

**Детский технопарк «Альтаир» РТУ МИРЭА**  
**Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города**  
**Москвы «Школа имени Артема Боровика»**

**ПОКОЛЕНИЕ МИЛЛЕНИАЛОВ:**  
**ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ**

10 класс ГБОУ г. Москвы «Школа имени Артема Боровика»  
Калашникова Елизавета Дмитриевна  
Руководитель:  
к.э.н., доцент Мандыч И.А, Васильева Л.И.

**Москва, 2021**

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>Введение</b>	3
<b>1 Теория поколений: основные положения</b>	5
1.1 Ключевые характеристики поколения миллениалов	5
1.2 Особенности поколения миллениалов	7
1.3 Мотивация: теория потребностей А.Маслоу	9
<b>2 Проблемы мотивации поколения миллениалов</b>	13
2.1 Определение и анализ проблем поколения миллениалов	13
2.2 Разработка рекомендаций по решению проблем мотивации миллениалов	16
<b>Заключение</b>	18
<b>Список литературы</b>	19

## **Введение**

Вопрос проблемы мотивации у поколения миллениалов очень важен и актуален, т.к. основная рабочая сила сегодня – это миллениалы. У этого поколения отсутствует чувство долга, заботы о близких. Наблюдается яркая зависимость от всевозможных гаджетов и нежелание что-то делать самим, когда это можно купить или сделать чужими руками. Также у поколения миллениалов сложилось ложное представление о свободе, они думают, что оно означает вседозволенность с отсутствием чувства стыда за свои поступки и навязанным мнением. Проблема миллениалов — это неприспособленность к реальной жизни в условиях, выходящих за рамки привычного им уклада.

**Цель работы.** Разработать рекомендации по мотивации поколения миллениалов.

### **Задачи:**

- Определить понятие поколения миллениалов.
- Выделить особенности этого поколения.
- Сформулировать проблемы поколения миллениалов.
- Изучить проблемы мотивации миллениалов и предложить варианты решения этих проблем.

### **Этапы исследования:**

- Этап первый: определение целей и задач исследования
- Этап второй: составление подробного плана, обеспечивающие четкое проведение исследования
- Этап третий: сбор первичной информации и ее подготовка к обработке
- Этап четвертый: работы, связанные с анализом результатов обработки полученных данных, подготовка предварительного и итогового отчетов, выработка рекомендаций

**Методы исследования и оборудование.** Для достижения поставленной цели и задач исследования были использованы следующие методы: анализа,

обобщения и опрос посредством онлайн-платформы для проведения опросов «Google Forms». <https://forms.gle/vkRpgmTzg5GfbxuW7>

Задействованное в исследовании оборудование – компьютер с доступом в сеть Internet.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы. Общий объем работы 24 страниц, включая 9 рисунков и 1 таблицу.

# 1 Теория поколений: основные положения

## 1.1 Ключевые характеристики поколения миллениалов

Теория поколений – это описание временных циклов в истории и связанных с ними характерных особенностей, также взглядов людей, родившихся в определенные хронологические отрезки (рис.1). Знание теории будет являться полезным инструментом для коммуникации с коллегами по работе, родителями или детьми.



Рис.1 Теория поколений

В 1991 году американские социологи Нейл Хоув и Вильям Штраус проделали громадную работу по анализу поколений людей, родившихся в период с 1900 года до 2000-х. Труд ученых был назван «Теория поколений» и содержал названия, описательные характеристики людей своего поколения. Начиная с 1984 по 2000 год рождались те, кого социологи назвали Поколением Y («игрек») или ЯЯ. Поколение миллениалов это – люди, детство которых прошло в период бурного развития средств связи и коммуникаций.

В основе теории лежит идея о четырёх циклически сменяющихся эрах, дляящихся примерно по 20 лет:

1. Подъём. Общество одержимо вдохновляющими идеями. Люди готовы усердно работать, чтобы сообща устранить последствия кризиса и

построить «светлое будущее». При этом интересы отдельной личности не рассматриваются.

2. Пробуждение. В обществе ощущается усталость от всеобщей дисциплины. Появляется стремление к индивидуализму.

