

Список авторов:

<i>Авторы статьи</i>	Вертинова А.А., Пашук Н.Р., Лукьянова В.А., Садовская Л.Е.
----------------------	---

Особенности влияния поколения зумеров на трансформацию моделей кадрового менеджмента

Аннотация

Цифровые технологии для поколения Z являются обыденностью, что предполагает адаптацию трудовых отношений к ценностям нового поколения, которое становится ключевым участником рынка. Однако, несмотря на происходящую эволюцию трудовых моделей и форматов работы наблюдается недостаточная изученность практических аспектов, что может приводить к снижению лояльности молодых сотрудников и частой смене места работы. Авторами был проведен комплексный анализ предпочтений зумеров в сравнении с другими поколениями, как с теоретической, так и эмпирической точки зрения. В результате чего, подтверждается ценность поколения Z в автономности и использовании цифровых технологий, что вызывает необходимость в формировании подходящей корпоративной культуры и гибкости графика. Более того, были выявлены основные проблемы современных трудовых моделей как для сотрудников (сложность с организацией труда и коммуникацией), так и для работодателей (контроль процессов и адаптация офисных пространств). Данная статья станет полезна сотрудникам HR отделов любой организации для формирования факторов привлечения молодого поколения и снижения текучести кадров.

Ключевые слова: теория поколений, миллениалы, зумеры, гибридная модель, трудовая модель.

Введение

В современном мире широко известно и применимо на практике несколько десятилетий такое понятие как гибридная форма занятости, включающая в себя комбинирование удаленной работы и работы в офисе. Модернизация трудовых отношений во многом завязана на актуальных

тенденциях в ведении рабочих процессов и технических нововведениях. Однако важным для внимания остается фактор присутствия на рынке труда четырех поколений, с различными ценностями и жизненными принципами.

Рост и распространение технического прогресса оказывает влияние на все сферы жизни, в том числе получает массовое внедрение в рабочие процессы. Именно за счет технологий создается возможность гибридной формы занятости, а ее популярность обусловлена уровнем владения технологиями среди пользователей. В свою очередь, можно проследить тенденцию к переходу на альтернативные формы занятости у различных поколений, где наивысшим уровнем технологических навыков обладают представители поколения Z, как первое поколение, родившееся и выросшее в цифровом мире [1].

Поколение Z, как описывает в своих трудах Никитина Д.О., является первым полностью цифровым поколением, выросшим в условиях повсеместного использования технологий и интернета [2]. Это поколение отличается высокой коммуникабельностью, практическим подходом к решению проблем и значительной открытостью к новому и разнообразному опыту.

Однако, есть альтернативное мнение: поколение Z, или зумеры, охватывает людей, рожденных примерно с середины 1990-х до начала 2010-х годов [3]. Это поколение стало первым, которое в полной мере испытало на себе влияние цифровых технологий и Интернета с самого раннего возраста. Зумеры выросли в условиях быстрого технологического прогресса, и эта среда оказала сильное влияние на их мировосприятие, ценности и поведение. Они характеризуются высокой технологической грамотностью и приспособленностью к быстро меняющемуся информационному пространству. Социальные сети и мобильные приложения стали для них не только инструментами общения, но и платформами для выражения своих мнений. В исследовании Сотникова Г. для зумеров характерно так называемое клиповое мышление, которое изменяет их когнитивные процессы. Они

привыкают получать информацию через доступные гаджеты и не нуждаются в запоминании больших объемов данных, поскольку могут всегда обратиться к интернету для поиска нужной информации [4].

Теории поколений, разработанная Уильямом Штраусом и Нилом Хоу, каждое поколение проходит через четыре основных стадии: формирование, взросление, зрелость и старение [5]. Эти стадии влияют на восприятие людей, относящихся к определенному поколению, окружающей действительности и их поведение в социально-политическом контексте. Стратегии адаптации, принятые каждым поколением, определяются особыми историческими условиями и вызовами, с которыми оно сталкивается.

Цель исследования

Цель исследования заключается в определении роли зумеров в трансформации современных трудовых отношений под воздействием цифровых технологий и жизненными ценностями.

Научная новизна исследования заключается в выявлении взаимосвязи между когнитивными особенностями, ценностными ориентациями поколения Z и эволюцией современных трудовых моделей в условиях цифровой трансформации.

