

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ВОСПРИЯТИИ ПОКОЛЕНИЙ Y И Z

Д. В. Борзаков

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 10 июня 2018 г.

**Аннотация:** автором изучено влияние демографических изменений, связанных с процессом смены поколений, на содержание социально ответственной практики современных компаний. Определены ключевые ценности и характерные особенности поведения представителей поколений Y и Z в качестве реальных и потенциальных клиентов и сотрудников компаний. Предложены рекомендации, связанные с практической реализацией принципов корпоративной социальной ответственности относительно указанных групп стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, поколения, миллениалы, центениалы.

**Abstract:** the author studies the influence of demographic changes, associated with the process of generational change, on the content of socially responsible practices of modern companies. The key values and characteristics of the behavior of representatives of the Y and Z generations as real and potential customers and employees are determined. Recommendations related to the practical implementation of the principles of corporate social responsibility with respect to these stakeholder groups are proposed.

**Key words:** corporate social responsibility, stakeholders, generations, millennials, centennials.

Возрастающая конкуренция, усиление значимости нематериальных факторов экономического роста, обострение социальных и экологических проблем, повышение уровня общественных ожиданий и рост гражданской самоорганизации все чаще приводят руководство компаний к необходимости решения задачи сочетания экономического развития с социальной стабильностью, внедрения в свою деятельность принципов корпоративной социальной ответственности (КСО). В настоящее время среди актуальных драйверов развития социально ответственной практики все чаще отмечают и демографические изменения. К ним, прежде всего, относят рост численности населения (к 2030 г. население планеты достигнет 8,3 млрд человек, что потребует на 50 % больше энергии, на 40 % больше воды, на 35 % больше продуктов) и процесс смены поколений, когда на долю представителей поколений Y (миллениалы) и Z (центениалы) будет приходиться значительная часть экономически активного населения [1]. Руководители крупнейших компаний мира включают демографические изменения в «тройку» главных мировых

тенденций, которые окажут существенное воздействие на деятельность их компаний в течение ближайших 5–10 лет (уступая по значимости лишь факторам технологического прогресса и изменений в мировом раскладе экономических сил) [2].

Исследования показывают, что представители поколений Y и Z в большей мере обеспокоены вопросами этики, устойчивого развития и социальной ответственности, чем их предшественники [3; 4]. Согласно данным Cone communications (2017), позицию о том, что компании должны участвовать в решении социальных и экологических проблем, полностью разделяют 94 % центениалов и 87 % миллениалов, отмечая среди наиболее важных темы борьбы с нищетой и голодом, охраны окружающей среды, защиты прав человека [5]. Ценности бизнеса, которые обеспечивают его успешность, по мнению поколения Y, должны быть связаны с людьми – работниками, клиентами, местным сообществом, а не с максимизацией прибыли [4]. Представители «новых» поколений учитывают ответственную практику при принятии решений о приобретении товаров и услуг, выборе своего места работы и рекомендации компаний другим людям [6]. Помимо того, что миллениалы и центениалы имеют достаточно высокие ожида-

ния относительно деятельности компаний, они и сами стремятся вести себя социально ответственным образом, как самостоятельно, так и используя возможности, предоставляемые их работодателями. Участие в «добрых делах» помогает им чувствовать себя способными влиять на окружающий мир. По данным глобального исследования Делойт (2017), охватившего 8000 миллениалов из 30 стран, большинство из них (около 77 %) так или иначе вовлечены в ответственную практику: проявляют активный интерес и отслеживают публикации, в том числе социальных сетях (40 %), являются волонтерами (30 %), вступают в различные движения / подписывают петиции или делают регулярные пожертвования (30 %), организуют сбор средств (23 %) [7]. Центениалы тоже занимают ответственную позицию и еще более активно обмениваются информацией в социальных сетях и поддерживают петиции против безответственных действий компаний. Однако данные опросов показывают, что поколение Z, скорее всего, будет участвовать в позитивных способах воздействия, не оказывая при этом открытого негативного давления на компании. Они менее склонны к бойкотам и протестам [5].