3. Спад. Институты ослабевают и теряют доверие граждан, нарастает социальная разобщенность. Зато процветает индивидуализм, молодёжь одержима жаждой наслаждаться жизнью и создавать будущее, в котором превыше всего будут цениться интересы отдельной личности.

4. Кризис. Институты создаются заново, поскольку старые разрушены. Новая молодёжь активно вовлекается в общественные движения, наблюдается высокая самодисциплина.

На данный момент существует 6 (шесть) поколений:

- Величайшее поколение (1900-1923)
- Молчаливое поколение (1923-1943)
- Поколение беби – бумеры (1943-1963)
- Поколение X («Икс») или Неизвестное поколение (1963-1984)
- Поколение Y («Игрек») или Миллениалы, NEXT (1984 - 2000)
- Поколение Z («Зэд») (с 2000-...)

Миллениалы – это поколение людей, чья юность пришлась на период бурного развития электронной и вычислительной техники. Благодаря смартфонам, игроков называли «поколением большого пальца», поскольку они были первыми людьми, кто набирал сообщения в телефоне пальцем одной руки. Обычно к этой демографической группе относят тех, кто родился с 1981 по 2000 год.

Миллениалы – одно из самых тяжелых поколений, для общественного восприятия. Данная категория людей выросла в очень непростой период: перестройка, войны и эпидемии.

Название произошло от латинского слова «миллениум» – тысячелетие. Поскольку Y родились на стыке тысячелетий.

Уже сегодня представители поколения Y составляют почти треть мирового рынка труда, а к 2025 году их доля составит около 75% всего занятого населения.

Ценности поколения Y: свобода, развлечения, любят гибкий график работы, не хотят рано заводить семью, наивные, умеют подчиняться, для них важны такие понятия как «гражданский долг» и «мораль», не верят в стабильность, быстро учатся.

## 1.2 Особенности поколения миллениалов

Сегодня можно выделить шесть отличительных признаков миллениалов, они представлены на рисунке 2.



**Рис.2** Шесть отличительных признаков миллениалов

### 1. ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ТЕХНОЛОГИЙ

Представителю этого поколения сложно понять, как люди договаривались о встречах (и даже встречались!), не имея мобильных

телефонов. Миллениалы без преувеличения зависимы от современных технологий. Для повседневной жизни миллениалам необходим смартфон, ноутбук или планшет и постоянный доступ к интернету. Мессенджеры позволяют им непрерывно оставаться на связи с близкими людьми, поэтому сетевое общение для них порой оказывается более комфортным, чем «живое».

## **2. ЛЮБОВЬ К ПУТЕШЕСТВИЯМ**

Миллениалы – первое по-настоящему мобильное поколение. Они имеют возможность свободно перемещаться в пределах страны и без особых сложностей выезжать за рубеж. Путешествия стали доступны, поэтому практически каждый человек старше 30 лет хотя бы однажды бывал за границей. К слову, представители «Поколения Y» тратят деньги на увлекательные приключения охотнее, чем на материальные ценности.

## **3. АПОЛИТИЧНОСТЬ**

Миллениалы неохотно вовлекаются в политические течения, не склонны к религиозности, равнодушны к искусству, не принимают навязанных ценностей. При этом они стремятся к самовыражению, стараются выделяться из толпы. Значительная часть их жизни проходит в сети, поэтому самовыражения в сетевых сообществах (онлайн-игры, группы в соцсетях, тематические и профессиональные форумы) для них имеет решающее значение.

## **4. НОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ**

Миллениалы неохотно образуют семьи. В 1980-х годах более 65% людей вступало в брак между 25 и 34 годами. А согласно статистике 2015 года, в данной возрастной категории менее 40% решили связать себя семейными узами. Сильно поменялись взгляды и на внутрисемейные отношения. Родители-миллениалы более уважительно относятся к детям, считая их равноправными партнерами в своей семье.

