

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

Введение	3
1 Теория поколений: основные положения	5
1.1 Ключевые характеристики поколения миллениалов	5
1.2 Особенности поколения миллениалов	7
1.3 Мотивация: теория потребностей А.Маслоу	9
2 Проблемы мотивации поколения миллениалов	13
2.1 Определение и анализ проблем поколения миллениалов	13
2.2 Разработка рекомендаций по решению проблем мотивации миллениалов	16
Заключение	18
Список литературы	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 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 является полезным инструментом для коммуникации с коллегами по работе, родителями или детьми.

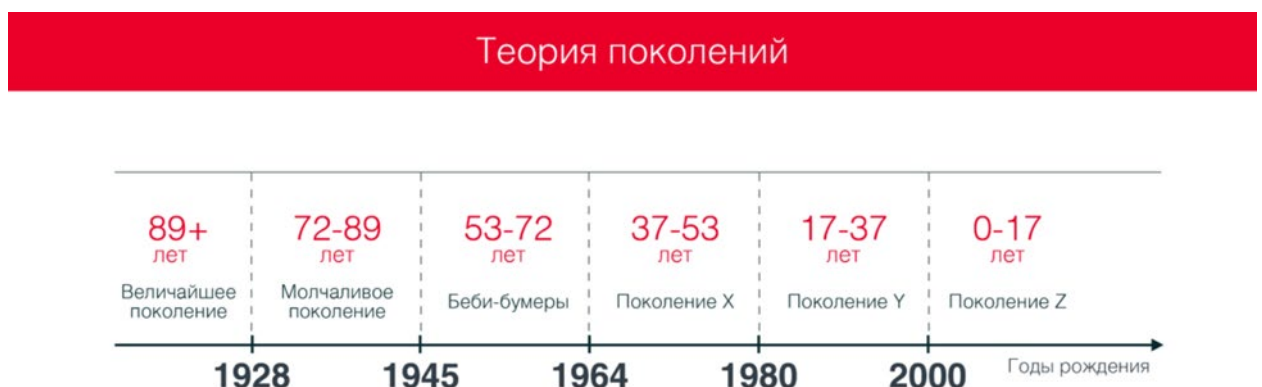


Рис.1 Теория поколений

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 называли Поколением Y («игрек») или ЯЯЯ. 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, длящихся 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 жадой 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.

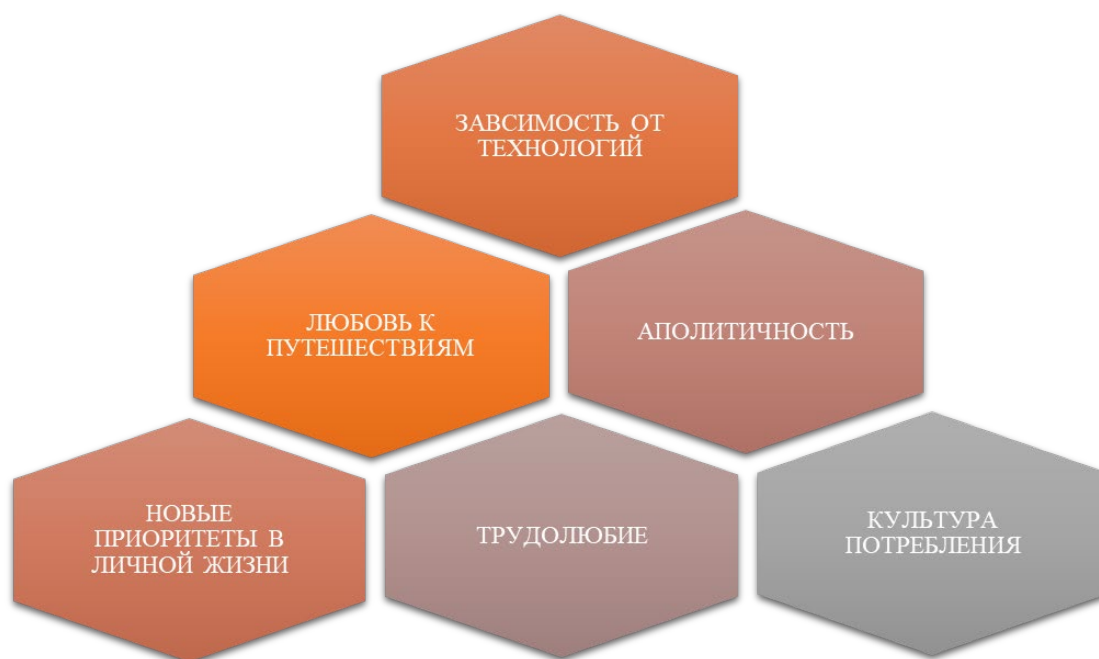


Рис.2 Шесть отличительных признаков миллениалов

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.

