

М.Г. Масилова – к.социол. н., доцент, доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, mmg.vlad@mail.ru

M.G. Masilova – candidate of sociological sciences, associate professor, associate professor of economics and management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia, mmg.vlad@mail.ru

КАРЬЕРНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ У МОЛОДЕЖИ ПОКОЛЕНИЙ Y И Z: СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ CAREER ORIENTATIONS AMONG YOUTH OF GENERATIONS Y AND Z: A COMPARATIVE STUDY

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу карьерных ориентаций представителей поколений Y и Z в контексте современных трансформаций на рынке труда. Актуальность исследования обусловлена стремительными социально-экономическими изменениями, которые оказывают определяющее влияние на профессиональное самосознание и ценностные установки современной молодежи. В фокусе данного научного изыскания находится проблема межпоколенческих различий в структуре карьерных устремлений, имеющая важное значение для социологии управления и практики кадрового менеджмента. Эмпирическую базу исследования составили результаты лонгитюдного (ретроспективного) исследования, проведенного в два этапа с интервалом в десять лет среди студентов Владивостокского государственного университета (ВВГУ). В качестве основного диагностического инструментария применен опросник Э. Шейна «Якоря карьеры», позволивший выявить доминирующие карьерные ориентации респондентов. По результатам проведенного анализа установлены статистически значимые различия в ценностно-мотивационном профиле представителей исследуемых когорт. Установлено, что для поколения Y характерна выраженная ориентация на «предпринимательство», «менеджмент» и «стабильность места работы». В то же время, поколение Z демонстрирует более высокие показатели по таким «якорям», как «автономия», «интеграция стилей жизни» и «вызов». Наименьшую значимость для обеих групп имеет «стабильность места жительства», что подтверждает высокую мобильность современной молодежи. Полученные выводы обладают практическим потенциалом и могут быть применены для оптимизации процессов подбора, адаптации, обучения и мотивации персонала с учетом поколенческой специфики, а также для совершенствования профориентационной работы с молодежью.

Abstract. This article presents a comparative analysis of the career orientations of Generations Y and Z within the context of contemporary labor market transformations. The relevance of the study is justified by rapid socio-economic changes, which have a determining influence on the professional identity and value systems of modern youth. The focus of this scientific inquiry is the issue of intergenerational differences in the structure of career aspirations, which is of significant importance for the sociology of management and human resource management practices. The empirical basis of the research comprises the results of a longitudinal (retrospective) study conducted in two stages with a ten-year interval among students of Vladivostok State University. The primary diagnostic tool was E. Schein's "Career Anchors" questionnaire, which helped identify the respondents' dominant career orientations. The analysis revealed statistically significant differences in the value-motivational profiles of the studied cohorts. Generation Y was found to be distinctly oriented towards "Entrepreneurship," "General Managerial Competence," and "Job Security." In contrast, Generation Z demonstrated higher scores for such anchors as "Autonomy," "Lifestyle Integration," and "Challenge." "Geographic Security" was the least significant anchor for both groups, confirming the high mobility of modern youth. The findings have practical potential and can be applied to optimize recruitment, adaptation, training, and motivation processes, taking into account generational specifics, as well as to enhance career guidance work with young people.

Ключевые слова: карьера, карьерные ориентации, якоря карьеры, теория поколений, поколение Y, поколение Z, управление персоналом

Keywords: career, career orientations, career anchors, generation theory, generation Y, generation Z, human resource management

Введение.

Современный этап общественного развития характеризуется интенсивными трансформациями во всех сферах жизнедеятельности, что закономерно приводит к глубинным изменениям в индивидуальном и коллективном сознании. Одним из ярких примеров происходящих процессов являются межпоколенческие изменения, – различия в целях и ценностях, взглядах на события и образе жизни людей, родившихся в разные исторические периоды развития общества. Одним из наиболее репрезентативных маркеров данных процессов выступают межпоколенческие различия, проявляющиеся в системе ценностей, жизненных целей, поведенческих паттернов и мировоззренческих установок индивидов, социализировавшихся в различные исторические периоды.