Методология исследования

Методология данного исследования включает следующие этапы:

1. Обобщение и систематизация научных источников касательно трудов по теории поколения и трудовых ценностях разных поколений.
2. Компаративный анализ, включающий как сопоставление характеристик поколений X, Y и Z в рамках традиционных и современных трудовых моделей, так и выявление различий в подходах к трудовым функциям, мотивации и карьерным траекториям развития.
3. Эмпирическое исследование в виде опроса с помощью онлайн-платформы, которое включает разработку вопросов в соответствии с целью исследования, определение выборки респондентов согласно определенным

критериям (возраст, принадлежащий к поколению Z, а также осуществление трудовой деятельности на момент проведения опроса).

4. Анализ полученных данных посредством подсчета количества ответов, перевода их в процентные соотношения, визуализации данных с помощью диаграмм

5. Кейс-анализ положительных практик внедрения современных трудовых моделей для молодого поколения, который включает и определение трудностей, с которыми столкнулись работодатели, и формирование рекомендаций по их нейтрализации.

Научная и практическая значимость

Научная значимость исследования заключается в выявлении ценностей и ключевых особенностей поколения зумеров и их соответствия с современными трудовыми моделями.

Практическая значимость выражается в формировании рекомендаций по более эффективному внедрению гибридной трудовой модели, которая позволит нивелировать существующие сложности.

Основная часть

Современное поколение во многом отличается от предыдущих поколений за счет глобальных изменений в обыденной жизни всех слоев населения. Уникальность поколения Z заключается в измененных условиях взросления и социализации. Именно в процессе взросления данного поколения цифровые технологии стали становиться неотъемлемой частью общества.

В условиях быстро развивающихся технологий и изменений в условиях труда, акцент на гибридные трудовые модели становится все более актуальным. Поколения, выросшие на стыке этих изменений, такие как миллениалы и зумеры, часто предпочитают разнообразие в формате работы. Это не случайно, ведь именно в контексте открытости к изменениям и адаптивности они выработали особые стратегии, позволяющие им лучше балансировать между профессиональной и личной жизнью.

Трудовые модели представляют собой организационные и социальные подходы к управлению трудовой деятельностью, а также к взаимодействию работников и работодателей. Рассмотрим основные сферы деятельности для определенной трудовой модели (таблица 1).

Таблица 1 - Основные виды трудовых моделей (составлено авторами)

Название модели	Характеристика	Основная сфера деятельности
Традиционная модель	Долгосрочные отношения между работником и работодателем; Стабильная заработная плата; Отсутствие трудовой мобильности; Наличие социальных гарантий	Банковское дело; Юриспруденция; Государственное и муниципальное управление; Здравоохранение, образование; Управление; Производство;
Проектная модель	Трудовые отношения формируются вокруг конкретной трудовой задачи; Гибкий график работы; Фокус на результат; Работники нанимаются в зависимости от потребностей проекта	IT и технологические стартапы; Информационные технологии; Строительство; Маркетинг; Дизайн; Консалтинг; Научные исследования
Гибкая модель (гибридная)	Свободный выбор графика и места работы; Достижение life-work баланса; Акцент на конечный результат; Отсутствие привязанности к количеству рабочих часов	Креативные индустрии: маркетинг, реклама и PR; IT-сфера; Разработка программного обеспечения; Управление проектами; Финансы
Аутсорсинг и фриланс	Работники являются независимыми подрядчиками; Высокая степень свободы в выборе проектов и графика; Отсутствие традиционных социальных гарантий	Веб-разработка; Дизайн (графический); Контентный маркетинг; Редакторские услуги; Копирайтинг; Услуги по SEO; Переводческие услуги
Удаленная работа	Отсутствие привязанности к офису; Возможно наличие всех социальных гарантий; Возможность работать в найме	Программирование; Онлайн-образование Информационные технологии; Контент-менеджмент; Поддержка клиентов;

		Финансы; Цифровой маркетинг
--	--	--------------------------------

Анализ современных трудовых отношений и моделей работы показывает значительные изменения предпочтений в подходах к организации труда. В последние годы наблюдается тенденция к гибкости и адаптивности, которые стали ключевыми аспектами в вопросах занятости и управления персоналом.

Рост удаленной работы и возможностей фриланса стал ответом на запросы сотрудников, ищущих баланс между рабочей и личной жизнью. Удаленная работа предоставляет ряду специалистов возможность выполнять свои обязанности из любой точки мира, что значительно меняет традиционные представления о рабочем месте. С развитием технологий, создание продуктивной среды стало возможным вне офисных стен. Это также позволяет компаниям не ограничиваться в выборе кандидатов исходя из их места жительства, расширяя географию сотрудников международного уровня.

