

Беркович Ольга Ефимовна

канд. пед. наук, доцент

Московский областной филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

Матрёшина Евгения Борисовна

канд. психол. наук, доцент, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский

Нижегородский государственный

университет им. Н.И. Лобачевского»

г. Нижний Новгород, Нижегородская область

Климанова Арина Сергеевна

магистрант

Московский областной филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПОКОЛЕНИЯ Z

Аннотация: в статье авторам удалось проанализировать влияние ценностей представителей поколения Z, а также их убеждений, поведенческих моделей, сформированных в определённую историческую эпоху на их отношение к трудовой деятельности. В этой связи представилось возможным выделить и ранжировать основные стимулирующие мотивационные факторы представителей поколения Z; определить наиболее эффективные направления ключевых стратегий для изменения мотивационной сферы представителей поколения Z, сделать вывод о том, что использование комплексного подхода позволит

работодателям эффективно мотивировать представителей поколения Z в профессиональной деятельности и снизить отток кадров.

Ключевые слова: *мотивация, личность, представители поколения Z, трудовая деятельность, цифровая среда, ценностные ориентации, коллектив, адаптация, социализация, мотивационные факторы.*

Рынок труда в современном обществе представлен многообразием различных отраслей и направлений. Работодатель в поиске специалистов выдвигает ряд требований, которыми они должны обладать, чтобы быть успешными в конкретной профессиональной сфере или отрасли. Особый интерес вызывает информация об уровне образования, опыте работы, возрасте, наличии различных дополнительных специализаций, навыках и дополнительной информации о личности работника. Все это необходимо, чтобы понять, сможет ли кандидат, претендующий на должность, удовлетворить профессиональный интерес работодателя. Но такой перечень критериев, как показывает практика, на современном рынке труда недостаточен [2, с. 4–6]. Возникает необходимость обратить особое внимание на изучение индивидуально-личностных качеств работника, что может позволить успешно интегрировать его в трудовой коллектив и минимизировать адаптационный период.

Ряд экономических, демографических, правовых и других изменений в современном российском обществе обусловил, с одной стороны, дефицит молодых кадров в различных отраслях практики, с другой стороны, актуализировалась потребность в работниках пенсионного и предпенсионного возраста. В этой связи, в частности, с увеличением пенсионного возраста наблюдается возрастная неоднородность трудовых коллективов [1, с. 92–95]. Это влияет на уровень сплоченности, мотивации и функционирования коллектива (как формального, так и неформального). В социальной психологии принято выделять поколения беби-бумеров, X (икс), Y (миллениалы), Z (зумеры), А (альфы). В этой связи нам представилась возможность изучить и проанализировать социально-психологические особенности поколения Z, а также влияние их ценностей,

убеждений, поведенческих моделей, сформированных в определенную историческую эпоху на их отношении к трудовой деятельности [5, с. 386–393].

Временные рамки возникновения поколения Z ученые-социологи отмечают в период с 1997 по 2010 гг. Формирование ценностей и ожиданий представителей этого поколения протекает под влиянием цифровой среды, высокой скорости обмена информацией и глобальных социальных трансформаций. Они активно вступают в профессиональную деятельность, и оказывают значительное влияние на рынок труда. Личность представителя поколения Z формируется в эпоху Интернета и социальных сетей, что оказывает существенное влияние на их профессиональные ожидания и мотивационные установки.

Нам удалось выделить и ранжировать основные стимулирующие мотивационные факторы для представителей поколения Z.

1. При выборе профессии и места работы для многих представителей поколения Z финансовое вознаграждение выступает ключевым фактором, влияющим на мотивацию и эффективность труда. Нами выявлено, что именно заработная плата является доминирующей мотивационной силой, которая стимулирует повышение продуктивности представителей поколения Z среди участников трудового коллектива. Финансовая стабильность, ориентированность на собственные потребности – выступают в числе основных мотиваторов при выборе работы и стремлении выполнять её качественно.

2. Другая важная мотивационная составляющая, помимо материальных стимулов, это повышенная чувствительность к признанию и похвале от руководства. Отсутствие адекватной обратной связи со стороны руководства, субъективное ощущение «отверженности, незамеченности» или отсутствие признания усилий – снижают мотивационную составляющую такого работника.

Таким образом, полагаем уместным отметить, что мотивация поколения Z к трудовой деятельности в коллективе повышается не только материальными, но и социально-психологическими факторами, в том числе уважением и признанием личного вклада.

3. Анализ результата исследования выявил, что представители поколения Z стремятся к развитию своих компетенций и профессиональных навыков, для дальнейшего повышения по службе. Получение новых навыков внутри трудового коллектива усиливает стремление работать эффективнее и является одним из мотивов карьерного роста внутри организации. Работники поколения Z ожидают от работодателя личного наставничества, обучения, участия в интересных проектах и расширения профессионального кругозора.

