

# ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПОКОЛЕНИЯ Z: АНАЛИЗ ПРАКТИК И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

## GENERATION Z STAFF INCENTIVE TOOLS: ANALYSIS OF PRACTICES AND RECOMMENDATIONS FOR IMPROVEMENT

ПОЛУЧЕНО 25.03.2026 ОДОБРЕНО 30.03.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026 УДК 331.101.38 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-61-65



**БАБИЧ А.**

*Студентка магистратуры, 1-й курс, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**BABICH A.**

*Master's Degree Student, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** alibaba0405@yandex.ru



**АШУРБЕКОВ Р.А.**

*Канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой Управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ASHURBEKOV R.A.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** rafash@mail.ru

### Аннотация

В данной статье рассматриваются особенности формирования системы стимулирования персонала с учётом ценностных и поведенческих характеристик поколения Z. Проведён анализ теоретических подходов к стимулированию трудовой деятельности, а также обобщены результаты современных исследований, отражающих мотивационные установки молодых сотрудников. Особое внимание уделено практикам российских компаний, направленным на повышение вовлечённости и удержания зумеров, включая гибкие формы занятости, развитие корпоративных сообществ, внедрение программ обучения и геймификацию. На основе проведённого анализа сформулированы рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала, ориентированные на повышение эффективности управления человеческими ресурсами. Научная новизна исследования заключается в систематизации современных инструментов стимулирования персонала поколения Z и их адаптации к условиям функционирования организаций.

**Ключевые слова:** поколение Z, стимулирование персонала, мотивация труда, нематериальное стимулирование, вовлечённость сотрудников.

### Abstract

The article examines the features of developing employee incentive systems taking into account the value orientations and behavioral characteristics of Generation Z. The study analyzes theoretical approaches to labor motivation and summarizes the results of contemporary research reflecting the motivational attitudes of young employees. Particular attention is paid to the practices of Russian companies aimed at increasing engagement and retention of Gen Z employees, including flexible work arrangements, the development of corporate communities, training programs, and gamification. Based on the analysis, practical recommendations for improving employee incentive systems are proposed, focusing on enhancing the effectiveness of human resource management. The scientific novelty of the study lies in the systematization of modern incentive tools for Generation Z employees and their adaptation to organizational contexts.

**Keywords:** generation Z, employee incentives, labor motivation, non-material incentives, employee engagement.

Современный рынок труда характеризуется устойчивой тенденцией к смене поколенческого состава рабочей силы: в активную фазу профессиональной реализации вступает поколение Z (рожденные в 1997–2012 гг.), которое обладает принципиально иными ценностно-мотивационными установками и трудовыми ожиданиями по сравнению с предшествующими поколениями — миллениалами и поколением X. Теория поколений была впервые научно обоснована американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом в 1991 г. Согласно их концепции каждые 20 лет формируется новое поколение, отличающееся уникальной

шкалой ценностей и специфическими моделями поведения. На формирование ценностей поколения, по мнению исследователей, оказывают влияние модель воспитания в семье, а также политические, экономические, социальные и технологические события, происходящие в период детства (до 11–12 лет) [1]. Эти ценности оказывают долговременное воздействие на профессиональное и социальное поведение человека, включая отношение к работе, потребительские предпочтения и мировоззрение.

Данные различия охватывают не только отношение к карьере и балансу «работа — личная жизнь», но и способы

коммуникации, восприятие иерархии, а также критерии выбора работодателя. В этой связи для эффективного привлечения, адаптации и долгосрочного удержания сотрудников поколения Z организациям требуется пересмотреть традиционные механизмы стимулирования, переходя от унифицированных систем к гибким, персонализированным подходам, учитывающим особенности и ценностные ориентации данного поколения.

Прежде чем разрабатывать практические рекомендации по эффективному взаимодействию с представителями поколения Z (далее — зумеры), необходимо обратиться к анализу их психологических и личностных особенностей, опираясь на данные исследований, проводимых как психологами, так и работодателями, имеющими непосредственный опыт включения зумеров в трудовые коллективы.