Выбор в пользу гибкого рабочего графика становится все более популярными. Работники ценят возможность самим определять, когда и как они будут выполнять свои задачи. Это, в свою очередь, способствует повышению их удовлетворенности и продуктивности. Современные компании всё чаще переходят к проектному управлению, что подразумевает большее вовлечение сотрудников в процесс работы над конкретными задачами, а не строгую привязку к жестким часам.

Подобные изменения создают новые вызовы для работодателей. Необходимость в управлении персоналом, поддержание командного духа и корпоративной культуры становятся более сложными задачами. Сложности, связанные с рисками изоляции работников требуют от компаний применения действенных стратегий для поддержки и создания среды, где каждый сможет чувствовать себя частью общей команды.

Кроме того, такие изменения повлияли на социальные гарантии. Работникам, работающим по иным моделям, не соответствующим критериям

традиционной модели труда, часто не хватает благ, которые привычны офисным работникам: оплачиваемый отпуск, медицинская страховка и пенсионные планы. Появляется необходимость разработки новых моделей социальной защиты, которые будут учитывать регулярные изменения рынка труда.

Однако стоит отметить, что и гибридный, и удаленный формат работы не подразумевают собой полный отказ от всех принципов и ценностей, которых придерживаются компании, где основная часть работников располагается в корпоративных помещениях. Чаще всего как раз в крупных компаниях и международных корпорациях удаленных работников очень много, так как перевод сотрудников на “удаленку” дает возможности расширять штат сотрудников, не затрачивая ресурсов на благоустройства рабочего места в офисе.

На данный момент, поколение Z представляет собой самое молодое поколение на рынке труда. Во многом на поколение оказало влияние глобальная цифровизация и повсеместное использование технологий, а из отличительных характеристик выделяются свобода, индивидуализм, использование технологий, быстрая адаптация к изменяющимся условиям, зависимость от социальных сетей, нетерпеливость, высокий уровень образования. В свою очередь, пирамида трудовых и рабочих ценностей зумеров имеет ощутимые различия, в сравнении с другими поколениями (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнение характеристик поколений (составлено на основе [1], [2], [3])

Характеристика / Поколение	X	Y	Z
Трудовые ценности	Креативность, разнообразие, личностное развитие, стабильность и безопасность, предприимчивость	Постоянное обучение, развитие, цифровая экосистема, широкий спектр обязанностей, креативное мышление	Творческий подход, киберсреда, продуктивность, технологический прорыв, обучение в течении жизни, автономность

Баланс работы и личной жизни	Желание сохранять баланс между работой и личной жизнью	Трудности в поддержке гармонии работы и личной жизни, несмотря на её важность	Цифровые технологии усложняют достижение баланса и сужают круг профессиональных интересов
Важность работы	Одинаковые доли важности работы и семьи	Готовность к постоянным карьерным изменениям при сохранении рабочей мотивации	Работа занимает важное, но не центральное место в их жизненной иерархии
Построение карьеры	Не станут связывать себя с компанией, где нет перспектив профессионального развития	Легко меняют работодателей ради лучших возможностей, но не всегда стратегически выстраивают карьеру	Преимущественно горизонтальное карьерное развитие с регулярными сменами сфер и установкой на полную смену профиля
Требования к компании	Предпочтение работать в комфортной рабочей среде с доброжелательной корпоративной культурой	Возможность влиять на решения, проявлять инициативу, участвовать в улучшениях, работать в известной компании даже новичком	Свобода для инициативы и поддержка эмоциональной самореализации
Требования к руководству	Безопасные условия труда, обратная связь, карьерный рост и коммуникация	Вера команды в сотрудников, диалог с руководством и значимость мнения каждого	Эмоциональная поддержка и свобода действий
Способы организации трудовой деятельности	Промежуточная стадия между классической и современной гибкой организацией труда	Выбор в пользу эластичного графика и нестандартных рабочих форматов	Сочетание гибкого подхода, многопрофильности и цифровой поддержки в работе

По данным таблицы видны определенные различия в трудовых ценностях. Так, поколение X предпочитает классическую работу в офисе, но допускает возможности гибкой организации труда, а также отмечает значимость перспектив карьерного роста и стабильности. В последовательности можем наблюдать, что миллениалы отдают предпочтение нестандартным формам занятости, проявляя большую мобильность в трудоустройстве, и ориентируясь на благоприятные отношения внутри коллектива и коммуникацию. Поколение Z вовсе не держат работу в

приоритете, а при ее выборе ориентированы на использование в первую очередь технологических решений, для выстраивания рабочих процессов, и автономность в профессиональной деятельности [1].