## **5. ТРУДОЛЮБИЕ**

Среди представителей «Поколения Y» большой процент трудоголиков. Они часто отказываются от отпусков, постоянно стремятся к повышению

квалификации, получению дополнительного образования и самосовершенствованию. Миллениалы считаются самым образованным поколением за всю историю (порядка 27% женщин и 21% мужчин имеют высшее образование).

## 6. КУЛЬТУРА ПОТРЕБЛЕНИЯ

Миллениалы – первое поколение, не испытывающее дефицита и не вынужденное экономить. Человек со средними доходами может покупать любые продукты и свободно позволяет себе отпуск в другой стране – для предыдущего поколения это было роскошью даже в «западных» странах. Поэтому они ценят комфорт и покупают то, что считают нужным.

### 1.3 Мотивация: теория потребностей А.Маслоу

Теории мотивации Маслоу – один из наиболее полных методов классификации человеческих потребностей. Американец Абрахам Маслоу предложил свое видение, согласно которому качество жизни человека зависит от того, насколько полно удовлетворены его потребности в разных сферах существования. Сегодня эта теория является одной из самых популярных в менеджменте. Ее содержательные моменты используют специалисты разных стран при работе с людьми.

#### ПИРАМИДА МАСЛОУ

В основе теории Маслоу – пирамида потребностей (рис.3), которая по сути является отображением иерархии необходимых человеку вещей.



Рис.3 Пирамида потребностей А.Маслоу

Маслоу выделил пять видов потребностей человека:

1. Физиологические потребности: еда, жилье, одежда, вода, воздух, сон и т.д.
2. Потребности в безопасности: экономическая, физическая, условия жизни.
3. Социальные потребности: социальные связи, общение, совместная деятельность.
4. Самоуважение: уважение или признание со стороны других, служебный рост.
5. Самоактуализация: самовыражение, самоидентификация.

## 1. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Физиологические потребности включают в себя потребности в продуктах питания, напитках, одежде, жилье, отдыхе и т.д. Эти потребности также называются базовыми потребностями; поскольку эти потребности являются общими для всех людей. Опять же, эти потребности также называются потребностями в выживании; поскольку выполнение этих

потребностей необходимо для выживания или существования любого человека.

## 2. БЕЗОПАСНОСТЬ

Требования к безопасности можно разделить на три типа, они представлены на рисунке 4.



Рис.4 Требования к безопасности (А.Маслоу)

## 3. СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Поскольку человек является социальным животным, а это еще Аристотель говорил, то ему нужно «любить» и «быть любимым». И поэтому социальные потребности являются важными для всех тех, кто живет и работает в обществе. Эти потребности включают в себя чувство принадлежности к группе, принятие группой, коллективом и т.д.

## 4. САМОУВАЖЕНИЕ

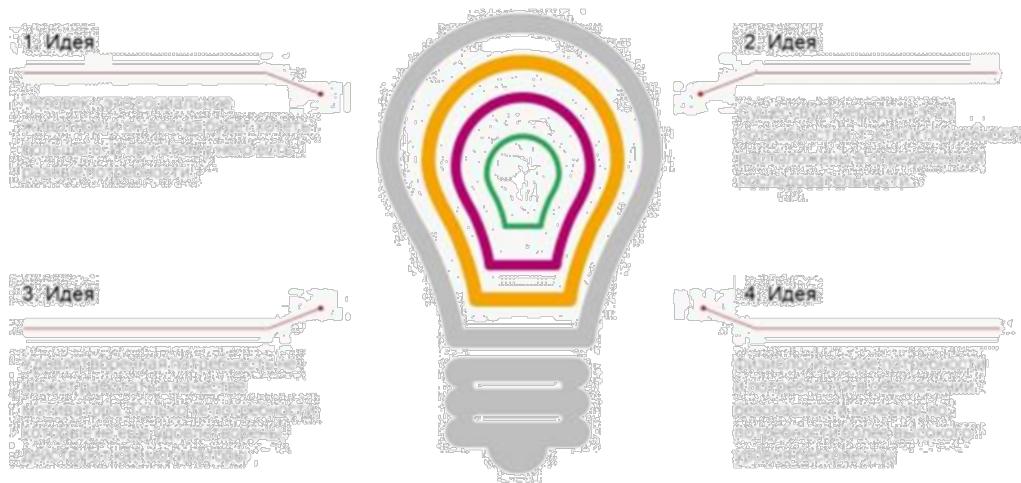
Эта потребность связана с такими явлениями как самоуважение, уверенность в себе, статус, признание, одобрение, оценка другими и т.д. Удовлетворение этих потребностей вызывает чувство уверенности в себе. Поэтому работников следует оценивать за хорошую работу, поскольку это означает признание их работы и повышает их самооценку.