Период взросления данного поколения характеризовался высокой скоростью социально-экономических и технологических изменений: смена экономических укладов, пандемия, повсеместная цифровизация и стремительное внедрение искусственного интеллекта создали среду с крайне низкой степенью предсказуемости. Им свойственна тяга к образованию, но не в классическом варианте университета, а самообразование в разных областях. Формирование личности в таких условиях привело к ряду устойчивых психологических черт, которые напрямую влияют на трудовое поведение [2]. Ключевые характеристики:

- цифровая среда с рождения — зумеры не помнят мира без интернета, смартфонов и социальных сетей, но по наблюдениям исследователей, именно эта постоянная включенность порождает у них одновременно высокую технологическую грамотность и усталость от цифровой перегрузки;
- длительные планы (от пяти лет и более) утрачивают для зумеров мотивирующую функцию, поскольку их жизненный опыт свидетельствует о высокой вероятности быстрых и радикальных изменений внешних условий, вследствие этого формируется установка на немедленное получение вознаграждения за приложенные усилия;
- тяга к образованию, но в нетрадиционном формате — представители поколения Z предпочитают не столько классическое университетское образование, сколько самообразование в разных областях, часто с использованием онлайн-курсов, коротких образовательных программ и самостоятельного освоения навыков.

Психологи и исследователи рынка труда выделяют ряд устойчивых черт поколения Z, которые напрямую влияют на их трудовое поведение.

*Социальная миссия и соответствие ценностям.* Согласно исследованиям компаний *Deloitte* и *Randstad*, 70% зумеров выбирают компании с социальной миссией и развитой корпоративной культурой. Им важны не только бонусы, тренинги и мероприятия, но и возможность влиять на мир вокруг. В идеальной рабочей вселенной зумера каждая задача — шаг к глобальным изменениям, будь то повышение качества социальной среды или создание инновационных продуктов, которые меняют жизнь к лучшему.

*Ценностная лояльность.* 87% зумеров готовы сменить работодателя, если ценности компании не совпадают с их собственными — даже если это значит уход с текущей работы (*NBC, CNBC*). При этом исследование *Deloitte* 2023 г. показывает, что 78% зумеров готовы пожертвовать частью зарплаты ради работы, которая соответствует их ценностям и обеспечивает комфортную рабочую среду.

*Смысл как основа удовлетворенности.* 89% поколения Z считают, что именно наличие смысла делает работу удов-

летворяющей и поддерживает их психологическое благополучие [3].

*Чувствительность к психологическому комфорту.* Как отмечают эксперты, зумеры «не будут работать там, где им некомфортно, сидеть и годами чего-то ждать, потому что «нужны деньги». Это отличает их от предыдущих поколений, которые «страдали», но десятилетиями держались за нелюбимое место работы. Страдания и компромиссы с самим собой — это не про нынешнюю молодежь» [4].

*Отношение к карьерному пути.* Частая смена мест работы перестала восприниматься как негативный признак. Напротив, трудовая книжка с длинным списком записей уже не признак непостоянства — это может говорить о том, что человек ценит свой комфорт и ищет «свое» — именно то, что максимально совпадает с его ожиданиями.

Исследование проведено агентством КД и Центром исследования рынка коммуникаций НИУ ВШЭ и его результаты основаны на данных, собранных среди 407 студентов и молодых специалистов из более чем 70 вузов. Возраст респондентов — от 21 до 27 лет. Исследование может служить хорошим фундаментом и показало, что поколение Z предъявляет высокие требования к условиям работы, гибкости и финансовому вознаграждению. Они ориентированы на профессиональный рост, но не готовы жертвовать личной жизнью ради карьеры. Результаты исследования показали следующее:

