

как проваливаются программы мотивации сотрудников — РБК

 rbc.ru/education/30/03/2026/69c438679a7947d155553b7d

March 30, 2026

Модные рассуждения о зумерах и бумерах мешают российским компаниям осознать реальные проблемы — понять, как плохо у них с менеджментом и перестать жить в ложной картине рынка труда

Менеджеры управляют персоналом, деля людей на иксов, миллениалов и зумеров и приписывая им разные ценности. Однако теория поколений не имеет под собой строгой научной основы, утверждают исследователи консалтинговой компании «Экопси», изучив анкеты более миллиона работающих россиян. Выяснилось, что привычки и ценности людей в 40 и 60 лет сильно совпадают, да и молодежь становится похожей на старшие поколения по мере взросления.

Компании тратят деньги на задачи вроде «как научиться работать с зумерами», а в действительности им надо задавать совершенно иные вопросы: «почему у нас такие слабые менеджеры», «как избавиться от токсичной атмосферы» и «как перестать считать людей взаимозаменяемыми винтиками», считают кадровики. Чего на самом деле ждут от работы россияне, независимо от поколения?

На четыре буквы

В 1991 году американские демограф Нил Хау и историк Уильям Штраус выпустили книгу «Поколения: история будущего Америки», в которой изложили свою теорию развития человеческих обществ. Согласно ей, каждые 80–90 лет общества последовательно проходят четыре этапа — подъем, пробуждение, спад и кризис. Соответственно, примерно каждые 20 лет меняются «социальные поколения», чьи представители обладают своим набором черт, ценностей и жизненных установок.

Примерно с 1946 по 1963 год рождались беби-бумеры — ныне самое богатое поколение, извлекающее пользу из десятилетий экономического роста без масштабных войн. В 1963–1981 годах — представители поколения икс, которые готовы посвятить себя скучной работе ради стабильности. С 1981 по 1996 год — миллениалы, чья тяга к свободе и личностное развитие. И наконец, с середины 1990-х — зумеры, выросшие в мире смартфонов, приверженные гибкости и самовыражению. Они успели снискать сомнительную славу у работодателей.

Теория стала популярной в маркетинге и управлении персоналом. Разумеется, ее критиковали — в частности, за попытку причесать под одну гребенку целые поколения без учета индивидуальных различий. Тем не менее компании охотно пользуются типологией Штрауса — Хау, пытаясь по-прежнему управлять разновозрастными сотрудниками. Но результатов это часто не приносит.

«Регулярно хожу на конференции и вижу, насколько кондово некоторые коллеги строят HR-бренд и коммуникацию по его продвижению: «Зумерам — про развитие, бумерам — про стабильность». Участники сидят, кивают, никто не возражает, — констатирует Любовь Шокина, директор по консалтингу «Экопси», руководитель практики «Стратегия обеспечения персоналом». — Почему не исследовать реальных соискателей, понять, что для них приоритетно при выборе места работы? В 2025 году кандидатам важны: качество продуктов и услуг, ценности компании, профессиональная среда и высокий уровень оплаты». Рейтинг несколько различается по профессиям, уровням иерархии и возрасту, но не различается по поколениям, подчеркивает эксперт.

Работодатели охотно приняли теорию поколений, поскольку она упростила понимание, кто как себя проявляет в компании, считает Елена Ушарова, консультант практики «Развитие лидерства» консалтинговой компании Ward Howell. «Каждому типу стали приписывать определенные черты. Например, считается, что зумеры — это люди, ищущие удовольствия и идеального баланса между работой и жизнью, их непросто мотивировать и вовлечь в работу. А иксы — это спокойные и зрелые люди, которым нужны признание и стабильность. Эта типология очень условна: много молодых людей работает с полной вовлеченностью и ответственностью».

Неуклюжее использование теории поколений наносит реальный вред и компаниям, и сотрудникам. «Она породила эйджизм, который сильно усложняет жизнь тем, кому сейчас за 50, — продолжает Ушарова. — Они испытывают трудности с поиском работы, потому что их приписывают к неповоротливому и консервативному поколению, которое уже ни к чему не стремится и не хочет получать новые знания. Часто эти люди автоматически получают вежливый отказ».