## 5. САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

Некоторые люди имеют желание развиваться. Они имеют потребность в саморазвитии, самореализации, самосовершенствовании, стремлении стать

лучше, стремлении взять на себя повышенные обязательства и т.д. Не у всех есть эта потребность, но важно понимать, что если работник, хочет развиваться, он будет испытывать беспокойство, пока не удовлетворит эту потребность.

В теории иерархии потребностей Маслоу существует четыре основные идеи (рис.5):



**Рис.5** Основные идеи в теории иерархии потребностей А.Маслоу

- Человек – это социальное животное, и он всегда будет хотеть большего. И при этом у него есть разные потребности.
- Существует иерархия этих потребностей, т. е. эти потребности расположены в определенной последовательности. Когда удовлетворена потребность нижнего уровня, её место занимает потребность более высокого уровня.
  - Удовлетворенная потребность не может работать в качестве мотиватора. Только те потребности, которые не еще удовлетворены, действуют как мотиваторы, влияющие на поведение человека.
  - Физиологические потребности и потребности в обеспечении безопасности конечны, но потребности более высокого уровня бесконечны и могут долго быть мотиваторами.

## **2      Проблемы мотивации поколения миллениалов**

### **2.1    Определение и анализ проблем поколения миллениалов**

Эксперты уверяют, что разница между поколением Y и работников предыдущих поколений есть, но она не критична. Руководителям нужно лишь подобрать правильные инструменты для взаимодействия с каждым поколением.

Миллениалов, или поколение Y, трудно заставить работать. Миллениалы стали приходить на рабочие места. Проходит время. Они обнаруживают, что работа – это не всегда праздник: слишком скучно, слишком много бумажной волокиты, слишком большой объем неинтересной работы. Поэтому они уходят на поиски более выгодных условий. Им необходимо давать четкие установки и проговаривать, как их деятельность поможет организации. Для них имеет значение только результат. Следовательно, некоторым сотрудникам Y, желательно предоставлять возможность удаленной работы. Главным образом, в таких сферах деятельности как: интернет-маркетинг, создание сайтов и т.д. В отличие от бумеров и иксов, корпоративный внешний вид и суровые правила, ограничивающие по временным рамкам, не подходят грекам. В их случае, лучше ослабить петлю правил и сконцентрировать их бдительность на выполнении поставленных задач.

Игреки – это первые люди, подростковое формирование которых, было связано с интернетом, как с частью их существования. Поэтому они неплохо коммуницируют в команде, но, при этом, им нужно, чтобы начальство замечало именно их, как самостоятельную субстанцию. Однако, под постоянным надзором, они начинают испытывать дискомфорт. Поэтому желательно находить золотую середину – старайтесь контролировать результат, а не процесс его выполнения. А, если выполненная работа вас не устроила, тогда проводите работу над ошибками, разбирая все этапы. Поэтому

старайтесь использовать это преимущество (коммуникация с людьми), в целях повышения эффективности продаж, в своих компаниях

Для мотивации таких сотрудников от работодателей могут потребоваться дополнительные усилия. Так, например, люди поколения Y негативно воспринимают критику. Они готовы активно трудиться на благо компании, но при этом им необходимо четко видеть цель и реальные плоды своей работы.

Очевидно, для миллениалов нужна сильная мотивация, чтобы оставаться сотрудником фирмы. Иными словами, не мыслите стереотипами, когда речь заходит о миллениалах. Настраивая цикл работы в организации, старайтесь организовать грамотное формирование команд, где Y будут занимать лидирующее место. Это послужит еще одним фактором, для улучшения показателей в работе.