Несмотря на дискуссионный характер теории поколений, сформулированной У. Штраусом и Н. Хау [1], ее концепция предоставляет плодотворную основу для изучения специфики различных аспектов человеческой деятельности, включая сферу труда. В рамках социологии управления особую актуальность приобретает исследование эволюции отношения человека к профессиональной деятельности как к ключевому источнику создания общественных благ. Подобные изыскания имеют не только научную ценность, но и выраженную практическую значимость, поскольку их результаты могут быть применены в практике менеджмента руководителями организации, службами занятости, специалистами в области профессионального обучения.

В настоящей работе исследовательский интерес сконцентрирован на проблематике карьерных устремлений, а именно на сравнительном анализе карьерных ориентаций студенческой молодежи, представляющих поколения Y и Z. В качестве основного диагностического инструментария применен опросник Э. Шейна «Якоря карьеры», позволяющий выявить степень выраженности устойчивых карьерных ориентаций личности [2].

Цель и методология исследования – выявить отличия в карьерных ориентациях у обучающихся, принадлежащих к поколениям Y и Z с тем, чтобы учитывать их в профориентационной работе и управлении. Эмпирическую базу исследования составили результаты лонгитюдного (ретроспективного) исследования, проведенного в два этапа с интервалом в десять лет среди студентов Владивостокского государственного университета (ВВГУ). На первом этапе в 2014-2015 гг. изучались карьерные ориентации у студентов 1994-1995 г. рождения, на втором этапе в 2023-2024 гг. опрашивались студенты 2003-2004 г.р. Результаты опроса обрабатывались с помощью методов количественного анализа данных, описательной статистики и корреляционного анализа.

Основная часть

Теоретическое основание.

В основу данного исследования положены теории, установившие закономерности карьерного развития человека в системе трудовых отношений (Д. Супер, Э. Шейн, Дж. Холланд, Э. Хьюз, У. Слокам и др.). Среди них наибольший интерес представляет теория Э. Шейна, выявившего стойкие карьерные ориентации, названные им «якоря карьеры». Согласно концепции Э. Шейна, именно личностные ценности индивида определяют его профессиональный выбор. Трудовая мотивация достигает своего пика в том случае, когда функциональные обязанности сотрудника находятся в гармонии с его ценностными ориентациями, что в конечном счете ведет к высокой степени удовлетворенности профессиональной деятельностью [2]. Таким образом, карьерные якоря удерживают человека в выбранной сфере деятельности, либо при несовпадении работы и ценностей, побуждают уйти с работы. Именно поэтому в практике профориентационной работы и при выборе сферы трудовой деятельности необходимо учитывать выраженность ориентаций и в целом мотивационный профиль карьерных устремлений работников.

Ряд зарубежных авторов (К. Мак-Дэниэлз, Р. Харвей, Н. Джисберс и Э. Мур и др.) рассматривают феномен карьеры более широко – как социально экономическое явление, которое отражается на стиле жизни, включая не только профессиональную, но и другие виды деятельности, а также специфические роли [3]. Это понимание заслуживает внимания в нашей работе, так как межпоколенческие различия у молодежи проявляются, в том числе, в моментах выбора того или иного образа жизни.

Различные вопросы осуществления карьеры рассматриваются отечественными исследователями данного феномена С.И. Сотниковой, Е.Г. Молл, П.В. Журавлевым, Ю. Г. Одеговым, В. И. Масловым, Т. Ю. Базаровым, А. П. Егоршиным, А. Я. Кибановым, А.А. Крыловым и др. Анализ научных публикаций авторов приводит к пониманию, с одной стороны, о достаточной разработанности рассматриваемого общественного явления, а, с другой, его выраженной сложности, что находит отражение в неоднозначности определений понятий, различном толковании сущности происходящих процессов и факторов, оказывающих на них значимое влияние.

В связи с этим представляется важным изучение проявлений карьерного развития у различных представителей социума, и, прежде всего, разных поколений.

К феномену поколения как социокультурному явлению активное внимание исследователей приковано с относительно недавнего времени, и к настоящему времени накоплено множество публикаций, отражающих результаты изучения того или иного аспекта проблемы. Так, за последние два года в РИНЦ опубликовано более 80 работ, посвященных особенностям работников разных поколений в системе трудовых отношений, из них почти половина – характеристике поколений при профессиональной подготовке обучающейся молодежи [4-6].