- 82,8% зумеров называют высокую зарплату ключевым фактором при выборе работы;
- 60,4% ориентированы на карьерный рост и продвижение;
- 88% считают баланс между работой и личной жизнью важным, но в иерархии значимых факторов он оказывается только на четвертом месте;
- 57% ценят гибкий график и возможность удаленной работы;
- 9% готовы работать исключительно удаленно, а 52% предпочитают гибридный формат с частичными посещениями офиса;
- 41,5% считают, что главное в компании — развитие сотрудников;
- 75,3% считают главным плюсом офиса живое общение с коллегами;
- 9% готовы работать в офисе каждый день, большинство предпочитают бывать там несколько раз в неделю;
- 53,8% избегают рутинных и 81,3% избегают непонятных задач;
- 34,9% ждут от руководителя четкости в задачах;
- 26,8% рассчитывают на наставничество;
- 79,4% негативно относятся к микроменеджменту и постоянной критике без конструктивных предложений;
- 72,7% считают поддержку и наставничество ключевыми факторами адаптации;
- главные мотиваторы: финансовое вознаграждение (70%), интересные задачи (58,7%) и хорошая атмосфера в коллективе (42,5%);
- основная причина увольнения — низкая зарплата (81,3%), за ней следуют отсутствие карьерных перспектив (55,5%) и негативная атмосфера в коллективе (53,3%) [5].

К 2025 г. поколение Z составит более 40% мировой рабочей силы, что неизбежно приведет к трансформации стандартов и практик труда [6]. По данным *BCG*, компании, успешно интегрирующие зумеров, демонстрируют на 23% более высокую инновационность и на 18% лучшую адаптивность к рыночным изменениям [7].

Приведенные данные свидетельствуют о том, что ценностно-мотивационный профиль поколения Z качественно отличается от сложившихся в предыдущие десятилетия

представлений о трудовой мотивации. Высокая значимость смыслового наполнения труда, чувствительность к психологическому комфорту, неприятие жёстких иерархических структур и ориентация на немедленное вознаграждение формируют новый запрос к организационным механизмам, призванным побуждать работника к эффективной деятельности. В этой связи возникает необходимость не просто модифицировать отдельные элементы традиционных систем стимулирования, но пересмотреть их концептуальную основу, исходя из того, что ключевым звеном между трудовым поведением сотрудника и результатами деятельности организации становится система, способная интегрировать индивидуальные ценностные ориентации с корпоративными целями.

В процессе трудовой деятельности человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия работников, реализующие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников к деятельности для достижения конкретных целей организации и заданных результатов труда. Эти действия, т.е. стимулирование осуществляет субъект управления, приводя в действие процесс формирования мотивов труда — мотивацию трудовой деятельности [8].

Цель стимулирования — не только побудить человека к труду, но и побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями. В этом случае система стимулирования выступает как совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждением. Формирование системы стимулирования тесно связано с учетом отношения работников к различным благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования ситуацией в личной жизни, конкретными социальными условиями, в которых находится человек, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в трудовом коллективе [8].

Стимулирование персонала представляет собой многокомпонентную систему, выходящую за пределы привычного материального вознаграждения и социального пакета. Наряду с денежными формами выделяются следующие ключевые группы стимулов.

Стимулирование свободным временем предполагает предоставление гибких графиков, частичной занятости, дополнительных выходных и иных форм, позволяющих работнику самостоятельно распоряжаться временным ресурсом, что особенно значимо в условиях приоритизации баланса между работой и личной жизнью.

Трудовое или организационное стимулирование, регулирующее поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.

Стимулирование на основе общественного признания включает формальные (награды, доски почёта) и неформальные (публичные благодарности, позитивные отзывы в корпоративных каналах) практики, укрепляющие профессиональную идентичность и лояльность работника.

Программы обучения и развития рассматриваются как форма долгосрочного стимулирования, инвестирующая в человеческий капитал через организацию корпоративного обучения, наставничество и оплату внешних образовательных программ.

Для подтверждения теоретических положений и выявления актуальных практик стимулирования персонала поколения Z стоит обратиться к опыту ведущих российских компаний. Анализ корпоративных практик позволяет определить наиболее востребованные и эффективные инструменты стимулирования, применяемые в реальном секторе экономики [9]. В табл. 1 представлены примеры использования различных направлений стимулирования, ориентированных на особенности поколения Z.