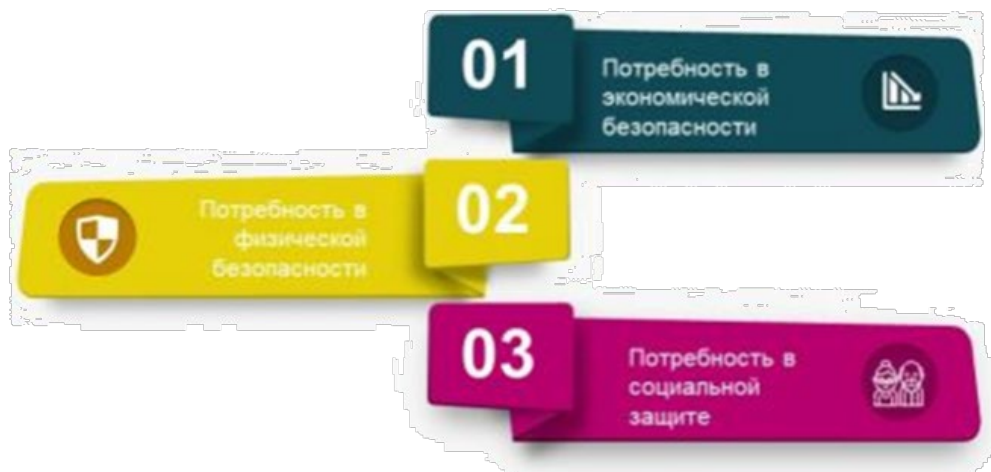


Рис.4 Требования к безопасности (А.Маслоу)

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):

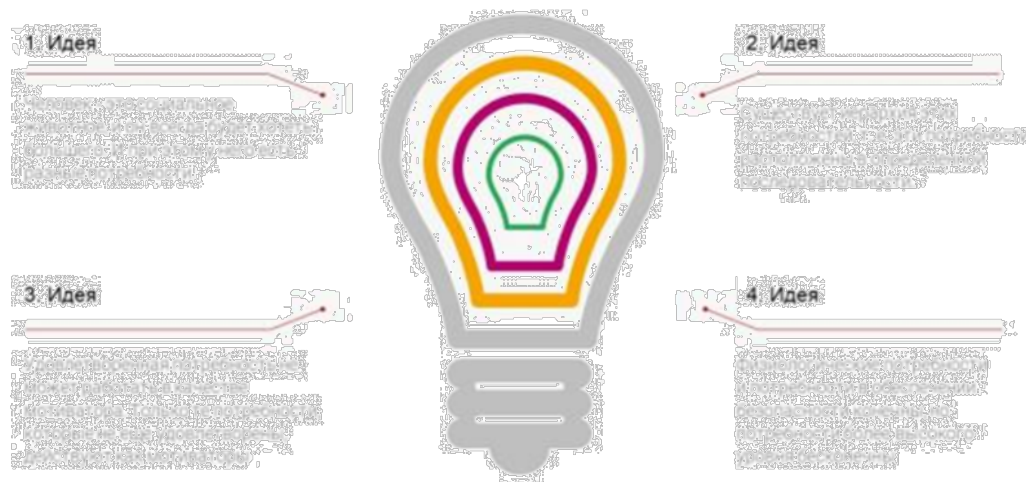


Рис.5 Основные идеи в теории иерархии потребностей А.Маслоу

- 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 игракам. 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 остаться 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 глянцевого 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 критериев 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, издаю 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 анкетлируемых была возможность рассказать мне, по каким критериям они выбирают/выбирали себе работу.

По каким критериям Вы выбираете\выбрали себе работу?