Сплошь и рядом менеджеры кивают на теорию поколений вместо того, чтобы признать настоящие причины проблем. «К нам обратился эйчар из торговой компании с проблемой высокой текучести продавцов, — вспоминает Любовь Шокина. — Мы провели анализ и обнаружили, что причиной была неготовность руководителей и HR-системы к новым реалиям рынка труда. Он стал рынком кандидата, а руководители привыкли к тому, что за воротами стоит очередь желающих, и общались с продавцами из позиции: «чего с ними церемониться, не хочет работать — сразу меняем».

Эйчар компании не успевал подбирать и адаптировать продавцов. «Запрос от клиента был: «научите наших менеджеров работать с этими зумерами». Мы предложили воздействовать на реальные причины — донстроить кадровые процессы и обучить руководителей практикам регулярной работы с кандидатами и сотрудниками. Эти практики не специфичны для конкретных поколений: «продажа» компании кандидату при найме, хороший стандартный план адаптации, сбалансированная обратная связь и требовательное, но уважительное отношение к людям», — перечисляет Шокина. Клиент не поверил, что проблема в этом, и обратился к другой компании с тем же запросом про работу с поколением Z. Проблема так и не была решена: бизнес продолжал терять деньги. Этот пример довольно типичен, сетует эксперт.

Биология офисного планктона

Исследование, проведенное «Экопси» на основе [мониторинга](#) вовлеченности сотрудников (более миллиона ответов за 14 лет), показало, что существенных различий между поколениями, по крайней мере в России, нет. Ключевую роль в исследовании играл ценностный профиль, показывавший, как восприятие специалистом организационных факторов (условий труда, отношений с коллегами и руководством и т.п.) влияет на его вовлеченность. Исследователи пытались понять, почему одни условия мотивируют сотрудников, а другие — нет.

Выяснилось, что иксы и миллениалы слабо различаются между собой, у них почти идентичные ценностные профили, например у 60-летних иксов и 40-летних миллениалов ценности и устремления совпадают на 70%. Зумеры отличаются, но лишь потому, что молоды, — как только они повзрослеют, различия исчезнут сами собой, уверены в «Экопси». Вспомним, что в 2000-е, когда миллениалы только пришли на рынок труда, им приписывали те же качества, что сейчас зумерам: считали ленивым цифровым поколением, которое не умеет общаться. С тех пор «ленивые» миллениалы успели превратиться в [самое](#) трудолюбивое поколение.

«Это наблюдение разрушает саму основу теории поколений. Люди попросту меняются с возрастом, и наше исследование подтверждает, что возрастные изменения одинаковы в каждой эпохе», — отмечают авторы исследования. Например, в 2015, 2020 и 2024 годах молодые люди называли одни и те же главные факторы выбора компании: возможность реализовать свои способности; совпадение личных ценностей с ценностями работодателя; понимание, как результат работы влияет на общий результат.

Поведение и мотивы сотрудников гораздо точнее объясняются возрастом, этапом жизни и внешним контекстом, а не принадлежностью к поколениям, констатирует Юлия Подоксенова, директор ANCOR Consulting. И ссылается на свой опыт исследований: «Во всех отраслях, будь то промышленность или IT, мы видим, что сотрудники разных поколений ценят одно и то же: справедливый доход, понятные цели, уважительное отношение и устойчивость компании. Молодые специалисты во все времена ориентированы на развитие и самореализацию. А по мере взросления на первый план выходят смысл работы и вклад в общий результат. Это универсальная возрастная кривая, которая повторяется из десятилетия в десятилетие».

Теорию критикуют и за рубежом. «В [отчете](#) Национальной академии наук США, подготовленном по заказу американского правительства, сделан вывод: использовать теорию поколений для управления персоналом безосновательно, а придуманные в ее рамках ярлыки могут усиливать предвзятость и эйджизм», — свидетельствует Андрей Онучин, старший партнер, руководитель научного института «Экопси Консалтинг». Harvard Business Review регулярно публикует материалы, где говорится, что управление людьми через поколенческие ярлыки приводит к стереотипизации сотрудников, ошибочным HR-решениям, подмене анализа управленческой системы объяснением «это просто другое поколение», отмечает Мария Орловская, основатель и управляющий партнер TeamSonance.