Таблица 1

**Применяемые в организациях инструменты стимулирования сотрудников поколения Z**

Наименование организации	Пример реализации
Альфа-Банк	Неформальные активности для сотрудников, например, «проводы лета» в парках по всей России, где сотрудники созваниваются и обсуждают воспоминания
Ак Барс Банк	Даёт возможность расти и развиваться: проводит для сотрудников обучающие мероприятия, поддерживает клубы по интересам, используют геймификацию: за активную корпоративную жизнь сотрудники получают внутреннюю валюту «барсики», которую можно потратить на желанный мерч
Яндекс	На карьерном сайте и в соцсетях компания публикует истории сотрудников, которые работают над проектами с социальной значимостью
Озон	Модель «работай откуда хочешь» для части IT-команд, что позволило привлечь разработчиков из регионов и повысить вовлечённость сотрудников
Wildberries	Внутренняя платформа для обратной связи, где сотрудники могут анонимно делиться идеями и проблемами
SberTech	Внутренняя академия, где сотрудники могут бесплатно изучать новые технологии, включая ИИ и блокчейн
Лаборатория Касперского	Менторские программы и хакатоны

Представленные данные свидетельствуют о том, что современные организации активно внедряют комплексные системы стимулирования, сочетающие элементы профессионального развития, гибких условий труда, социальной вовлечённости и ценностной мотивации. Практика российских компаний демонстрирует переход к модели стимулирования, учитывающей ценностные ориентации и поведенческие особенности поколения Z.

Таким образом, система стимулирования выступает управленческим инструментом, призванным согласовать индивидуальные мотивы работника с организационными задачами. Эффективность этого инструмента напрямую зависит от того, насколько полно в нём учтены особенности субъекта трудовой деятельности, что требует формирования сбалансированной комбинации материальных и нематериальных компонентов, выбор которых определяется ценностными ориентациями целевой группы персонала. На основе проведённого анализа теоретических подходов и практик современных организаций представляется возможным сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала, ориентированной на особенности поколения Z. Данные рекомендации направлены на повышение уровня вовлечённости, удовлетворённости трудом и эффективности деятельности молодых сотрудников.

1. *Прозрачная система оплаты с конкретными KPI.* Устанавливать измеримые показатели результативности и

- закрепить единую формулу расчёта бонусов, исключая субъективность. Пример: в корпоративном портале или Яндекс-таблицах для каждой должности прописаны *KPI*, весовые коэффициенты и формула ежемесячной премии. Сотрудник в любой момент видит, выполнение каких показателей и в каком объёме влияет на его вознаграждение.
2. *Понятные карьерные траектории и регулярный карьерный диалог.* Молодые сотрудники нуждаются в видимости возможностей роста. Следует разработать наглядные карьерные карты и проводить плановые обсуждения продвижения. Пример: формируется визуальная «карьерная карта» с условиями переходов (срок в должности, компетенции, пилотный проект). Карта открыта для всех, а на ежеквартальных встречах с руководителем сверяются текущее положение и плановые шаги.
  3. *Гибкость занятости и оценка по результатам, а не по часам.* Закрепите в корпоративной политике различные форматы занятости (полная/частичная, дистанционная/офисная/гибридная). Управление должно строиться на достижении согласованных результатов, а не на фиксации присутствия. Пример: политика «гибридного офиса»: сотрудник сам выбирает 2–3 дня для присутствия, остальные работает удалённо. Допускается скользящее начало дня (например, 8:00–11:00). Одновременно отменяется требование фиксировать время прихода и ухода; контроль идёт по проценту завершённых в срок задач.
  4. *Предотвращение систематических переработок.* Нормируйте нагрузку так, чтобы сверхурочная работа не становилась рутинной. При вынужденных переработках обеспечьте немедленную компенсацию (отгулы или повышенная оплата). Пример: на еженедельных планерках руководитель отслеживает загрузку команды через систему задач. При переработках более двух недель подряд инициируется пересмотр сроков или привлечение дополнительных ресурсов. Сверхурочные фиксируются и компенсируются отгулами в том же месяце.
  5. *Регулярное обучение через горизонтальный обмен знаниями.* Инвестиции в человеческий капитал — значимый мотиватор. Включайте в систему стимулирования внутреннее обучение (мастер-классы, кросс-функциональные сессии) и оплату внешних курсов, особенно по цифровым и гибким навыкам. Пример: раз в месяц сотрудники разных подразделений делятся полезной информацией: ИТ-отдел — цифровыми лайфхаками, финансисты — основами инвестиций, маркетологи — трендами соцсетей. Это формирует культуру взаимного обучения без больших бюджетов.
  6. *Инклюзивная среда и добровольное неформальное общение.* Создайте атмосферу, где аутентичность не осуждается, а командное взаимодействие поощряется. Неформальные мероприятия должны быть добровольными. Пример: отменён обязательный дресс-код, в чатах приветствуются мемы и стикеры, руководители открыто говорят о своих ошибках. Офис зонирован на тихие зоны и лаунж с кофе и настольными играми. Раз в месяц — «кросс-функциональные обеды» со случайным смешением отделов, без рабочей повестки.
  7. *Чёткая постановка задач в цифровых инструментах.* Неопределённость демотивирует. Используйте системы управления проектами, где каждая задача имеет срок, критерий готовности, приоритет и ответственного. Пример: задачи ставятся в *Trello* или *Битрикс24* с обязательным заполнением полей «срок», «критерий готовности», «приоритет», «связанные ресурсы». Сотрудник вправе приступать к задаче, если любой из параметров не определён, и запросить уточнение.