4. Гибкие условия труда, возможность дистанционной работы или вариативного графика более привлекательны для представителей поколения Z. Такие условия работы позволяют поддерживать их стабильное психологическое состояние и общий уровень удовлетворённости работой, поскольку, как показало настоящее исследование, в их приоритете баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью.

5. Мотивация представителей поколения Z включает социально-ценностные ожидания. Ими, как показывает практика, более востребована работа, сочетающая в себе профессиональные задачи с личным вкладом в общественные отношения. Для таких работников важна преданность делу, поскольку она приносит им личностное удовлетворение, наполняет смыслом их трудовую деятельность, принося значимый вклад в социально одобряемые отношения.

Однако, в исследовании выявлено, что представители поколения Z склонны часто менять место работы, искать реализацию своих новых возможностей за пределами организации. Они ориентированы на быстрое профессиональное развитие и самореализацию, что не всегда возможно достигнуть в рамках одной компании за короткий промежуток времени [3, с. 31–34].

Таким образом, в исследовании мотивационных факторов представителей поколения Z первичны материальные стимулы (заработная плата, премии и т. д.), а нематериальные стимулы вторичны (признание руководителем, развитие профессиональных навыков, одобрение общества).

В связи с этим мотивационная система должна включать гибридные элементы: финансовые и нефинансовые поощрения. Стандартные системы стиму-

лирования (бонусы, премии, карьерная лестница) недостаточно эффективны для поколения Z, поскольку его представители ожидают индивидуального подхода, гибких карьерных траекторий и возможностей для самореализации через проекты [7, с. 153–158]. Традиционные распространенные методы управления персоналом (жёсткая иерархия, унифицированные схемы премирования, формальный контроль) недостаточно эффективны при работе с представителями поколения Z. Необходимы адаптивные, гибкие и персонализированные инструменты. Это обусловлено особенностями их ценностных ориентаций: стремлением к автономии, быстрому развитию, цифровой коммуникации и балансу жизни и труда [6, с. 129–132].

Исходя из произведенного нами научного анализа, представляется возможным выделить некоторые направления ключевых стратегий для изменения мотивационной сферы представителей поколения Z.

1. Одной из них является отказ от унифицированной системы стимулирования и переход к индивидуализированному подходу.

При анализе индивидуально-личностных особенностей представителей поколения Z наблюдается ярко выраженная потребность в самореализации; ориентированность на индивидуальный профессиональный рост; направленность учёта личных целей при формировании задач. Формирование личности представителей поколения Z происходит в цифровом пространстве. Для них естественна онлайн-коммуникация, быстрый обмен информацией и геймифицированные форматы взаимодействия.

Особенности цифрового восприятия представителей поколения Z являются одним из ключевых факторов, определяющих специфику управления их профессиональной мотивацией. Социализация данного поколения происходила в условиях постоянного информационного потока, развития мобильных технологий, социальных сетей и цифровых платформ. Это сформировало специфический когнитивный стиль, характеризующийся сокращённым циклом внимания, выраженной ориентацией на визуальный контент и ожиданием мгновенной обратной связи.

Короткий цикл внимания у поколения Z обусловлен привычкой к быстрому переключению между информационными потоками. Постоянное взаимодействие с лентами новостей, короткими видеороликами и уведомлениями – формирует динамичный формат восприятия, при котором длительная концентрация на однотипной задаче затруднена. Речь идёт не о снижении интеллектуальных способностей, а об изменении способов обработки информации: представители поколения Z эффективнее работают в условиях сменяемости задач и наличия промежуточных результатов. В профессиональной среде это проявляется в снижении мотивации при участии в долгосрочных проектах без чётко обозначенных этапов и видимого прогресса. Отсутствие краткосрочных достижений уменьшает ощущение значимости собственного вклада [6, с. 129–132]. Следовательно, управление мотивацией должно строиться с учётом потребности в динамике: крупные задачи целесообразно структурировать на этапы, фиксировать промежуточные результаты и демонстрировать движение к цели.

2. Ориентация на визуальный контент. Поколение Z формировалось под руководством визуальных коммуникаций – социальных сетей, видеоплатформ, инфографики и цифровых интерфейсов. Это дает преимущество визуальному способу восприятия информации и ускоряет усвоение смысла с помощью изображений, диаграмм и графических элементов. По сравнению с визуальной структурированной информацией эффективность восприятия у представителей поколения Z текстовых инструкций большого объема ниже. В профессиональной деятельности это означает, что визуализация целей, показателей эффективности и результатов работы помогает повысить степень участия в ней и осознания важности выполняемых задач. Использование современных демонстрационных методов: информационных панелей, диаграмм и форматов презентаций – повышает прозрачность процесса и, в свою очередь, внутреннюю мотивацию, поскольку позволяет четко видеть вклад в общий результат.