Поколение Y в настоящее время начинает доминировать на рынке труда и вскоре достигнет пика своей активности. К 2020 г. около 50 % мировой рабочей силы будут составлять миллениалы [1]. Большая часть представителей поколения Z – сейчас школьники и студенты. Они уже строят свои планы на жизнь и в ближайшем будущем присоединятся к старшим товарищам. К 2020 г. центениалы будут составлять 40 % от общего числа потребителей во всем мире [5]. Миллениалы и центениалы являются самыми разнообразными поколениями в истории с точки зрения этнического происхождения, географии, языка, предпочтений в стиле жизни, цвета кожи, антропологических характеристик. Их ценности, знания и потребности трудно поддаются обобщению и классификации, тем не менее именно они будут определять окружающий нас мир на протяжении долгих лет и имеют существенное значение для будущего современных компаний.

Таким образом, актуальным является поиск ответа на следующий вопрос: каким образом компаниям необходимо реализовывать социально ответственные практики в отношении миллениалов и центениалов, выступающих на данном этапе прежде всего их сотрудниками и потребителями?

### **Теория поколений. Миллениалы и центениалы: сходства и отличия**

Основателями теории поколений являются американские ученые Н. Хоув и В. Штраус, которые в своем совместном труде «Поколения: История будущего Америки», опубликованном в 1991 г., провели анализ поколений, исходя из истории США с 1584 г. Согласно авторам, поколение – это совокупность людей, родившихся в определенный интервал времени, подверженных воздействию одних и тех же внешних факторов, происшествий, методов воспитания, со схожими жизненными приоритетами. Воздействие этих приоритетов, ценностей в значительной степени определяют нашу жизнь: манеру общения, способы решения конфликтов и создания коллективов, пути развития, осуществление покупок, мотивацию, постановку целей и управление людьми [8; 9]. Позже, в 1997 г., с выходом книги «Четвертый поворот», теория получила свое развитие в направлении обоснования цикличности поколений. По мнению Н. Хоува и В. Штрауса, смена поколений происходит примерно через каждые 20 лет под влиянием социальных и биологических факторов: переход к взрослой жизни происходит в возрасте около 20 лет, к зрелости – около 40 лет, к старости – около 60 лет. Четыре смежных поколения формируют цикл, продолжительность которого составляет около 80–90 лет. Затем цикл повторяется. Как следствие, ценности представителей пятого поколения имеют схожий характер с ценностями первого поколения с незначительными особенностями, обусловленными другим уровнем развития [9]. Поэтому смена поколений в рамках цикла часто сравнивается с временами года (табл. 1). Сходство ценностей в каждом пятом поколении было подтверждено авторами теории не только на примере США, но и Канады, ЮАР, а также ряда стран Европы и Азии.

В настоящее время теория поколений активно применяется в маркетинге, где используется для сегментации потребителей и разработке маркетинговых коммуникаций, а также практике управления персоналом: многие рекрутеры, к примеру, используют информацию о приоритетах поколений при отборе кандидатов.

На данный момент изучению подвергаются поколения следующих типов: поколение GI, «молчаливое» поколение, поколение «беби-бумеров», поколение X, поколение Y и поколение Z. Временные интервалы, характеризующие каждое из указанных поколений, остаются объектом дискуссии. Например, западные социологи называют первыми

представителями поколения Z тех, кто родился в 1991 г. – в год появления общедоступной всемирной сети, другие ведут отсчет только с 2001 г. – когда Интернет получил широкое распространение. В Японии, которая опережает большинство стран

по уровню внедрения цифровых технологий, к поколению Z относят даже тех, кто родился в конце 1980-х гг. [10]. Мы будем придерживаться «усредненного» подхода, который наиболее распространен в современных исследованиях (табл. 1).

