трудовой культуре.

В этом контексте важным выводом нашего исследования становится следующее: хотя работодатели действительно фиксируют определенные паттерны поведения у сотрудников поколения Z, сами по себе эти проявления в рамках поколенческой рамки не универсальны [Strauss, Howe, 1991], а скорее указывают на статус молодежи в переходной стадии взросления. Часть различий может быть объяснена возрастом, недостаточным опытом, социально-политическими изменениями в мире, а также институциональными условиями конкретной сферы труда, которые формируют ожидания и стили поведения работников. Например, в высокотехнологичном секторе отказ от рутины сопровождается высокой инициативностью и ориентацией на развитие, тогда как в сфере услуг демотивация усиливается низкими возможностями карьерного роста и горизонтальностью организационной структуры.

Также важно отметить особенности выборки исследования, продемонстрировавшие интересную возможность для интерпретации. Так как большая часть опрошенных в рамках проекта работодателей — представители поколения Y, не так давно пришедшие на рынок труда, их интерпретации инаковости зумеров могут объясняться попыткой миллениалов очертить свои поколенческие границы. Становясь менеджерами, они сами впервые сталкиваются с последствиями высокой ответственности за младших по возрасту и должности, переживают очередной этап взросления и находят новый способ солидаризации друг с другом — через артикуляцию инаковости поколения Z.

Список литературы

1. Бусыгина Н. П. Проблема качества качественного исследования: принципы научной и этической валидации // *Методология и история психологии*. 2009. Т. 4. № 3. С. 106—130.
Busigina N. P. (2009) The Problem of Quality in Qualitative Research: Principles of Scientific and Ethical Validation. *Methodology and History Of Psychology*. Vol. 4. No. 3. P. 105—130. (In Russ.)
2. Валовой региональный продукт Санкт-Петербурга и Ленинградской области в 2021—2022 годах: стат. сб. / Петростат. СПб., 2024.
Petrostat (2024) Gross Regional Product of Saint Petersburg and Leningrad Oblast in 2021—2022: Statistical Digest. Saint Petersburg. (In Russ.)
3. Гараганов А. В. Потребности молодежи поколений: миллениалы, зумеры, альфы. М.: Синергия, 2022.
Garaganov A. V. (2022) Youth Needs of Generations: Millennials, Zoomers, Alphas. Moscow: Synergy. (In Russ.)
4. Коэн С. Народные дьяволы и моральная паника. М.: Издательский дом ВШЭ, 2022. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2341-4>.
Cohen S. (2022) Folk Devils and Moral Panics. The Creation of the Mods and Rockers. Moscow: HSE Publishing House. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2341-4>. (In Russ.)

5. Ньюман Л. Значение методологии: Три основных подхода // Социологические исследования. 1998. № 3. С. 122—134.
Neuman L. (1998) The Meaning of Methodology: Three Main Approaches. *Sociological Studies*. No. 3. P. 122—134. (In Russ.)
6. Appelbaum S. H., Bhardwaj A., Goodyear M., Gong T., Sudha A. B., Wei P. (2022) A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research*. Vol. 7. No. 2. P. 7—15. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>.
7. Arnett J. J. (2004). *Emerging Adulthood: The Winding Road from the Late Teens Through the Twenties*. New York, NY: Oxford University Press.
8. Bankins S., Hu X., Yuan Y. (2024) Artificial Intelligence, Workers, and Future of Work Skills. *Current Opinion in Psychology*. Vol. 58. P. 1—6. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101828>.
9. Baša K., Machová R., Baša P., Doležaliová V. (2023) Comparative Analysis of the Workplace Expectations of Generations Y and Z. *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 20. No. 3. P. 211—230. <https://doi.org/10.12700/APH.20.3.2023.3.11>.
10. Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2016) Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. Vol. 8. No. 3. P. 90—106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
11. Bieleń M., Kubiczek J. (2020) Response of the Labor Market to the Needs and Expectations of Generation Z. *e-mentor*. Vol. 4. No. 86. P. 87—94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486>.
12. Cennamo L., Gardner D. (2008) Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23. No. 8. P. 891—906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>.
13. Cirstea P., Anagnoste S. (2023) Young, Wild & Entrepreneurial: Generation Z's Affinity for Entrepreneurship. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. Vol. 17. No. 1. P. 930—947. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0085>.
14. Csiszárík-Kocsír Á., Garia-Fodor M. (2018) Motivation Analysis and Preference System of Choosing a Workplace as Segmentation Criteria Based on a Country-wide Research Result. *On-line Journal Modelling the New Europe*. No. 27. P. 67—85. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>.
15. Deal J. J., Altman D. G., Rogelberg S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25, 191—199.
16. Deal J. J., Levenson A. R. (2015). *What Millennials Want from Work: How to Maximize Engagement in Today's Workforce*. New York: McGraw-Hill Education.