Итак, основные проблемы поколения показаны на рисунке 6.



Рис.6 Основные проблемы поколения миллениалов

### 1. ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ДЕНЕГ

90-е годы – время разделения общества на классы, а великого Союза республик – на независимые государства. Материальные блага вдруг перестали быть стыдными и стали занимать в мысленной картине собственного будущего центральное место. Самый большой страх «игреков»

– бедность. Работа до потери пульса, без праздников и отпусков (родители приучили, что деньги должны доставаться тяжелым трудом), бесконечная гонка от проекта к проекту, тотальная нехватка времени на себя – вот три кита, которые могут подорвать здоровье современного перфекциониста.

## 2. СТРЕМЛЕНИЕ К ИДЕАЛЬНОЙ ВНЕШНОСТИ

Уровень требовательности к себе повысился на 30%, а к окружающим — на 40%. Тут стоит вспомнить и культ худобы, и идеальные лица девушек и юношей с обложек глянцевых журналов, голливудские фильмы, маркетинговые манипуляции производителей товаров и услуг, которые убеждают, что счастье в физическом совершенстве. Отсюда – фитнес до изнеможения и первый всплеск анорексии среди детей 90-х. Вместо бодипозитива, который так и не прижился на российской почве, — тотальная ненависть к «толстому» телу, сопровождаемая кучей неврозов, диет и сомнительных таблеток.

## 3. ДЕПРЕССИИ И ЗАВИСИМОСТИ

Жизненное кредо поколения Y: «Моя жизнь – мои правила, успех – это главное, карьера – это гонка, хочу всего и сразу». И действительно, почему человеку должно нравиться жить по чужим правилам и «не хотеть ничего и когда-нибудь потом»? Однако именно поколение NEXT больше, нежели представители всех прочих, склонно к депрессиям, самоубийствам и разного рода зависимостям – от игромании до шопоголизма, и это, не считая злоупотребления алкоголем.

## 4. НЕВРОТИЧЕСКИЙ ПЕРФЕКЦИОНИЗМ

Перфекционизм как «сочетание чрезмерно высоких личностных стандартов и чрезмерной склонности к самокритике» возникает у миллениалов в результате давления – в том числе, исходящего от них самих. Оно заставляет их «подгонять» свою жизнь под постоянно растущее число критерии успешности. Однако, если планка недостижима, а права на ошибку нет, происходит невротизация стремящегося к успеху человека. Тут недалеко до депрессии и тревожного расстройства.

## 5. УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ РЕЗУЛЬТАТА, А НЕ ОТ ПРОЦЕССА

Миллениалы не умеют жить и наслаждаться моментом. Они всегда – где-то в будущем. Открывают бизнес, занимают топовую позицию в крупной корпорации, издают свою книгу. Дозу эндорфинов «игреки» получают лишь тогда, когда галочка напротив цели поставлена. Самое обидное, что чувство эйфории от результата длится недолго. День-два – и нужна новая цель. Иначе – хандра и скука.

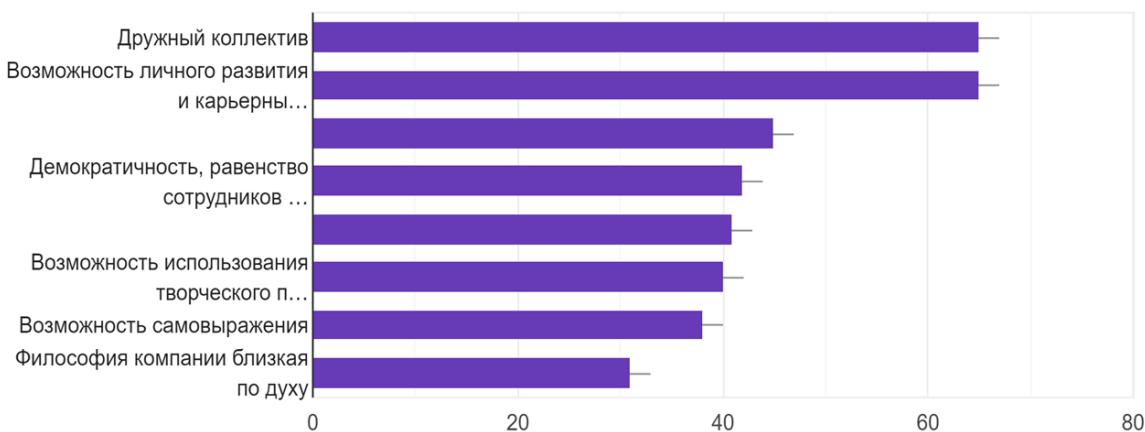
### 2.2 Разработка рекомендаций по решению проблем мотивации миллениалов