Таблица 1

*Сравнительная характеристика поколений [1; 4; 7; 8; 11]*

Поколение	Годы рождения, учитываемые различные подходы <sup>1</sup>	Фаза цикла	Факторы, оказавшие влияние на формирование ценностей поколения в России	Характерные черты представителей поколения
Поколение GI («Победители», «Величайшее поколение»)	1900–1923 (1901–1924)	Осень (Герои) – активные, самоуверенные, в основном борются за имеющиеся ценности, а не создают новые	– Революции 1905 и 1917 гг.; – коллективизация; – электрификация	– Трудолюбие и ответственность; – приверженность идеологии; – категоричность; – вера в светлое будущее
Молчаливое поколение	1923–1943 (1925–1942)	Зима (Приспособленцы, Художники) – одинокие, нерешительные, выбирают приспособленческий образ жизни	– Вторая мировая война; – восстановление разрушенной страны; – культ личности, репрессии; – строгая цензура	– Уважение закона и порядка; – подчинение; – жертвенность; – экономичность; – много работать – это норма
«Бэби-бумеры» (Послевоенное поколение)	1943–1963 (1943–1960)	Весна (Идеалисты, Пророки) – бунтари, активисты, меняющие окружающий мир и создающие светлое будущее	– Ощущение себя гражданами супердержавы; – полет Ю. Гагарина в космос; – «бум» рождаемости	– Энергичность; – личностный рост; – справедливость; – идеализм; – оптимизм
Поколение X («Неизвестные»)	1963–1984 (1961–1981)	Лето (Реакционеры, Кочевники) – переменчивые, язвительные, обманутые ложными надеждами, нигилисты	– Ощущение себя гражданами супердержавы; – начало перестройки; – холодная война; – война в Афганистане	– Адаптивность; – индивидуализм; – предприимчивость; – право выбора; – баланс между работой и личной жизнью
Поколение Y (Поколение «next», Миллениалы)	1984–2000 (1982–2004)	Осень (Герои) – активные, самоуверенные, в основном борются за имеющиеся ценности, а не создают новые	– Перестройка; – распад СССР; – экономический кризис; – СПИД, наркотики; – Интернет; – международный терроризм	– Стремятся быть лидерами; – уверены в себе и нетерпеливы; – ценят разнообразие; – «моя работа может изменить мир»
Поколение Z (Дети «индиго», «центениалы», «Новое молчаливое поколение», iGeneration, Digital Native)	2001–... (2005–...)	Зима (Приспособленцы, Художники) – одинокие, нерешительные, выбирают приспособленческий образ жизни	– Главенствующая роль Интернета и социальных сетей; – международный терроризм; – экономические санкции; – крупные природные катаклизмы, изменение климата	– Индивидуализация; – поиск смыслов; – гибкость и компромиссность; – ценность личных опыта и чувств

<sup>1</sup> В скобках указана оригинальная периодизация, разработанная Н. Хоувом и В. Штраусом.

Рассмотрим подробнее отличительные особенности двух крайних поколений. Миллениалы выросли во времена стремительного развития цифровых, информационных и биотехнологий. Условия, в которых они росли, научили их в сжатые сроки перерабатывать большой объем информации, разбираться во всех современных технологиях (поэтому их вместе с поколением X иногда называют «digital immigrants»), быть гибкими и постоянно учиться. Отчасти поэтому они не готовы проработать всю свою жизнь лишь в одной компании, как представители предыдущих поколений [3]. В отличие от поколения X, которое предпочитает все делать самостоятельно и с большим неудовольствием обращается за помощью, они более склонны к коллективной деятельности. С другой стороны, миллениалам проще общаться с людьми, находящимися от них в сотнях и тысячах километров через социальные сети, чем поддерживать «живое общение». Исследователи отмечают их оторванность от реального мира, отсутствие самостоятельности и даже избалованность. Представители поколения Y зачастую ведут себя как очень рано созревшие, но при этом задержавшиеся в развитии подростки, по возрасту уже относящиеся ко взрослым [12].