Исследователями отмечаются значительные изменения в подходах к ведению трудовой деятельности среди разных поколений. Строгая иерархия, вертикальный тип власти в компании, конкретика в принятии решений, отсутствие гибкости, а также принятие серьезных и эффективных решений в кризисные периоды — это та модель, которую создали бумеры. Стоит отметить, что подобная жесткость и непреклонность имела определенные преимущества, однако изменения в пирамиде ценностей и мировые тенденции значительно меняли подходы к управлению в компаниях.

Первые изменения в традиционных устоях принесло поколение X, проявляющих большую гибкость из-за нестабильных условий в мире. При этом, поколение не готово работать на грани возможностей, для достижения целей; больше внимания уделяется личным вопросам и интересам. Однако командная работа определенно не их сильная сторона, так как каждый стремится решить вопрос самостоятельно.

Определенный прорыв замечен за миллениалами - для них характерна гибкость, поиск альтернатив, критическое мышление и высокий уровень работы с технологиями. При этом поколение Y не так дальновидно, как предшественники - они не строят долгосрочных планов, поэтому являются хорошими тактиками, а также командными игроками - легко делят обязанности и готовы к открытой коммуникации.

Зумеры сильно отличаются от остальных за счет жизни в мире инноваций, многозадачности, осознания важности интересов личности и глобальных проблем. Однако затруднения у поколения вызывает отсутствие мотивации и трудности работы в офлайн-режиме.

Именно из-за смены поколений ломается привычный трудовой уклад. Эксперты отмечают, что подобно поколению X, создавшему совершенно

новый рынок, тип экономики и трудовые отношения, зумеры создадут новые организационные модели, а также прорывы за счет инноваций [6].

При этом, уже сейчас происходят перемены в политиках различных компаний, вызванные необходимостью привлечения нового поколения к работе. Так, появляются политики заботы о сотрудниках, открытых диалогов с руководством, горизонтальный менеджмент — это соответствует ценности поколения Z в уважении личности, а работодатель получает честное мнение о действующих бизнес-процессах в компании и способов по их улучшению. При этом меняется сам подход к ведению переговоров; постепенно исчезает явление, когда начальник диктует условия и требует решений - актуальными стали партнерские переговоры с сотрудниками, что более эффективно [7]. Отмечается, что в последнее время существенно сократилось количество встреч и видеозвонков, так как они показали неэффективность; в свою очередь, возросла популярность использования голосовых сообщений, переписка в корпоративных мессенджерах без отвлекающих деталей, а также сервисы коллективного доступа для совместной работы. Все больше сотрудники отдают предпочтение удаленной работе, если не требуется присутствие в офисе. Использование гибридного формата может сыграть ключевую роль при выборе работодателя, а также существенно улучшить работоспособность сотрудников. Как и заинтересованность в обучении сотрудников. Осознание важности компании в повышении квалификации уже имеющихся в штате людей, а не найме новых - является хорошим фактором. Высокий уровень корпоративной культуры и удобство офиса остается одним из самых важных критериев для работников. Неформальные отношения внутри коллектива, а также между начальниками и подчиненными способствуют налаживанию коммуникации и улучшению атмосферы в коллективе. Преимуществом будет наличие социальных сетей и ведение корпоративных сайтов, с публикациями жизни компании. Ну а удобный и современный офис вызывает желание чаще в нем появляться. Но самым привлекательным остается высокое владение технологиями, и желание

зумеров использовать их в рабочих задачах, чтобы максимально автоматизировать и облегчить бизнес-процессы [8].

Для анализа наличия влияния представителей поколения Z на трансформацию трудовых моделей авторами был проведен опрос в период с 6 по 10 июня с помощью Яндекс.Форм среди 83 респондентов, принадлежащих к поколению Z и позднему поколению Y. Ключевым критерием отбора респондентов выступала их профессиональная активность - обязательное наличие текущей трудовой занятости либо осуществление иной формы профессиональной деятельности. В условиях того, что все респонденты обладают выбранными критериями, допустимая погрешность равна 5 %, а уровень надежности 95 %, то необходимый минимальный размер выборки 16 респондентов, нами было опрошено 83, что делает данную выборку репрезентативной. Полученные в ходе исследования данные представлены далее.