17. Gabrielova K., Buchko A. A. (2021) Here Comes Generation Z: Millennials as Managers. *Journal of Business Diversity*. Vol. 21. No. 1. P. 91—101.
18. Graczyk-Kucharska M., Erickson G. S. A. (2020) A Person-Organization Fit Model of Generation Z: Preliminary Studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. Vol. 16. No. 4. P. 149—176. <https://doi.org/10.7341/20201645>.
19. Kiger M. E., Varpio L. (2020) Thematic Analysis of Qualitative Data: AMEE Guide. *Medical Teacher*. No. 131. P. 1—9. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>.
20. Lazányi K., Bilan Y. (2017) Generation Z on the Labour Market: Do They Trust Others Within Their Workplace? *Polish Journal of Management Studies*. Vol. 16. No. 1. P. 78—89. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.07>.
21. Levenson A. R. (2010) Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25. No. 2. P. 257—264.
22. Löffler L., Giebe C. (2021) Generation Z and the War of Talents in the German Banking Sector. *International Journal of Business Management and Economic Review*. Vol. 4. No. 6. P. 1—18. <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3318>
23. Mahmoud A. B., Fuxman L., Mohr I., Reisel W. D., Grigoriou N. (2021) “We Aren't Your Reincarnation!” Workplace Motivation Across X, Y and Z Generations. *International Journal of Manpower*. Vol. 42. No. 1. P. 193—209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09—2019—0448>.
24. McCrindle M., Wolfinger E. (2014) *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* (3rd ed.). Sydney: McCrindle Research.
25. Nartova N. (2019) Citizenship as Understood by St. Petersburg Young People and Their Parents. *Sociological Studies*. No. 7. P. 81—92.
26. Rachmadini F., Riyanto S. (2020) The Impact of Work-Life Balance on Employee Engagement in Generation Z. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. Vol. 9. No. 7. P. 11—19.
27. Rodriguez M., Boyer S., Fleming D. (2019) Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Vol. 26. No. 1. P. 43—55. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565136>.
28. Rue P. (2018) Make Way, Millennials, Here Comes Gen Z. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*. Vol. 23. No. 3. P. 5—12. <https://doi.org/10.1177/1086482218804251>.
29. Schroth H. (2019) Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review Insights*. Vol. 61. No. 3. P. 5—18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>.
30. Strauss W., Howe N. (1991) *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company.

31. Szymkowiak A., Melović B., Dabić M., Jeganathan K., Kundi G. S. (2021) Information Technology and Gen Z: The Role of Teachers, the Internet, and Technology in the Education of Young People. *Technology in Society*. Vol. 65. Art. 101565. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101565>.
32. Turner A. (2015) Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*. Vol. 71. No. 2. P. 103—113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>.
33. Valencuc G. (2019) New Forms of Work and Employment in the Digital Economy. In: A. Serrano-Pascual, M. Jepsen (eds.) *The Deconstruction of Employment as a Political Question*. Cham: Palgrave Macmillan. P. 63—80. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93617-8_3.
34. Vasbø K. B., Hegna K. (2025) Feeling Close, Disclosing Feelings — Family Practices and Practices of Intimacy in Youth—Parent Relations Across Three Generations in Norway. *Journal of Youth Studies*. Vol. 28. No. 2. P. 299—317. <https://doi.org/10.1080/13676261.2023.2267481>.
35. Waworuntu E. C., Pangemanan S. A., Roring L. A. (2022) Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Journal of Business and Management Studies*. Vol. 4. No. 1. P. 119—129. <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.1.14>.

Приложение 1. Список информантов

№	Сфера рынка труда	Пол	Возраст	Должность
1	Социально-культурная сфера	М	27	Начальник отдела музея
2	Социально-культурная сфера	Ж	29	Режиссер кино
3	Социально-культурная сфера	М	61	Ведущий тренер по боевым искусствам
4	Социально-культурная сфера	М	26	Руководитель отдела музея
5	Социально-культурная сфера	Ж	41	Начальник отдела маркетинга театра
6	Производственная сфера	Ж	32	Креативный директор бренда одежды
7	Производственная сфера	Ж	30	Топ-менеджер в дорожном строительстве
8	Производственная сфера	Ж	31	Руководитель направления в Газпроме
9	Производственная сфера	М	55	Директор по персоналу на мясокомбинате
10	Производственная сфера	М	35	Директор технологической компании
11	Сфера услуг	Ж	31	Директор ресторана
12	Сфера услуг	Ж	35	Руководитель точки общественного питания
13	Сфера услуг	М	29	Основатель кофейни
14	Сфера услуг	Ж	34	Ведущий менеджер отдела маркетинга в Ленте
15	Сфера услуг	М	28	Управляющий бара

№	Сфера рынка труда	Пол	Возраст	Должность
16	Высокотехнологичная сфера	Ж	36	Руководитель отдела IT
17	Высокотехнологичная сфера	Ж	30	Руководитель UX-отдела в телекоммуникационной компании
18	Высокотехнологичная сфера	Ж	28	Руководитель HR-отдела Авито
19	Высокотехнологичная сфера	Ж	33	Руководитель техподдержки BI
20	Высокотехнологичная сфера	М	34	Руководитель в IT-компани