Голос центениалов звучит еще не так громко в силу их возраста. Ключевое отличие представителей поколения Z заключается в том, что они с самого своего рождения находятся под воздействием цифровых технологий. Центениалы ожидают мгновенного доступа к информации. Они выросли с широкополосной связью, смартфонами, ноутбуками и социальными сетями, что является для них нормой. Поэтому для обозначения данного поколения также зачастую используют термин «Digital Native», подчеркивая тот факт, что центениалы являются коренными жителями цифрового общества. Согласно циклической теории поколений центениалы должны повторить судьбу «молчаливого поколения» (табл. 1). Они склонны не заглядывать далеко вперед, поскольку уже вжились в быстро изменяющуюся реальность. Они живут во времена регулярных экономических кризисов, постоянном ожидании террористических атак и новых смертоносных эпидемий. Поэтому их жизненный принцип: жить только здесь и сейчас [8].

#### **Миллениалы и центениалы в роли потребителей**

Хотя главным фактором при покупке по-прежнему является соотношение цены и качества, все большее число покупателей по всему миру пред-

почитает продукцию ответственных компаний [13]. По результатам глобальных опросов Nielsen 66 % потребителей готовы платить премию за продукцию и услуги, предоставляемые социально и экологически ответственными компаниями, и этот показатель растет: с 2011 г. по данным того же опроса, в среднем по миру он увеличился на 21 % [14]. Исследователи Nielsen отмечают, что россияне также демонстрируют склонность к покупке ответственных товаров: 61 % всех российских потребителей готовы больше платить за продукцию компаний, соблюдающих принципы КСО (для сравнения в 2014 г. их было всего 38 %). Рассказывая о купленных за последнюю неделю продуктах, 20 % российских респондентов ответили, что приобрели товар компании, заботящейся об обществе, 26 % – бренда, вкладывающегося в развитие местных сообществ, 25 % выбрали продукт экологически ответственного производителя [15].

Развитие социально ответственного потребления как рыночного феномена связано с ростом внимания населения развитых стран к экологическим и социальным проблемам планеты. В современном мире потребители заинтересованы в получении достоверной информации не только о происхождении и составе покупаемой продукции или услуги, но и об экологических и социальных условиях производства, социальной ответственности компании производителя, способах утилизации товаров и др. [16]. В качестве ключевых причин стремительного распространения ответственного потребления отмечают исследуемый нами процесс смены поколений, так как миллениалы и центениалы более склонны к ответственному поведению, а также развитие информационных технологий, обеспечивающих широкие возможности для доступа и распространения информации о продукте или услуге [5; 14; 17].

Консалтинговая компания GlobeScan провела ряд международных исследований по сегментации потребителей (2013–2016) в зависимости от их склонности к ответственному потреблению. В результате были выделены четыре основные группы потребителей, в рамках которых они демонстрируют некоторые общие ценностные взгляды и черты потребительского поведения (рисунок). Доминирующая группа, получившая название «устремленные», в первую очередь представлена именно миллениалами (38 %) [17].

Миллениалы готовы переплачивать за ответственные продукты и услуги: согласно опросам в 2014 г. порядка 50 % покупателей в этой демо-

графической группе были согласны заплатить премиальную цену, а в 2015 г. данный показатель достиг уже 75 % [18]. Они, как собственно и центениалы, отличаются любовью к шопингу, стремлением быть ассоциированными с ответственными брендами, которые вызывают их восхищение. Миллениалы не только целенаправленно покупают ответственные товары, но и стараются убедить своих сверстников в правильности такого подхода. Большинство из них считает, что «нам нужно со-

кратить потребление для сохранения окружающей среды для будущих поколений» [17]. «Защитники» (рисунок) отличаются еще большей ориентацией на ответственное потребление. Прежде всего, это представители поколения X, которые, в отличие от миллениалов, не доверяют глобальным брендам, не хотят каким-либо образом быть связанными с ними и имеют более высокий уровень доходов, чтобы регулярно платить существенную премию за ответственную продукцию.