Ознакомление с наиболее актуальными источниками показывает, что типичное понимание феномена поколения включает в себя во-первых, «совокупность людей, рождённых в 20 летний (плюс минус несколько лет) промежуток времени»; во-вторых, людей, в определенный исторический период проживших все жизненные периоды: детство, молодость, зрелость, старость; в третьих, задачам идентификации поколения служат показатели жизни в одну историческую эпоху, переживание одних и тех же событий, и, как следствие, формирование общих убеждений и ценностей, а также моделей поведения.

Существует, как минимум, несколько периодизаций поколений (таблица 1), основанных на выделении исторических периодов с происходившими в них ключевыми событиями, значимо повлиявшими на людей, приведших к типичности их личностно-поведенческих особенностей. Автор основывается на подходе отечественной школы теории поколений (Е. Шамис, А. Антипов), где адаптированы временные рамки поколений с учетом уникального исторического и социального контекста [7].

Таблица 1 – Периодизация поколений различных авторов

Тип поколения	У. Штраус, Н. Хоув (США) [1]	Е. Шамис, А. Антипов (Россия) [7]	А. Сидорина, А. Милехин (Россия) [8]
«Молчаливое» поколение	1925 – 1942	1923-1943	до 1940г.
«Бэби-бумеры»	1943 – 1960	1944-1963	до 1961г.
Поколение X	1961 – 1981	1964-1984	1961-1981
Поколение Y («Миллениалы»)	1982 – 2004	1985-2002	1982-2000
Поколение Z («Зумеры»)	2005 – 2025	2003-2023	2000-2010
Поколение «Альфа»	с 2025г.	с 2024г.	с 2010г.

Очевидно, что существенных различий в выделении периодов не отмечается. А, принимая во внимание, что люди, родившиеся на границе периодов, несут в себе черты обоих поколений в различной степени выраженности, данными отличиями можно пренебречь.

В России по данным Росстата по состоянию на январь 2024 г. в общем населении России представители поколений X составляют – 21%, поколения Y – 26,3%, Z – 25,7% [9].

Поскольку в данном исследовании рассматриваются поколения Y и Z, приведем их характеристику, построенную на результатах собственного и других исследований (например, Зверева Е. и Хворов В.) [10].

Характерные особенности поколения Y детерминировано спецификой его социализации, пришедшейся на переломный исторический период, включавший распад СССР, этап перестройки и последующую относительную политическую стабилизацию. Ключевым контекстом их взросления стали экономические потрясения «нулевых» годов, сопряженные со стремительной цифровизацией — распространением персональных компьютеров, интернета и масштабным технологическим прогрессом. Проживание противоречивых событий привело к тому, что данное поколение отличает, с одной стороны, вдохновение и оптимизм, быстрое освоение технологий, умение работать в условиях многозадачности в силу высокой скорости обработки информации, а, с другой стороны, индивидуализм, наиболее ярко проявляющийся в сравнении с коллективистскими устремлениями старшего поколения, ориентация на собственные интересы и свободу самовыражения в большей степени, чем на чувство долга. В практической плоскости представители данного поколения склонны к активному преобразо-

ванию окружающей действительности, демонстрируют предпочтение цифровых коммуникаций офлайн-взаимодействию, а карьерную траекторию рассматривают преимущественно как инструментальный ресурс для удовлетворения личных запросов. При этом социальная значимость труда как ценности отходит для них на второй план.

Наиболее выраженные специфические черты присущи поколению Z, которое по праву называют «цифровыми аборигенами». Для этой когорты молодых людей интернет-среда является естественной и неотъемлемой средой обитания, а поиск и обработка информации неразрывно связаны с использованием цифровых технологий. Молодые люди поколения Z обладают новой характеристикой мышления: им нужна разнообразная по содержанию и форме информация, яркая и лаконичная, они быстро учатся и легко адаптируются к новым технологиям. Однако помимо технологий, это поколение заботится об экологических вопросах, оно стремится делать мир лучше, предпочитает работать в компаниях, которые занимаются благотворительностью, поддерживают сортировку мусора и т.д.

Отношение к труду людей данного поколения также обусловлено развитием технологий: они предпочитают работать в компаниях с гибким графиком и в удаленном формате. При этом, если их не устраивает что-то на рабочем месте или не оправдывает ожиданий, они не станут выжидать и напишут заявление об уходе, так как знают, что всегда можно найти другое место работы [11].