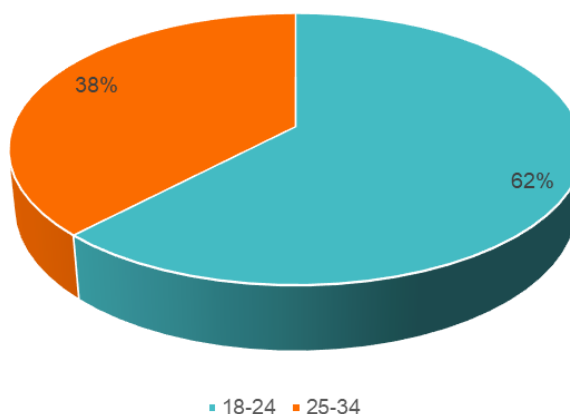


Рисунок 1 – Распределение респондентов по возрасту (по результатам опроса), %

Рисунок 1 подтверждает, что опрос проводился среди поколения Z и позднего поколения Y, так респондентов в возрасте от 18 до 24 лет – 62 %, а в возрасте от 25 до 34 лет – 38 %.

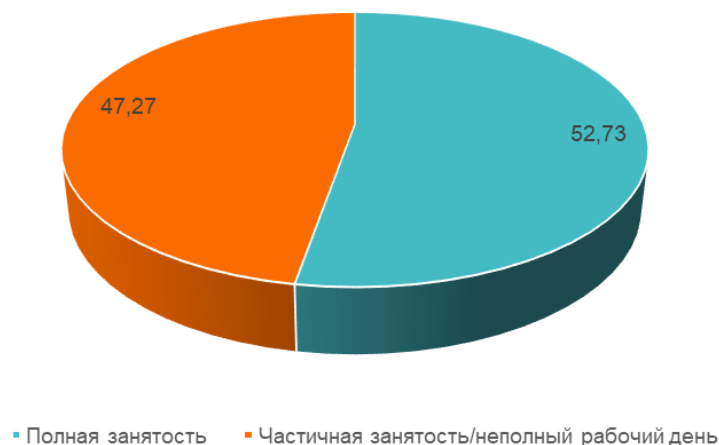


Рисунок 2 - Формы занятости респондентов (по результатам опроса), %

По данным опроса, представленным на рисунке 2, можно сделать вывод о том, что молодое поколение предпочитает работать в формате неполного рабочего дня/частичной занятости (53.73% респондентов). Это может быть связано с тем фактом, что большая часть поколения Z на данном этапе продолжает совмещать учебу в колледжах или университетах и работу, из-за чего у них нет возможности уделять достаточно времени для присутствия на рабочем месте на условиях полной занятости.



Рисунок 3 - Распределение наиболее важных факторов при выборе работы (по результатам опроса), %

В ходе анализа наиболее значимых причин расстановки приоритетов при трудоустройстве в определенную организацию ключевым фактором стал уровень взаимодействия с коллегами (32,73% респондентов), что, в совокупности с результатами опроса, представленными на рисунке 3,

демонстрирует важность корпоративной культуры в становлении молодого специалиста.

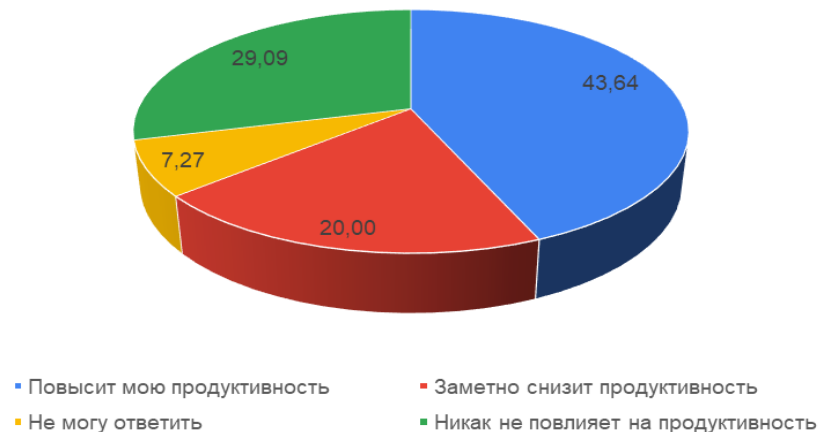


Рисунок 4 - Влияние гибридного/удаленного формата работы на работоспособность (по результатам опроса), %

При этом 43,64% респондентов уверены, что при условии полного рабочего дня их продуктивность может быть не такой высокой, как при удаленном или гибридном формате работы. Несмотря на 29,09% респондентов, отмечающих, что от формата работы их продуктивность не изменится, то 20% зумеров считает, что их продуктивность может быть значительно ниже. Это можно обусловить неформальной обстановкой, которая будет мешать молодым специалистам сконцентрироваться на рабочих задачах.



Рисунок 5 - Проблемы организации рабочего процесса при гибридном/удаленном режиме (по результатам опроса), %

Однако, мнения респондентов касательно организации рабочего места при гибридном/удаленном формате работы разделились, что действительно может подтверждать тезис о сложностях с концентрацией внимания, ведь только 34,55% респондентов уверены, что подобные условия не станут отвлекающим фактором.