Материализм (цена, качество, производительность)	29 % <b>«Практичные»</b> отстают в покупке устойчивых продуктов; не против ответственных атрибутов, они рассматривают их как бонус	40 % <b>«Устремленные»</b> при покупке учитывают не только свои потребности, но и социальные и экологические убеждения и ценности
	9 % <b>«Безразличные»</b> наименее склонны к ответственному потреблению	22 % <b>«Защитники»</b> сфокусированы на приобретении ответственных товаров/услуг и готовы платить за них больше

Социальные и экологические ценности (атрибуты)

Рисунок. Сегментация потребителей в зависимости от склонности к ответственному потреблению, CONE Communications (2016) [17]

Стремление миллениалов и центениалов к ответственному потреблению отчасти объясняется тем, что среди них очень популярны идеи бережного отношения к окружающей среде. Они росли в эпоху общественного резонанса по экологическим вопросам, широко освещаемых экологических катастроф и их осозаемых последствий. Согласно Nielsen, именно для миллениалов и центениалов также характерна более высокая готовность платить премию за атрибуты, связанные со здоровьем и здоровым образом жизни [19].

Несоответствие компании принципам КСО и устойчивого развития может привести не просто к выбору другого продукта или услуги, которые предлагают компании-конкуренты, но и к активным действиям со стороны потребителя. По результатам опросов, проведенных Cone Communication (2017), в течение года около 68 % миллениалов приобретали товары с атрибутами КСО, 42 % высказали свое мнение об ответственной практике компании производителей, в том числе в социальных сетях, 54 % поделились впечатлениями с друзьями и семьей, 39 % изучали бизнес-практики компании [6]. Особенности покупательского поведения центениалов только начинают подвергаться изучению. Исследователи показывают, что центениалы

легко расстаются с деньгами, любят ходить в рестораны, покупать технические новинки. В то же время у центениалов проходит очень много времени от момента выбора товара до его покупки – они изучают характеристики, отзывы, ищут лучшие цены в Интернете [10].

В настоящий момент покупательная способность поколения Z составляет 44 млрд долл., и центениалы имеют значительное влияние на решения семьи о покупке (93 %) и используют свои возможности социально ответственным образом. Почти 89 % из них говорят, что они предпочли бы покупать ответственную продукцию, а 92 % переключились бы на ответственные бренды в случае отсутствия существенной разницы в цене [5].

Что же делать компаниям в таких условиях? Очевидно, что рост ответственного потребления открывает новое пространство возможностей для дифференциации продукции, расширения доли рынка за счет новых сегментов, которые могут продемонстрировать более высокие темпы роста. В настоящее время ответственное потребление охватывает все новые рыночные сегменты: продукты питания, косметические товары, товары для спорта и отдыха, одежда, обувь и аксессуары, детские товары, товары для дома, транспортные средства,

туристические услуги, недвижимость и др. Многие компании уже учитывают указанный тренд при разработке своей продуктовой и маркетинговой стратегии. Среди наиболее известных Hugo Boss, Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Zara, IKEA, Unilever, Coca-Cola, McDonald's и др. [20].

Атрибуты КСО, важные для центениалов и миллениалов, могут создаваться на протяжении всей цепочки создания ценности: происхождения сырья (возобновляемое ли оно, как, где и кем оно было добыто и какой вред был нанесен окружающей среде), технологий производства (использование энергии, воды, сбросы, отходы, выбросы и т. п.), ответственные трудовые практики (охрана труда и промышленная безопасность, социальная защита и развитие персонала, права человека), воздействие продукта на здоровье и окружающую среду (возможная польза для здоровья, особенности упаковки, биоразлагаемость, возможность переработки, многоразового использования и ремонта).

Компания должна поддерживать имидж пользователя бренда, к которому потребители могут стремиться, чтобы ощущать принадлежность к определенной социальной группе. Сегодня практически невозможно найти продукт без каких-либо дополнительных опознавательных символов и атрибутов, вплоть до трансляции определенного образа жизни. Социальная ответственность компаний демонстрируется через размещение информации на упаковке (2 %) или с помощью комплекса маркетинговых коммуникаций (65 %). Оба варианта используют 29 % компаний. Причем бренды, использующие и упаковку, и комплекс маркетинговых инструментов, в среднем показали в 2014 г. увеличение продаж на 4,3 % в денежном выражении против роста в 7,2 % у тех, кто использовал только упаковку [14].