Обобщение характеристик различных авторов позволяет выделить основные признаки представителей данных поколений (таблица 2)

Таблица 2 – Сравнительные характеристики поколения Y и Z

Параметры сравнения	Поколение Y	Поколение Z
Цели и мотивы	Самовыражение	Самореализация
Преобладающие ценности, установки	Ориентация на собственные интересы	Свобода, гибкость
Особенности восприятия и обработки информации, мыслительных процессов	Многозадачность	Клиповое мышление
Особенности поведения и взаимодействия в социуме	Уверенность в себе, оптимизм индивидуалисты	Виртуализация, депрессивность, адаптивность
Отношение к карьере	Работа как способ удовлетворения своих потребностей	Независимость, комфорт

Источник: сост. автором.

Таким образом, поколения Y и Z имеют отличительные особенности в характеристике и отношении к труду, однако некоторые авторы (Вьюгина Д.М. и др.) считают, что признаков сходства больше, их можно отнести к так называемому «цифровому поколению».

Анализ отношения к карьере представителей данных поколений позволяет предположить, что якоря «стабильность места жительства» и «стабильность места работы» не будут значимы для этих поколений; в большей степени им будут свойственны якоря «автономия» и «интеграция стилей жизни», при этом для поколения Z ярче будет выражен якорь «служение».

Якорь «автономия» выражен у тех, кто стремится к независимости и свободе в своей деятельности. Такие люди не любят жесткий график, дресс-код и другие навязанные правила. Они предпочитают работать одни, в комфортных для себя условиях. Такой человек может работать и в организации, если будут обеспечены соответствующие условия.

Якорь «интеграция стилей жизни» выражен у тех, кто стремится уравновесить все сферы своей жизни: работу, семью, здоровье, саморазвитие. Для них важна гармония – карьера не должна мешать личной жизни и наоборот. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им образ жизни.

«Служение» подразумевает желание помогать другим, воплощать в работе свои ценности, улучшать этот мир. Для таких людей деньги не стоят на первом месте, гораздо важнее реализовать определенную идею, работать в среде единомышленников и приносить пользу

людям. Эта ориентация всегда выражена у волонтеров, социальных работников, врачей, учителей. Основной тезис построения карьеры – эффективно использовать свои таланты и опыт для реализации общественно важной цели.

С целью проверки данной гипотезы проведен опрос студентов.

Результаты исследования.

В исследовании приняли участие в общей сложности 297 студентов, из них к поколению Y можно отнести 45%, к поколению Z – 55%. Все студенты обучались на различных направлениях подготовки: Менеджмент, Туризм, Сервис, Государственное и муниципальное управление, Экономика.

По гендерному признаку респонденты распределились следующим образом: 22% юноши и 78% девушки, что отражает в целом гендерную тенденцию по данным направлениям образования. Сравнение результатов респондентов по гендерному признаку, образовательной программе, а также месту учебы и жительства, не проводилось в силу меньшей значимости данных факторов для целей исследования.

Полученные данные (таблица 3) позволяют констатировать, что карьерная ориентация «профессиональная компетентность» не занимает лидирующих позиций у респондентов поколения Z. Это свидетельствует о низкой значимости для них идеи становления в качестве узкопрофильного эксперта в избранной области. Можно предположить, что потеря интереса к выполняемым задачам с высокой долей вероятности приведет к их смене профессиональной траектории. Практически одинаковое отношение к профессиональной компетентности выражают как девушки, так и юноши.

Таблица 3 – Результаты сравнительного исследования выраженности карьерных ориентаций у представителей разных поколений

Ведущие мотивы «якоря»	Y (1994-1995)	Z (2003-2004)	Средний балл по «якорю»
Проф компетентность	5,9	4,4	5,15
Менеджмент	7,4	6,4	6,9
Автономия	6,7	7,2	6,95
Стабильность места работы	6,9	5,7	6,3
Стабильность места жительства	4,2	3,7	3,95
Служение	6,2	6,4	6,3
Вызов	5,7	6,8	6,2
Интеграция стилей жизни	6,7	7	6,85
Предпринимательство	7,4	7,2	7,3

Источник: сост. автором.