Мною было проведено анкетирования, состоящие из 4 вопросов, в котором приняло участие 103 человека, являющиеся представителями разных поколений, из них средний возраст респондентов от 16 до 19 лет – 32,6%, от 20 до 26 – 28,6%, от 27 до 36 – 24,5%, от 37 до 45 – 9,2%, от 45 и старше – 5,1%.

- У анкетируемых была возможность рассказать мне, по каким критериям они выбирают/выбирали себе работу.

По каким критериям Вы выбираете\выбрали себе работу?

103&nbsp;ответа



**Рис.7** По каким критериям Вы выбираете\выбрали себе работу?

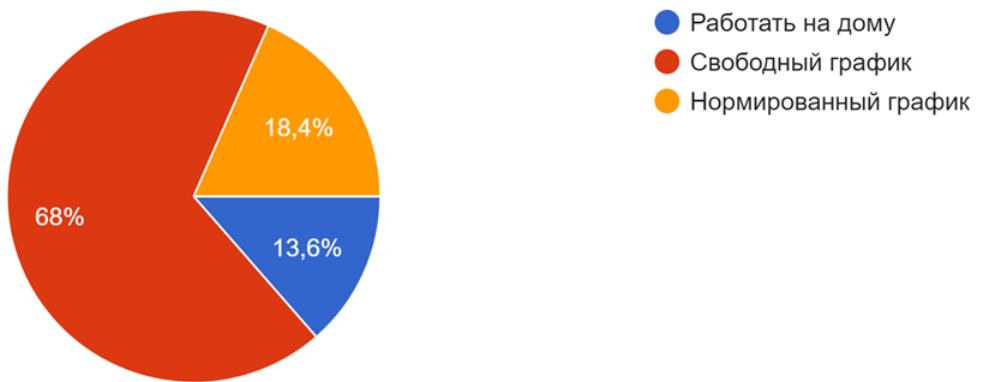
### Критерии:

- 1) Дружный коллектив (65 человек – 63,1%)
- 2) Возможность личного развития и карьерный рост (65 человек – 63,1%)
- 3) Возможность проходить повышение квалификации (45 человек – 43,7%)
- 4) Демократичность, равенство сотрудников на работе (то есть все идеи, мысли и решения должны конкурировать между собой на равных основания, не взирая на пол, возраст, статус, должность и опыт работы человека в компании) (42 человека – 40,8%)
- 5) Возможность работать в компании специалистов, где обязанности распределены равномерно между каждым сотрудником (41 человек – 39,8%)
- 6) Возможность использования творческого подхода к решению задачи (40 человек – 38,8%)
- 7) Возможность самовыражения (38 человек – 36,9%)
- 8) Философия компании близкая по духу (31 человек – 30,1%)

- Также один из вопросов был: Какой график работы, по-вашему мнению, Вам подходит?

Какой график работы, по-вашему мнению, Вам подходит?