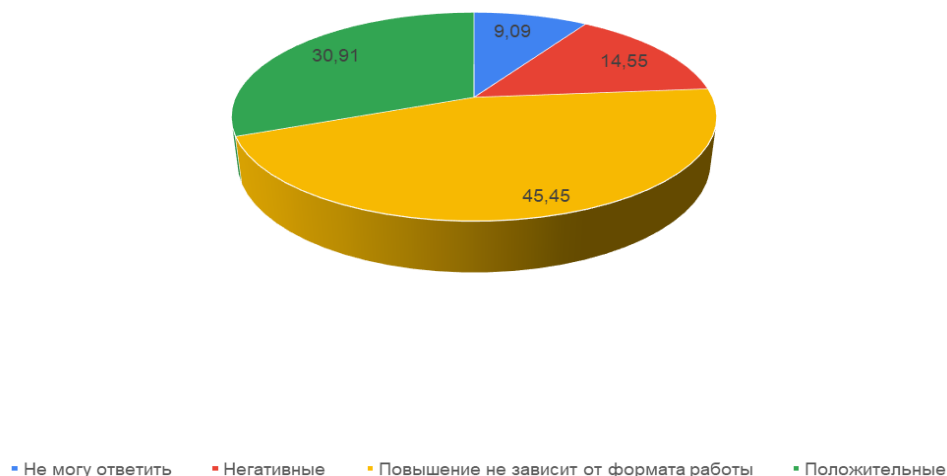


Рисунок 6 - Перспективы карьерного роста при гибридном/удаленном режиме (по результатам опроса), %

Стоит отметить, что по результатам опроса (рисунок 6), у респондентов положительные или нейтральные представления о перспективах и возможностях карьерного роста, 30,91% и 45,45% соответственно, что избавляет зумеров от ограничений, которые могли быть навязаны определенными стереотипами.

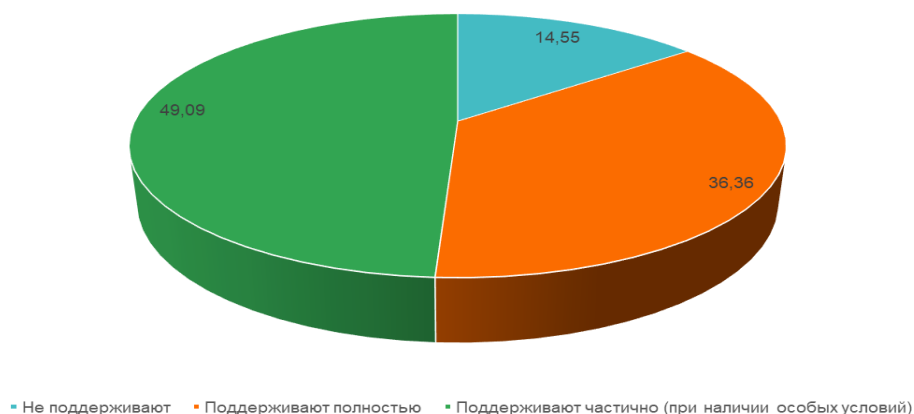


Рисунок 7 - Отношение работодателей к при гибриднему/удаленному формату работы (по результатам опроса), %

По результатам, представленным на рисунке 7, можно сделать вывод, что участники опроса также уверены в том, что работодатели готовы перестраиваться под запросы нового поколения, которое в перспективе станет основным работающим населением.

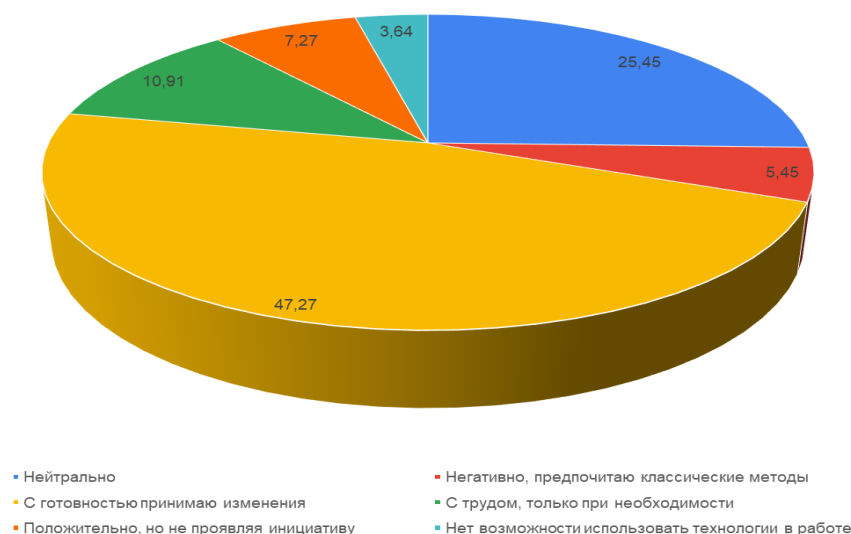


Рисунок 8 - Отношение к внедрению современных технологий в рабочие процессы (по результатам опроса), %