Наиболее репрезентативными для обеих исследуемых когорт оказались ориентации на «предпринимательство» (7,4 у играков и 7,2 у зетов) и «автономию» (6,7 и 7,2), что служит эмпирическим подтверждением исходной гипотезы исследования. Наглядно результаты можно увидеть на рисунке 1.

Носители данных ориентаций нередко находят свою профессиональную нишу в сфере фриланса, демонстрируя в ней высокую эффективность. Они стремятся к качественному результату, но достигают его, действуя в соответствии с внутренними установками и индивидуальным рабочим ритмом. В иерархии их трудовых мотивов финансовая составляющая может уступать ценности свободы и независимости, в связи с чем они сознательно могут выбирать менее оплачиваемую, но дающую большую автономию занятость. Жесткие корпоративные регламенты, система штрафов и тотальный контроль представляются для них репрессивной средой, препятствующей продуктивной деятельности.

Третью позицию в усредненной иерархии заняла ориентация на «менеджмент» (средний балл 6,9 из 10), что коррелирует с выраженной потребностью части респондентов в организации рабочих процессов и координации деятельности других людей. Наибольшая выраженность данного «якоря» (7,4 балла) зафиксирована у поколения Y, что, по-видимому, указывает на их большую, по сравнению с зетами, готовность к принятию управленческих решений, принятию на себя ответственности и инициативу в проектной деятельности.

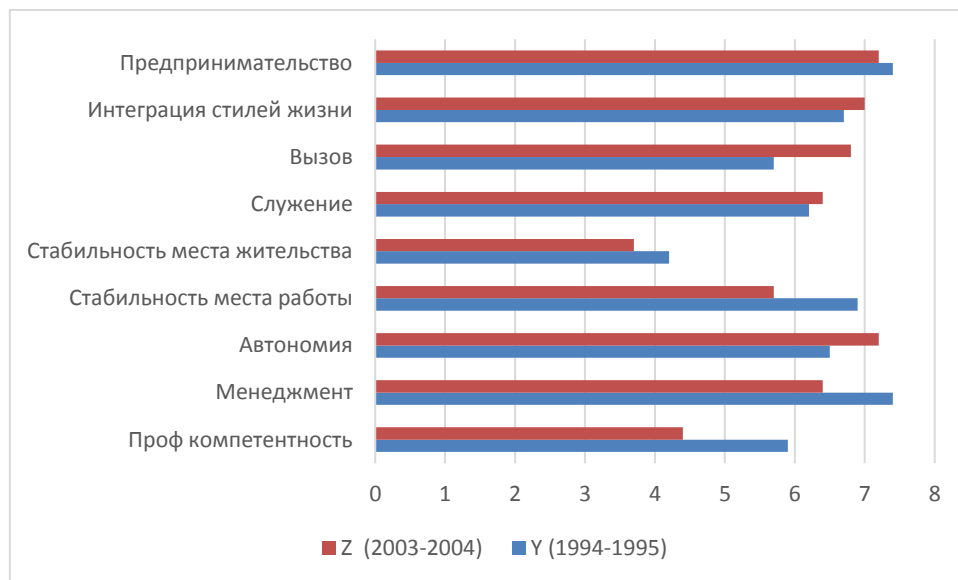


Рисунок 1 – Выраженность карьерных ориентаций у представителей разных поколений (по 10-ти балльной шкале)

Источник: сост. автором.

Существенную значимость для обеих групп представляет «интеграция стилей жизни». При этом у поколения Z данный показатель на 0,3 балла выше (7,0 против 6,7 у миллениалов), что отражает их более выраженную установку на гармонизацию и синергию профессиональной, личной и общественной сфер. Для них характерен отказ от жесткой сегрегации между работой и личной жизнью в пользу модели сбалансированной интеграции, где ни одна из сфер не подавляет другие, а гибкость и поиск компромиссов становятся ключевым инструментом для совмещения разнообразных социальных ролей и обязанностей.