3. Ожидание быстрой обратной связи. Цифровая среда приучила представителей поколения Z к оперативной реакции на любые действия. Такие операции как лайки, комментарии и уведомления – формируют модель коммуника-

ции, основанную на быстром отклике. В профессиональной сфере это выражается в потребности регулярного подтверждения значимости и корректности выполняемой работы. Отсутствие своевременной обратной связи может восприниматься как игнорирование или недооценка усилий, что негативно отражается на уровне мотивации. Для представителей поколения Z важен не только итоговый результат, но и процесс взаимодействия с руководителем, в частности, прозрачность критериев его оценки и возможность своевременно корректировать свои действия. В этих условиях традиционные модели оценки персонала, предполагающие редкие формальные аттестации, оказываются недостаточно эффективными. Повышению мотивации способствует систематическая обратная связь, поддерживающий формат взаимодействия и открытый диалог.

Таким образом, сокращенный цикл концентрации внимания, визуальная направленность восприятия и ожидание быстрой реакции формируют специфическую модель профессионального поведения представителей поколения Z. Таким образом, учитывая изложенные индивидуально-личностные особенности представителей поколения Z, требуется трансформация в подходах к управлению такими работниками в целом и их мотивацией, в частности. Это диктует необходимость включения во взаимодействие с ними большей наглядности и эмпатии [4, р. 06015]. Игнорирование этих особенностей может привести к снижению их вовлеченности в работу и увеличению текучести кадров, в то время как их учёт позволяет создавать более эффективные системы мотивации в современных организациях.

Для представителей поколения Z особенно важно постоянное подтверждение их значимости и эффективности, также они ориентированы не только на финансовый доход, но и на личностный смысл своей трудовой деятельности. Когда сотрудник понимает значимость своего вклада, уровень внутренней мотивации повышается.

Поскольку формирование личностных ценностей представителей поколения Z, убеждений, поведенческих моделей, сформированных в определенную историческую эпоху, оказывает значительное влияние на производительность

труда, полагаем, что работодателю необходимо пересмотреть стратегии повышения мотивации представителей поколения Z с учетом выявленных нами стимулирующих мотивационных факторов и использовать ключевые стратегии для изменения мотивационной сферы с целью увеличения их эффективности. Использование комплексного подхода, а именно: финансовые стимулы, личностное развитие, гибкость условий труда и цифровую среду, индивидуально-личностный подход, эмоциональное сопереживание и поддержку – позволяет эффективно мотивировать представителей поколения Z на профессиональную деятельность.

Список литературы

1. Беркович О.Е. К вопросу о социально-психологических основах демографических проблем в современной России / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, О.В. Березина // Социально-психологические проблемы современной семьи: психолого-педагогическая поддержка и наставничество: сборник материалов XI Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием (Армавир, 10 октября 2023 г.). – Чебоксары: Среда, 2023. – С. 92–95. EDN HJEDCN

2. Психологические основы организации и управления проектной деятельностью в сфере юриспруденции: учебное пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, И.А. Киселева, Е.В. Шарунова. – Казань: Бук, 2022. – 76 с. EDN BEPRVD

3. Беркович О.Е. Психология организации коллективной проектной деятельности будущих юристов / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, А.В. Бутырская // Юридическая психология. – 2022. – №1. – С. 31–34. DOI 10.18572/2071-1204-2022-1-31-34. EDN XQFCRU

4. National Strategies for Sustainable Development G-7: Trends 2010-2020 / L. Ershova, R. Khussamov, E. Galiy, E. Anisimov [et al.] // E3S Web of Conferences. – Yekaterinburg: EDP Sciences, 2020. – Vol. 208. – P. 06015.

5. Ершова Л.В. Реализация инновационных технологий для формирования лидерских компетенций на основе внутривузовского сотрудничества / Л.В. Ершова // Современное образование: векторы развития. Социально-гуманитарное знание и общество: материалы VII конференции с международным участием, посвященной 150-летию МПГУ (Москва, 21–22 апреля 2022 г.) / под общ. ред. М.М. Мусарского, Е.А. Омельченко, А.А. Шевцовой. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2022. – С. 386–393. DOI 10.37492/ETNO.2022.59.97.049. EDN DBLMPD

6. Павлова И.И. Применение нейросетей для анализа и предсказания точечных экономических изменений / И.И. Павлова, Д.А. Полковников // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности: сборник материалов VII Международной научной конференции (Костанай, 5 ноября 2025 г.). – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 129–132. EDN PGJOPN

7. Павлов В.И. Законы творчества в педагогическом опыте профессоров Ю.П. Сокольникова и И.П. Прокопьева / В.И. Павлов, И.И. Павлова // Яковлевские чтения: патриотизм, гражданственность, духовность в аспекте современных социокультурных процессов: сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Чебоксары, 15 апреля 2025 г.). – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2025. – С. 153–158. EDN AVBRWS