8. *Отказ от микроменеджмента.* Излишний контроль и постоянные вмешательства воспринимаются негативно. Достаточно согласовать промежуточные точки контроля и доверять выполнению. Пример: руководитель договаривается с сотрудником о сроках промежуточной проверки (например, через три дня после старта) и не запрашивает отчёты вне этих договорённостей. Статусы задач в системе позволяют отслеживать прогресс без прямых вмешательств.
9. *Регулярные оперативные встречи.* Потребность в частой обратной связи удовлетворяется короткими периодическими встречами для обсуждения текущих задач, трудностей и необходимой поддержки. Пример: стандарт компании — встреча один на один раз в две недели по 20–30 минут. Фиксированная структура: выполненные задачи, сложности, запрос на поддержку, развитие. Повестку формирует сотрудник.
10. *Конструктивная обратная связь с акцентом на сильные стороны.* Избегайте исключительно негативных отзывов. Отмечайте достижения и предлагайте конкретные шаги для улучшения. Пример: при разборе ошибок используется формат *SBI* (ситуация — поведение — влияние), после чего совместно формулируется альтернативный способ действий. Дополнительно — практика «признаний»: раз в неделю в общем чате любой сотрудник может публично поблагодарить коллегу за помощь или качественную задачу. Находите поводы регулярно их хвалить. Для этого поколения похвала — необходимое топливо. Без него они быстро сдуваются [10].

В результате проведённого анализа установлено, что система стимулирования персонала в условиях доминирования поколения *Z* требует существенной трансформации. Ключевыми направлениями выступают развитие гибких форм занятости, усиление роли нематериальных стимулов, обеспечение возможностей профессионального роста и формирование благоприятной социально-психологической среды.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенных рекомендаций при разработке и совершенствовании систем стимулирования персонала в организациях различных отраслей. Научная новизна работы состоит в систематизации современных инструментов стимулирования персонала поколения *Z* и их адаптации к условиям российских компаний.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ожиганова Е.М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения [Текст] / Е.М. Ожиганова // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2015. — № 1. — С. 94–97.
2. Тренина П.Е. Особенности личностных черт поколения *Z* [Текст] / П.Е. Тренина, К.А. Неволина, К.А. Харлова // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. — 2022. — Т. 23. — № 2. — С. 169–176.
3. Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
4. Зумеры и *KPI*: как ЧЗЭО повышает мотивацию и удерживает сотрудников [Электронный ресурс]. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/Kko02TyR1B/zumery-i-kpi-kak-chzeo-povyishaet-motivatsiyu-i-uderzhivaet-sotrudnikov>
5. Зумеры на рынке труда — исследование Агентства КД и Центра исследований рынка коммуникаций НИУ ВШЭ