Наибольший межпоколенческий диссонанс (разрыв превышает 1 балл) наблюдается в отношении ориентаций на «стабильность места работы» и «вызов». Стремление к «стабильности места работы» значимо и более выражено у миллениалов (6,9 против 5,7 у зумеров), что коррелирует с их установкой на построение карьеры в рамках надежной и предсказуемой организации. В свою очередь, ориентация на «вызов» заметно доминирует у представителей поколения Z (6,8 против 5,7 у миллениалов). Это позволяет заключить, что именно зумеры в большей степени мотивированы на решение нестандартных задач, достижение амбициозных целей и преодоление трудностей. Монотонная, рутинная работа вызывает у них отторжение, в то время как соревновательный контекст и ситуация «вызова» воспринимаются как стимул и возможность для роста, что является значимым ресурсом при комплектовании команд для реализации сложных проектов.

При этом, самым минимально выраженным мотивом (ниже 4-х баллов) является «стабильность места жительства», что подтверждает мобильность респондентов, готовность к смене места жительства в пользу лучших условий, так как часть жизни они проживают в on-line режиме (4,2 игреки, 3,7 зеты).

Таким образом, результаты показывают большую выраженность у игроков якорей предпринимательства, менеджмента, стабильности места работы, в то время как зеты предпочитают автономию, интеграцию и вызов. Опрос подтверждает, что у представителей поколения Z нет географической и территориальной привязанности, они готовы к командировкам и смене

места жительства. Вместе с тем, у них усиливается желание быть самостоятельными, склонность к автономии, которая способна обеспечить достаточную степень свободы для профессиональной самореализации при низкой оценке профессиональной компетентности.

Заключение

Проведенное эмпирическое исследование позволило не только верифицировать гипотезу о наличии статистически значимых различий в структуре карьерных ориентаций у представителей поколений Y и Z, но и сформулировать ряд практических рекомендаций для системы управления человеческими ресурсами.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что для поколения Y (миллениалов) в большей степени характерны ориентации на «предпринимательство», «менеджмент» и «стабильность места работы». Это указывает на их стремление к созданию собственных проектов, управленческой деятельности и построению карьеры в рамках надежной, предсказуемой организации. В то же время респонденты из поколения Z (зумеры) продемонстрировали более выраженную приверженность таким «якорям», как «автономия», «интеграция стилей жизни» и «вызов». Данный ценностный профиль отражает их запрос на свободу, гибкость, гармонизацию профессиональной и личной сфер, а также готовность к решению нестандартных задач.

Выявленные диспропорции обладают значительным практико-ориентированным потенциалом. Теория поколений выступает действенным инструментом для оптимизации кадровых процессов, начиная с этапа подбора персонала. Понимание поколенческого ценностного профиля позволяет рекрутеру целенаправленно формулировать условия вакансии, акцентируя те аспекты рабочей среды и функционала, которые будут максимально привлекательны для целевой аудитории. К примеру, для привлечения миллениалов целесообразно делать акцент на долгосрочных карьерных перспективах и социальных гарантиях, в то время как для зумеров ключевыми факторами станут возможности гибкого графика, удаленный формат работы и ориентация компании на социальную ответственность.

Кроме того, полученные данные открывают возможности для совершенствования систем обучения и развития персонала. Персонализация образовательных траекторий с учетом поколенческих особенностей позволяет точно развивать сильные стороны сотрудников (например, креативность и адаптивность у зумеров) и нивелировать слабые. Наконец, последовательная интеграция парадигмы поколенческих различий в корпоративную культуру и кадровую политику позволит не только сформировать конкурентоспособный HR-бренд и оптимизировать командообразование, но и создать инклюзивную рабочую среду. В такой среде ценностные ожидания сотрудников разных возрастов получают признание, что создаст условия для максимальной актуализации их профессионального потенциала и в конечном итоге будет работать на достижение стратегических приоритетов компании.

Источники:

1. Howe, Neil; Strauss, William (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069.
2. Шейн Э. Career dynamics: Matching organizational and individual needs. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978. 210 с. Schein, Edgar H. Career Dynamics: Matching Organizational and Individual Needs. Addison-Wesley, 1978.
3. Мусина-Мазнова Г.Х. Зарубежные и отечественные теоретические подходы к изучению понятия «Карьера» // Наука и школа. 2011. №4. [Электронный ресурс] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnye-i-otechestvennye-teoreticheskie-podhody-k-izucheniyu-ponyatiya-kariera> (дата обращения: 05.11.2025)
4. Ерусланкина П. В. Ожидание и реальность поколения Z: специфика мотивации молодых специалистов компании // Социальные и экономические системы. 2025. № 1(63). С. 158-174. – EDN TOKTLD.
5. Обучающиеся вуза как представители поколения Z / Г. Г. Салихова, А. Р. Салихов, С. Г. Канарейкина, В. И. Канарейкин // Alma Mater (Вестник высшей школы). 2024. № 12. С. 49-52. – DOI 10.20339/AM.12-24.049. – EDN ACYEFB.