Сотрудники, также как и работодатели, будут вынуждены меняться в соответствии с запросами рынка, который постоянно адаптируется. В результате, только малая часть респондентов не может смириться с необходимостью внедрения цифровых технологий в рабочие процессы, что в глобальном масштабе никак не приостанавливает становления тренда на удаленный/гибридный формат работы.

Поколение Z демонстрирует осознанный подход к работе, стремясь к гармонии между профессиональным ростом, самореализацией и личной жизнью. Они ценят гибкость и могут не рассматривают гибридный/удаленный формат как абсолютную альтернативу офису. Опыт личного взаимодействия в команде остается для них значимым, что подчеркивает их адаптивность и свободу в выборе оптимальных условий труда.

Ряд крупных компаний уже внедрил и активно использует гибридные форматы [9], в том числе и российские компании, например, Медиа Альянс, X5 Retail Group, Работа.ру [10].

При очевидных преимуществах использования удаленной работы существует ряд проблем, с которыми сталкиваются как работники, так и работодатели.

Для сотрудников ощутимые трудности приносят в первую очередь отсутствие необходимой техники и оборудования, плохое интернет-подключение, неотработанность процедур, отсутствие технической поддержки для разрешения вопросов [11].

Также, значительной доли работников тяжело организовать трудовой процесс и рабочий день - многие просто не способны настроиться на деятельность вне стен офиса. При этом, у некоторых, напротив, размываются границы между личным и деловым, из-за чего теряется счет времени и рабочий день может затянуться до глубокой ночи [12].

Нехватка коммуникаций и живого общения - с психологической точки зрения, людям проще работать с живыми коллегами в реальности, чем с цифровыми профилями. Следовательно, исчезает неформальное общение, совместное времяпрепровождение и снижается уровень сплоченности коллектива [13].

Также, снижается общая мотивация к работе. Находясь вне офиса, трудно отслеживать происходящие изменения, наблюдать за ростом других сотрудников, при этом обостряются проблемы в подборе команд и методов управления - что больше усугубляет ситуацию.

Среди проблем, с которыми сталкиваются работодатели в первую очередь выделяется отсутствие контроля за рабочим процессом. Руководителям проще присутствовать в помещении, где люди заняты выполнением задач, чем наблюдать за исполнением через компьютер. Однако эффективность работы во многом зависит от самих сотрудников и их собранности, а не от их присутствия в другом месте.

Следующая проблема - использование пустого пространства. Необходимо учитывать, какая доля сотрудников работает только из дома, какая только из офиса, а кто использует гибридный формат. Необходимо

переоборудовать помещения под кабинеты, переговорные и другие задачи. При этом, приходится подыскивать новые офисы под текущие требования, а некоторые площади, находящиеся в собственности, подготовить к сдаче или продаже.

Проблемы подключения сотрудников к внешним рабочим ПО и серверам возникают тогда, когда работодатель предпринимает попытки поставить эти программы на домашнюю технику. У многих один компьютер или ноутбук на семью, с личными данными, учетными записями и определенными техническими особенностями [14].

К проблемам ведения самих бизнес-процессов также относятся оперативность решения вопросов и координирования деятельности. Много времени уходит на то, чтобы получить задачу, ознакомиться с требованиями, решения возникших вопросов и устранения ошибок. В то время как, при нахождении в офисе это происходит гораздо оперативнее [11].

Заключение

Подводя итоги проделанной работы, можем обозначить следующие результаты, которых удалось достичь:

1 Выявлены основные характеристики поколений, представленных на данных момент на рынке труда, а также зумеров, как основной группы трудоспособного населения.

2 Рассмотрены взаимосвязи между представителями различных поколений в контексте отношения к рабочей части жизни. Выявлены схожие черты, различия, а также установлены причины, оказавшие влияние на представителей этих категорий населения.

3 Изучены современные трудовые модели занятости. Проведен анализ каждого типа, выявлены отличительные черты и предпочтения представителей различных поколений к разнообразным моделям трудовой занятости.