- [Электронный ресурс]. — URL: [https://adindex.ru/publication/analytics/search/335672/img/Зумеры\\_на\\_рынке\\_труда\\_КД\\_и\\_НИУ\\_ВШЭ.pdf](https://adindex.ru/publication/analytics/search/335672/img/Зумеры_на_рынке_труда_КД_и_НИУ_ВШЭ.pdf)
- Цифровая Россия: новая реальность [Электронный ресурс]. — URL :<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx>
  - Поколение Z на работе: особенности, мотивация и взаимодействие [Электронный ресурс]. — URL: <https://sky.pro/wiki/profession/pokolenie-z-na-rabote-osobennosti-motivaciya-i-vzaimodejstvie>
  - Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2023. — 524 с.
  - Зумеры в офисе: Как привлечь и удержать поколение TikTok [Электронный ресурс]. — URL: <https://vc.ru/hr/2112449-zumery-v-ofise-kak-privlech-i-uderzhat-pokolenie-z>
  - Маслова А.В. Как управлять поколением Z [Текст] / А.В. Маслова // Базис. — 2025. — № 2. — С. 16–20.
  - tersburg University of Management Technologies and Economics, vol. 23, no. 2, 2022, pp. 169–176.
  - Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2025. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
  - Zoomers and KPIs: How ChZEO Increases Motivation and Retains Employees RBC Companies. URL: <https://companies.rbc.ru/news/Kko02TyR1B/zumery-i-kpi-kak-chzeo-povyishaet-motivatsiyu-i-uderzhivaet-sotrudnikov>
  - Zoomers in the Labor Market — A Study by KD Agency and the Center for Communications Market Research at HSE University AdIndex. URL: [https://adindex.ru/publication/analytics/search/335672/img/Зумеры\\_на\\_рынке\\_труда\\_КД\\_и\\_НИУ\\_ВШЭ.pdf](https://adindex.ru/publication/analytics/search/335672/img/Зумеры_на_рынке_труда_КД_и_НИУ_ВШЭ.pdf)
  - Digital Russia: A New Reality. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx>
  - Generation Z at Work: Characteristics, Motivation, and Interaction URL: <https://sky.pro/wiki/profession/pokolenie-z-na-rabote-osobennosti-motivaciya-i-vzaimodejstvie>
  - Kibanov A., et al. Motivation and Stimulation of Labor Activity: A Textbook. Edited by A. Kibanov, INFRA-M, 2023.
  - Zoomers in the Office: How to Attract and Retain Generation TikTok URL: <https://vc.ru/hr/2112449-zumery-v-ofise-kak-privlech-i-uderzhat-pokolenie-z>
  - Maslova A.V. How to Manage Generation Z // Basis, no. 2, 2025, pp. 16–20.

## REFERENCES

- Ozhiganova E.M. «The Theory of Generations by N. Howe and W. Strauss. Possibilities for Practical Application.» Business Education in the Knowledge Economy, no. 1, 2015, pp. 94–97.
- Trenina P.E., Nevolina K.A., Kharlova K.A. «Characteristics of Personality Traits of Generation Z» Scientific Notes of St. Pe-

Перескокова М.

### МАМА, Я ТИМЛИД! ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ПО РУКОВОДСТВУ ИТ-КОМАНДОЙ

М.: Альпина Паблишер, 2026. 228 с.

Книга представляет собой концентрацию личного опыта автора, проработавшей в «Яндексе» около 10 лет и прошедшей путь от рядового сотрудника до управленца. В ней собраны рекомендации для молодых руководителей или тех, кто хочет ими стать: как увольнять и нанимать людей, распределять задачи, мотивировать, давать обратную связь, бороться с синдромом самозванца и растить сотрудников умнее себя.



Лысикова О.В.

### ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

М.: Ай Пи Ар Медиа, 2026. 112 с.

В пособии рассматривается ключевая роль тайм-менеджмента в современном социуме для реализации личных целей и повышения эффективности корпоративной деятельности. Раскрывается понятие личной эффективности, предполагающее постановку четкой цели и задач, за которыми следует осмысленная и рационально организованная деятельность. Издание подготовлено в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для студентов всех направлений подготовки.