Наиболее эффективными каналами коммуникации об ответственной практике сами миллениалы считают именно информацию на упаковке (19 %). За ней следует маркетинг в социальных сетях (18 %) и информация на сайте компании (12 %). Наименее продуктивны, по их мнению, почтовые (6 %) и СМС-рассылки и звонки (7 %), а также специальные спонсорские мероприятия (6 %) [21]. Центениалы с ними солидарны. Кроме того, учитывая что средняя продолжительность концентрации внимания представителей поколения Z составляет 8 секунд, необходимо привлечь их внимание максимально быстро [5]. Выходом может служить использование признанных знаков

социальной и экологической маркировки, доказывающей прохождение процедур независимой сертификации и соответствие продукта ожиданиям ответственных потребителей (напр., Forest Stewardship Council, Marine Stewardship Council, Energy Star и др.) [22].

### **Миллениалы и центениалы в роли сотрудников компании**

Исследования показывают, что представители новых поколений не испытывают особой лояльности к своим работодателям, и многие из них планируют уволиться в ближайшем будущем. Так, в 2016 г. 44 % опрошенных миллениалов заявило о том, что при наличии выбора они хотели бы в ближайшие два года уволиться из той организации, где они сейчас работают (еще 27 % – в ближайшие пять лет). По результатам 2017 г. число лиц, планирующих покинуть компанию в течение 2 лет, сократилось до 38 % (плюс еще 31 % могут это сделать в течение пяти лет) [7], что объясняется усилившейся политической и социальной нестабильностью в мире. Тем не менее показатели все еще достаточно высоки. В качестве причин миллениалы называют недостаточное развитие своих лидерских качеств и отсутствие внимания к ним со стороны руководства, усугубляемые такими серьезными проблемами, как отсутствие баланса между работой и личной жизнью, стремление к гибким условиям труда и несовпадение ценностей. Центениалы же ожидают, что за всю свою жизнь проработают в среднем в 4 компаниях [23]. Одним из возможных решений, которое позволит повысить лояльность молодых сотрудников, может стать принятие компанией на себя дополнительных обязательств, выходящих за рамки законодательного минимума.

Представителей новых поколений привлекает возможность работать в компаниях, которыми они могут восхищаться и чьи ценности они разделяют. И центениалы (60 %), и миллениалы (39 %) хотят чтобы их ежедневные рабочие обязанности позволяли им менять мир к лучшему [23], желают быть активными участниками в продвижении социальных обязательств своего работодателя и с удовольствием становятся волонтерами. Поэтому все чаще молодые соискатели требуют от своих работодателей высокой социальной ответственности: две трети миллениалов утверждают, что они не будут работать на компанию, которая не обладает сильной программой КСО; 79 % учитывают социальные и экологические обязательства при выборе работо-

дателя [24]. Как результат, в компаниях, которые руководствуются социально ориентированной миссией, показатели текучести кадров на 40 % ниже, чем в прочих организациях [25].

Традиционные формы материального стимулирования остаются важным и для молодых поколений, в то же время они лишены доминантного значения. Деньги – это лишь минимальные условия для них. Если вы предложите не меньше других работодателей такого же уровня, то этого будет достаточно для перехода к обсуждению других условий [12]. Наиболее важные факторы, определяющие привлекательность работы для миллениалов, за исключением заработной платы и других финансовых стимулов, представлены в табл. 2. Работодатель, который может предложить их, скорее всего, будет более успешным, чем его конкуренты.