4 Исследованы технологические решения и цифровые возможности, используемые в бизнес-процессах, которые позволяют использовать гибридные модели занятости.

5 Проведен опрос, в ходе которого были выделены основные характеристики и трудовые предпочтения поколений Y и Z, а также составлены выводы о текущих предпочтениях работающих людей относительно их формы занятости.

6 Составлен перечень рекомендаций по адаптации сотрудников к новым формам занятости, из анализа основных проблем и трудностей, с которыми сталкиваются работники и работодатели в процессе внедрения новых форматов занятости.

Список источников

1 Аранжин В.В. Нехода Е.В. Влияние трудовых ценностей различных поколений работников на выбор форм и видов занятости: результаты теоретического анализа // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 161-178. – DOI 10.18334/et.9.1.114077. – EDN TRNHZC. (дата обращения: 10.06.2025)

2 Никитина Д.О. Поколение Z: особенности и характеристики / Д. О. Никитина // Социология. – 2021. – № 3. – С. 136-140. – EDN XD RRJX. (дата обращения: 10.06.2025).

3 Жданова Л.А., Ван Ш. Термины теории поколений в современном российском медиадискурсе и в молодежной речи // Мир русского слова. – 2023. – № 3. – С. 30-41. – DOI 10.21638/spbu30.2023.304. – EDN FYZXHH. (дата обращения: 10.06.2025).

4 Теория поколений: чем отличаются зумеры, бумеры, миллениалы, поколения X и альфа? // Российская газета. – 2024. – 1 марта. – URL: <https://rg.ru/2024/03/01/teoriia-pokolenij-chem-otlichaiutsia-zumery-bumery-millennialy-pokoleniia-x-i-alfa.html> (дата обращения: 10.06.2025).

5 Пустовойт Ю.А., Пель В.С., Коба С.М. Теории поколений о факторах социально-политической динамики. Реконструкция теоретического поля // Локус: люди, общество, культуры, смыслы. – 2022. – Т. 13, № 2. – С. 144-158.

– DOI 10.31862/2500-2988-2022-13-2-144-158. – EDN AACTZA. (дата обращения: 10.06.2025).

6 Теория поколений: как Z, миллениалы и бумеры меняют рынок труда // РБК Тренды. – 2024. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6788bc069a79472f7e62299d> (дата обращения: 10.06.2025).

7 Зумеры - плохие сотрудники? Спросили у экспертов // МТС Маркетолог. URL: <https://marketolog.mts.ru/blog/zumeri--plohie-sotrudniki-sprosili-u-ekspertov> (дата обращения: 10.06.2025).

8 Технологии work-life balance и никаких "начальник всегда прав": как зумеры меняют корпоративную культуру // Adpass. URL: <https://adpass.ru/tehnologii-work-life-balance-i-nikakih-nachalnik-vsegda-prav-kak-zumery-menyayut-korporativnuyu-kulturu/> (дата обращения: 20.06.2024).

9 Топ международных кейсов по внедрению гибридного графика работы // OfficeMaps. URL: <https://officemaps.ru/ofisnaia-zhizn/top-mezhdunarodnyh-keisov-po-vnedreniiu-gibridnogo-grafika-raboty/> (дата обращения: 20.06.2024).

10 Гибридный офис: как PepsiCo, H5 Retail Group и другие гиганты адаптировали свои процессы под новую реальность // vc.ru. URL: <https://vc.ru/flood/323992-gibridnyi-ofis-kak-pepsico-h5-retail-group-i-drugie-giganty-adaptirovali-svoi-processy-pod-novuyu-realnost> (дата обращения: 10.06.2025).

11 Федченко А.А. Удаленная работа в условиях использования цифровых технологий: перспективы трансформации // Экономика труда. – 2021. – Т. 8, № 4. – С. 377-390. – DOI 10.18334/et.8.4.111930. – EDN NJANIW. (дата обращения: 10.06.2025).

12 Пронин В.Ю. Управленческие проблемы удаленной работы в российских организациях в оценках удаленных работников // Вестник университета. – 2022. – № 9. – С. 28-36. – DOI 10.26425/1816-4277-2022-9-28-36. – EDN GJQHXV. (дата обращения: 10.06.2025).

13 Современные тренды на рынке труда в 2024 году // HeadHunter. 2024.

URL: <https://hh.ru/article/30514> (дата обращения: 10.06.2025).

14 Пять проблем поколения Z на российском рынке труда // Ведомости.
2021. 28 сентября. URL:
<https://www.vedomosti.ru/career/blogs/2021/09/28/888533-pyat-problem> (дата
обращения: 10.06.2025).