103 ответа

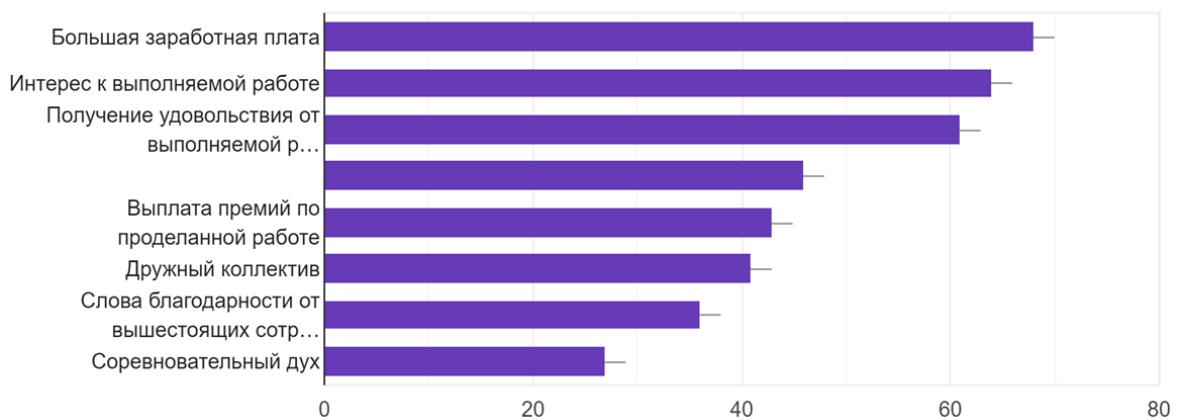


**Рис.8** Какой график работы, во-вашему мнению, Вам подходит?

Исследователи говорят о том, что Миллениалам свойственно желание иметь свободный график работы, этому мы находим подтверждение и в ответах опрашиваемых. 68% людей говорят, что им было бы намного удобнее работать в свободном графике. А работать на дому ответили всего 13,6% опрашиваемых людей, из этого можно сделать вывод о том, что поколению Y важно контролировать свой рабочий день и иметь какие-то другие интересы, помимо работы.

- Еще одной задачей было рассказать, что будет мотивировать их на качественное выполнения своей работы.

Что будет мотивировать Вас к качественному выполнению своей работы?  
103 ответа



**Рис.9** Что будет мотивировать Вас к качественному выполнению своей работы?

Мотиваторы:

- 1) Большая заработка плата (68 человек - 66%)
- 2) Интерес к выполняемой работе (64 человека – 62,1%)
- 3) Получение удовольствия от работы (61 человека – 59,2%)
- 4) Понимание того, что Вас ждет карьерный рост (46 человек – 44,7%)
- 5) Выплата премий по проделанной работе (43 человек – 41,7%)
- 6) Дружный коллектив (41 человек – 39,8%)
- 7) Слова благодарности от вышестоящих сотрудников (36 человек - 35%)
- 8) Соревновательный дух (27 человек – 26,2%)

В результате проделанной работы можно сказать, что Миллениалы хотят иметь возможность развиваться, становиться более самостоятельными, ответственными и видеть результат своей деятельности. Компании должны помнить, поколение Y совсем не сложно мотивировать к работе, благоприятный климат в офисе, похвала

(не всегда в денежном эквиваленте), возможность самовыражения – вот что им нужно. Все, что хотят миллениалы – комфорта в работе.

Также в 2014 году компания Hays провела масштабное исследование профессиональных устремлений, настроений и ожиданий от карьеры поколения Y в России. В опросе приняли участие 1000 россиян в возрасте от 18 до 30 лет.

Рекомендации по повышению мотивации поколения миллениалов представлены в таблице 1.