103 ответа

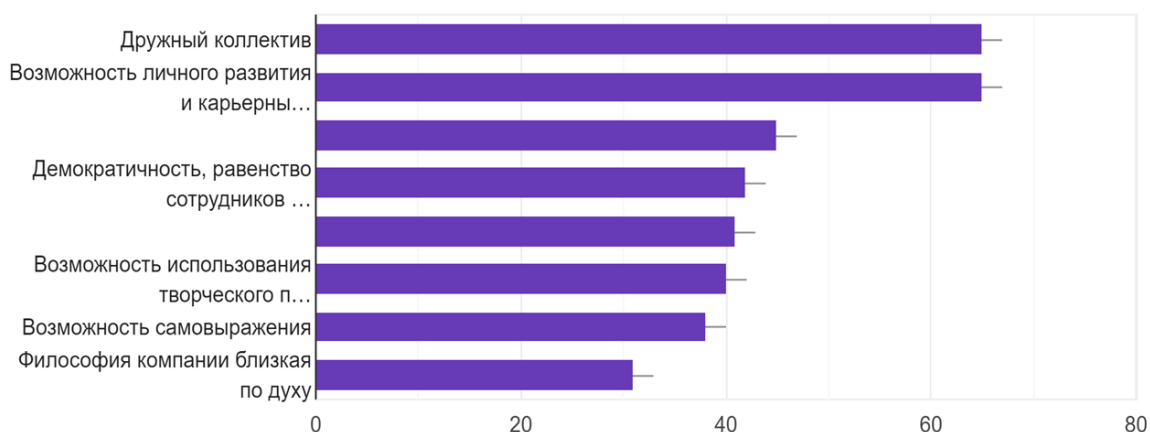


Рис.7 По каким критериям Вы выбираете/выбрали себе работу?

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 основаниях, 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

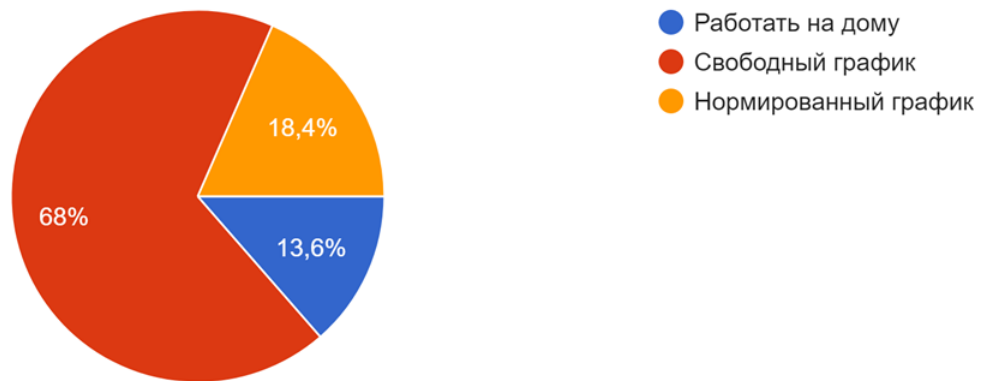


Рис.8 Какой график работы, во-вашему мнению, Вам подходит?

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

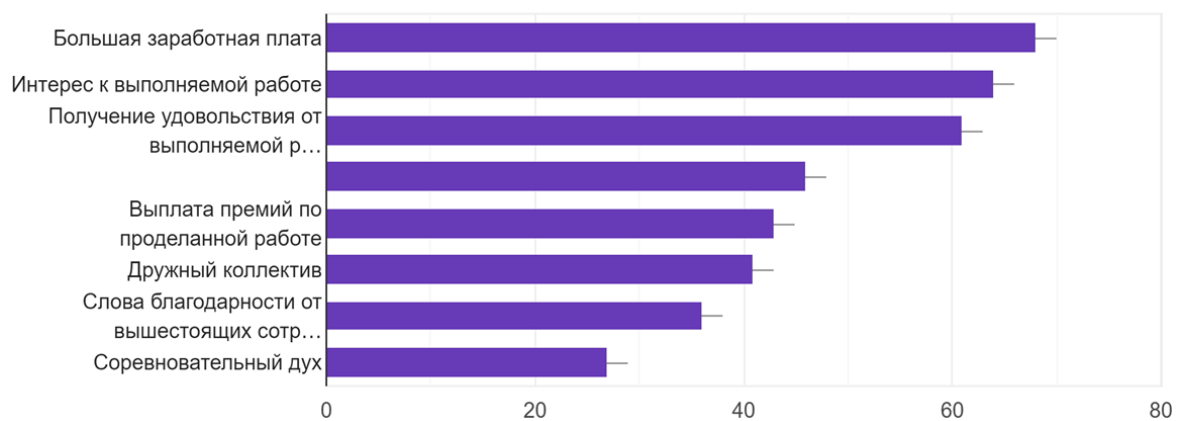


Рис.9 Что будет мотивировать Вас к качественному выполнению своей работы?

Мотиваторы:

- 1) Большая заработная 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 Naus 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 перспектив 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%B8%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/typy-lyudey/2030-millenyaly-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-millenyaly.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 – Поколение Y и рынок труда

14. <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/988472-pokolenie-yakak-privlech-i-uderzhat> – Сычева А. Поколение Y: как привлечь и удержать
15. https://lifemotivation.ru/samorazvitie/millennialy#_Y – поколение Миллениума, игрек