6. Белоусова Н. Е. Управление коллективами "миллениалов" и "зумеров" в процессах исследований, разработки и внедрения инноваций // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2025. № 1. С. 12-15. – DOI 10.37882/2223-2974.2025.01.02. – EDN CGHAYD.
7. Шамис Е., Антипов А. (2018). Теория поколений. — Текст: электронный // Психология и бизнес. — URL: <https://psycho.ru/library/2581> (дата обращения: 01.11.2025)
8. Милехин А.В., Сидорина А.В. Поколенческий классификатор современного российского общества. Вестник университета. 2021;(1):156-163.
9. Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту на 1 января 2024 года: стат. бюл. / Росстат. — Москва, 2024.
10. Зверева Е. А. Поколения Y и Z: особенности медиапотребления / Е. А. Зверева, В. А. Хворова // Вестник НГУ. Серия: История, филология. 2020. № 6. [Электронный ресурс] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokoleniya-y-i-z-osobennosti-mediapotrebleniya> (дата обращения: 11.11.2025).
11. Ключков, А. Миллениалы и зумеры: кто они, чем отличаются и как с ними работать [Электронный ресурс] — URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/pokoleniya-y-i-z/> (дата обращения: 01.11.2025).

References:

1. Howe, Neil; Strauss, William (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*.
2. Schein, Edgar H. (1978). *Career Dynamics: Matching Organizational and Individual Needs*. Addison-Wesley.
3. Musina-Maznova, G.H. (2011). Foreign and Domestic Theoretical Approaches to the Study of the Concept of "Career". *Nauka i Shkola*, (4). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnye-i-otechestvennye-teoreticheskie-podhody-k-izucheniyu-ponyatiya-kariera> (accessed: 05.11.2025).
4. Yeruslankina, P.V. (2025). Expectations and Reality of Generation Z: Specifics of Motivation for Young Specialists in a Company. *Sotsial'nyye i Ekonomicheskiye Sistemy*, 1(63), 158-174.
5. Salikhova, G.G., Salikhov, A.R., Kanareykina, S.G., & Kanareykin, V.I. (2024). University Students as Representatives of Generation Z. *Alma Mater (Vestnik Vysshey Shkoly)*, (12), 49-52. <https://doi.org/10.20339/AM.12-24.049>
6. Belousova, N.E. (2025). Managing Teams of "Millennials" and "Zoomers" in the Processes of Research, Development and Implementation of Innovations. *Sovremennaya Nauka: Aktual'nyye Problemy Teorii i Praktiki. Seriya: Ekonomika i Pravo*, (1), 12-15. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2025.01.02>
7. Shamis, E., & Antipov, A. (2018). *Theory of Generations*. *Psikhologiya i Biznes*. URL: <https://psycho.ru/library/2581> (accessed: 01.11.2025).
8. Milekhin, A.V., & Sidorina, A.V. (2021). Generational Classifier of Modern Russian Society. *Vestnik Universiteta*, (1), 156-163.
9. Russian Federal State Statistics Service (Rosstat). (2024). *Chislennost' naseleniya Rossiyskoy Federatsii po polu i vozrastu na 1 yanvarya 2024 goda* [Population of the Russian Federation by Sex and Age as of January 1, 2024: Statistical Bulletin]. Moscow.
10. Zvereva, E.A., & Khvorova, V.A. (2020). Generations Y and Z: Features of Media Consumption. *Vestnik NGU. Seriya: Istoriya, Filologiya*, (6). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/pokoleniya-y-i-z-osobennosti-mediapotrebleniya> (accessed: 11.11.2025).
11. Klochkov, A. Millennials and Zoomers: Who They Are, How They Differ, and How to Work with Them. Retrieved from <https://happy-job.ru/hr-blog/pokoleniya-y-i-z/> (accessed: 01.11.2025).