Таблица 1. Рекомендации по повышению мотивации миллениалов

Рекомендации	Комментарии
Интересная (72%) и разнообразная (52%) работа	-поручать разноплановые задания; -предоставлять возможность взаимодействовать с разными людьми; -возможность участия в интересных проектах;
Гибкий график (41%) для возможности успешно сбалансировать работу и личную жизнь (40%)	-предоставить возможность свободного графика или удаленной работы; -поощряйте молодых сотрудников дополнительными выходными;
Приобретение опыта и получение новых знаний, возможность развития (64%)	-предоставлять возможность дополнительного обучения; -возможность участия в проектах (в особенности международных);
Признание их труда	-давайте обратную связь по их работе; -поощряйте успехи «игрека» и не пренебрегайте публичной благодарностью;
Четко прописанный карьерный путь, возможность быстрого продвижения по службе, возможность увеличения личного дохода (66%)	-дни карьер в компании; -проводить личные беседы с молодыми сотрудниками с выявлением перспективы их развития в компании (коуч-сессии); -создать схемы конкурентоспособных гибких поощрений;
Быстрые коммуникации на рабочем месте (мобильные звонки – 60%, мгновенные сообщения – 56%, электронная почта – 48%)	-предоставьте свободный доступ в Интернет; -снабдить современными техническими средствами; -развивать корпоративные СМИ, создайте соответствующую группу в социальных сетях;
Идеальный руководитель – распределитель задач (58%) и лидер (51%)	-ставьте сотрудникам краткосрочные конкретные задачи (работники будут четко видеть поставленные цели и без труда достигать их); -не контролируйте каждый шаг, не приказывайте, а убеждайте;
Справедливость руководителя (52%)	-будьте открыты для общения;

-постройте доверительные отношения между руководством и молодыми сотрудниками.

Стоит отметить, что неминуемое развитие цифровых технологий в мире, повышение популярности Интернета приведет к изменениям подходов к мотивации работников поколения Y. Работодателям необходимо учитывать эти тенденции для повышения эффективности работы молодых работников и модифицировать систему мотивации организаций уже в ближайшее время.

## **Заключение**

В целом работа для поколения миллениалов перестала быть просто работой. Для них работа – часть жизни, которую им хочется прожить интересно, необычно и с пользой. Они выбирают гибкий график работы, современный офис в котором будет все необходимое ему для жизни. Лучшей мотивацией для них является большая заработанная плата и возможность реализовать свой потенциал, раскрыть все свои таланты, работать в дружном коллективе.

Итак, поставленная цель, а именно разработка рекомендации по мотивации поколения миллениалов, достигнута, задачи по проекту решены. Разработанные рекомендации помогут организациям в совершенствовании мотивации персонала, в результате которых, организации смогут более эффективно и быстро реализовать свои идеи и планы.

## **Список литературы**

1. Джин М. Твендж: Поколение селфи. Кто такие миллениалы и как найти с ними общий язык, 2018. – 336 с.
2. Н.В.Самоукина: Теория поколений в российском менеджменте, 2018. – 184 с.
3. Исаева М. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува, 2011. – 295 с.
4. [https://sdo.ivanovo.ac.ru/pluginfile.php/20496/mod\\_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.%20%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf](https://sdo.ivanovo.ac.ru/pluginfile.php/20496/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.%20%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf) – теории мотивации Маслоу
5. <https://newtimes.ru/articles/detail/33302> – сайт Е. Альбац «Они выросли в циничной среде»
6. <https://may.alleng.org/d/manag/man334.htm> – сайт Бухалков М. И. «Управление персоналом»
7. <https://prostudio.ru/journal/generation-x-y-z/#heading-14> – теория поколений X, Y, Z
8. <https://psymod.ru/tipy-lyudey/2030-millenialy-ili-pokolenie-y-kto-oni.html#hmenu-2> – миллениалы – это кто?
9. <https://masterok.livejournal.com/4522856.html> – кто такие миллениалы, поколение Y
10. <https://yandex.ru/turbo/dnevnik-znaniy.ru/s/znaj-i-umej/kto-takie-millenialy.html> – 7 отличительных признаков миллениалов
11. <https://genskayformula.com/teoriamotivazia-maslou.html> – теории мотивации Маслоу
12. <https://berichnow.ru/motivaciya/problemyi-motivatsii-kak-ih-preodolet> – проблемы мотивации, как их преодолеть
13. [http://www.hays.ru/cs/groups/hays\\_common/ru/content/documents/digitalasset/hayspdf](http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/ru/content/documents/digitalasset/hayspdf) – Поколение Y и рынок труда

14. <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/988472-pokolenie-ykak-privlech-i-uderzhat> – Сычева А. Поколение Y: как привлечь и удержать
15. [https://lifemotivation.ru/samorazvitie/millenialy#\\_Y](https://lifemotivation.ru/samorazvitie/millenialy#_Y) – поколение Миллениума, игрек