О том, что теорию поколений нельзя применять слепо, упоминали даже ее основатели. «И Штраус, и Хау миллион раз говорили про ее ограничения, просто их никто не хочет услышать, — отмечает карьерный консультант Анна Гуревич. — Объектом их исследования был средний класс, «офисный планктон». Неправильно пытаться запихнуть туда всех: мальчика-официанта из глубинки или курьера, снимающего жилье с пятью коллегами. Например, для зумеров характерен синдром переполненного гнезда: почти 43% россиян в возрасте от 19 до 24 лет живут с родителями. Их никто не выгоняет из дома, а если и выгоняет, то в собственную квартиру. Но это не про тех, кто приехал из маленького городка с чемоданом», — поясняет она.

Что не так с зумерами

Исследование «Экопси», по мнению Гуревич, иллюстрирует не теорию поколений, а скорее теорию зрелости Маслоу — автора пирамиды потребностей. Он считал, что люди меняются с возрастом — становятся или не становятся зрелыми. Зрелую личность Маслоу описывал как человека, достигшего высших уровней развития иерархии потребностей: ему свойственна независимость, он способен выдержать груз обстоятельств и фокусируется на решении проблем, а не на негативе от них.

«Да, Хау и Штраус говорили, что глубинные ценности, сформированные в 12–14 лет, очень важны. Для иксов работа была сверхценностью, для зумеров она лишь инструмент для добывания каких-то других ценностей. Но если зрелый зумер пришел в большую корпорацию, он будет демонстрировать такое же поведение, как икс, — иллюстрирует Гуревич свою мысль. — СЕО похожи, независимо от поколений: у них развита ответственность и умение принимать решения».

С выходом зумеров на рынок труда только ленивый не сказал о том, как они отличаются от других поколений — как в позитивном, так и в негативном ключе. И они действительно отличаются, но только пока молоды, утверждают в «Экопси». В молодости важны развитие собственных способностей и работа в среде, где разделяют твои ценности. С возрастом же ключевой становится потребность, чтобы труд приносил реальную пользу другим, считают исследователи. «График зависимости ценностей от возраста сегодня выглядит так же, как и десять лет назад», — констатируют они.

Другое дело, что переход от «молодых» к «зрелым» сдвинулся. «Если в 2015 году эта граница проходила примерно в 30 лет, то к 2025-му она сдвинулась к 35 годам — и тенденция продолжается. Люди откладывают взрослые обязанности, позднее создают семьи и заводят детей, дольше учатся и пробуют разные профессии. Более высокий уровень благосостояния позволяет дольше оставаться финансово зависимыми от родителей и откладывать принятие ответственности. Рост цен на квартиры и сложность приобретения собственного жилья также сдвигают возраст взросления молодежи», — перечисляют в «Экопси».

Поэтому нынешние 30-летние находятся на другом этапе жизни, чем те, кому было 30 десять лет назад, но как раз этого теория поколений и не учитывает. «В советское время нормой было, что к 25 годам у человека уже есть семья и дети. Сегодня все больше

людей создает семьи ближе к 35 годам, — комментирует Ушарова. — Молодые люди ищут себя и экспериментируют с образованием, не боятся менять не только место работы, но и виды деятельности. Родители зумеров вышли на активно развивающийся рынок труда в конце 1990-х — начале 2000-х, многие получили работу в иностранных компаниях, быстро продвигались по карьерной лестнице, и их девизом было «Прояви себя». Детям они дали больше свободы для экспериментов, и это сказывается сейчас».

«Можно вспомнить исследования американского социолога Рональда Инглхарта на основе «Всемирного исследования ценностей», которое проводится с 1981 года, в том числе в России. Они показали, что уровень благосостояния в детском возрасте влияет на ценности на протяжении всей дальнейшей жизни», — уточняет Виктор Ляшок, старший научный сотрудник центра Института прикладных экономических исследований Президентской академии.

Такие особенности поколения и правда могут влиять на кадровые процессы. «Например, дальние амбициозные цели для поколения Z не работают. Это иксов можно замотивировать тем, какую позицию они займут через три года, а с зетами мы говорим о том, что будет с ними через три–шесть месяцев. Они циничны, но надо понимать, что их цинизм — защитный механизм. У поколения X тоже есть защитный механизм, но другой — фантазийный. Им все кажется, что кто-то прилетит в голубом вертолете и поможет», — рассказывает Гуревич.

Тайные цели

Важно понимать, что другие поколения тоже хотели бы позволить себе то, что зумеры получают по умолчанию. «Зумеры подстраивают условия работы под жизнь, а не наоборот. Они не агрессивны к коллегам, у них побеждает дружба, а не соревнование. Принцип «мы организуем конкуренцию, выберем лучшего и поставим ему на стол флажок» с ними не работает. Но и с другими поколениями он не работает: все хотят приходить в коллектив, который помогает. Зумеры не любят иерархию, но и мы с вами уже немножко отходим от трепета перед «Иван Ивановичем», — приводит примеры Гуревич.

Есть черты возраста, одинаково работающие во все времена. И случаются периоды, одинаково воздействующие на все возрасты. Например, в 2021–2024 годах приоритеты всех поколений стали смещаться в сторону дохода. «В ANCOR мы фиксируем это во всех возрастах: кандидаты чаще готовы к повышенной нагрузке ради финансовой стабильности, растет значимость фиксированной части дохода, усиливается внимание к прозрачности компенсационных моделей, — перечисляет Юлия Подоксенова. — Эти изменения мы связываем не с поколениями, а с макрофакторами — пандемией, инфляцией, ростом неопределенности. Аналогичные тенденции отмечались и в обзорах рынка труда от Минтруда и Банка России».

«Если бы при появлении смартфонов ими пользовались только зумеры, иксы продолжали бы ходить с кнопочными телефонами, а бумеры искали телефоны-автоматы, это было бы подтверждением теории», — иронизирует Григорий Финкельштейн, старший

партнер, руководитель направления «HR-Консалтинг» «Экопси». И отмечает, что, даже если теория поколений верна, ее невозможно применить в офисе: «Некоторые различия правильнее замечать, но игнорировать. Их учет на практике создаст больше рисков, чем возможностей, можно за это и иски в суд получить. К тому же в реальности трудно предложить молодым людям развитие, а возрастным — стабильность. Должны ли мы поменять систему управления вознаграждением или карьерой, адаптируя ее к возрасту? Не нарушится ли принцип меритократии?»

Фактически проблему поколений ввел в социологию австро-британский ученый Карл Мангейм еще в начале XX века, напоминает Онучин. Но речь шла не о большинстве, а о локальной группе с отличиями в ценностях и поведении, сформированными в силу исторических событий. «Например, многие молодые люди, вернувшись с фронтов Первой мировой войны, столкнулись с непониманием общества — это так называемое потерянное поколение. Необходимо учитывать не столько возраст, сколько понятие когорты, в которое входит намного больше характеристик», — констатирует эксперт.

Если руководствоваться только теорией поколений, то это будет, безусловно, вредно, уверена Альбина Бесчасная, доктор социологических наук, профессор Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ. «Мангейм делал акцент на событии, которое влияло на жизнь людей разного возраста, но в наибольшей степени оно воздействовало на молодежь, ведь молодость — это время максимализма, ценностного и идеологического выбора, выбора профессии, начало построения жизненных планов», — комментирует она. Внутри любой возрастной когорты люди различаются по социально-экономическим признакам, по своему опыту и т.п. «Молодые ввиду своих «впечатлительных лет» являются локомотивом изменений и внедрением инноваций в обществе», — говорит о роли новых поколений эксперт.

Теория поколений в России становится все менее приемлемой еще и потому, что средний класс у нас сокращается, напоминает Анна Гуревич. Поэтому надежнее опираться на внутреннюю мотивацию сотрудников — пытаюсь выяснить ее для каждого, а не причисывая всех под поколенческую гребенку. «У кого-то это «я хочу сделать карьеру, развиваться, мне это интересно, я этим живу». Кто-то думает «сейчас я здесь досижу до бонуса, потом пойду куда-то в другое место», а кто-то — «выйду замуж, выплачу ипотеку», — поясняет Гуревич. Понять индивидуальную мотивацию сложнее, но именно она и позволяет выстроить эффективную работу.

Дарья Сальникова