Таблица 2

*Факторы, определяющие привлекательность места работы для миллениалов (за исключение заработной платы и премий) [4]*

Фактор	Респонденты, %
Баланс между работой и личной жизнью	16,8
Возможности для продвижения	13,4
Гибкость (удаленная работа, гибкий график и т. д.)	11,0
Смысл моей работы	9,3
Профессиональные образовательные программы	8,3
Влияние компании на общество	6,8
Качество продукции/услуг	6,4
Осознание цели компании	6,2
Возможности для международных поездок	5,9
Быстрый рост компании	4,4
Компания, которой восхищаются люди	4,3
Инвестиции в новейшие технологии	4,1
Репутация руководства компании	3,1

Учитывая, что 74 % миллениалов хотят иметь гибкие условия труда, включая возможность работать удаленно, свободный график и частичную занятость, работодателям нужно задуматься, как организовать для них такие условия [26]. Результаты исследований показывают, что гибкая рабочая среда позволяет поддерживать большую производительность, вовлеченность и лояльность сотруд-

ников. В частности, миллениалы говорят, что гибкие рабочие механизмы повышают их личное благополучие, здоровье и счастье. Кроме того, гибкость способствует повышению личной ответственности работников за результаты (34 против 12 %) [7].

Представители поколения Y нацелены на постоянное развитие, они всегда должны учиться чему-то новому, иначе их работа становится им неинтересна. То, что миллениалы могут учиться только дистанционно, через компьютер – это миф. Они хотят дистанционно изучать только то, что легко освоить таким способом. Но для того чтобы обучение было успешным, им обязательно необходим человеческий фактор – инструктаж, консультации, руководство, поддержка, обмен опытом [12]. Они хотят иметь не начальника, а наставника, доступного для общения и способного их направить, вдохновить и подбодрить. 80 % миллениалов предпочитают получать моментальную обратную связь вместо формальных ежегодных оценок [26]. Они ориентированы на результат, поэтому им необходимо понимать, насколько успешно они выполняют свою работу. Кроме того, постоянная обратная связь позволяет им чувствовать себя важными.

Центениалы во многом похожи на миллениалов, но их запросы еще больше. По результатам исследования компании 3M большинство центениалов описывают место работы своей мечты следующим образом: крупная международная организация с хорошей репутацией, предоставляющая возможность работать по гибкому графику, оставляющая свободное время для личной жизни, налагающая на сотрудников минимум формальных ограничений, способная оценить их по достоинству. Рабочее пространство должно включать фитнес-центр, место для прогулок, уютный светлый офис. Также важно, чтобы работодатель не запрещал сотрудникам пользоваться социальными сетями в служебное время, выделяя на это не менее часа в день, в противном случае они могут отказаться от вакансии [10].

Представители поколений Y и Z, с одной стороны, не признают авторитета власти, а с другой – требуют внимания руководства. Поэтому, пытаясь заинтересовать молодое поколение, работодателям приходится становится все более изобретательными в вопросах предоставления дополнительных бонусов и льгот. Миллениалы и центениалы уверены в том, что каждый человек уникален с точки зрения сочетания жизненного опыта, характерных качеств и антропологических параметров. Они

выступают против соответствия единым общественным стандартам и очень высоко ценят свободу выбора. В этих условиях эффективной моделью повышения лояльности центениалов и миллениалов может стать так называемый «кафетерий льгот», когда каждый работник самостоятельно в пределах установленной по результатам аттестации суммы баллов формирует свой индивидуальный социальный пакет. Принимая во внимание важность свободы и обратной связи от работодателя, такой гибкий вариант стимулирования может быть более эффективен, чем традиционный подход с «жестким» составом льгот.

Миллениалы и центениалы становятся частью экономически активного населения и вскоре будут оказывать доминирующее влияние на деятельность компаний. Их ценности и модели поведения существенно отличаются от предыдущих поколений. Прежде всего, они хотят понимать, что их деятельность имеет смысл и нацелена на улучшение мира, поэтому они активно проявляют свою гражданскую позицию, включаются во все возможные акции и волонтерские программы. От бизнеса центениалы и миллениалы также ожидают социально и экологически ответственного подхода к ведению дел.

В качестве социально ответственных потребителей миллениалы и центениалы пропагандируют здоровый образ жизни и стремятся снизить свое негативное воздействие на окружающую среду. Они заинтересованы в товарах и услугах с атрибутами корпоративной ответственности и устойчивого развития, создаваемыми на различных этапах создания ценности (от происхождения сырья и используемых технологий до возможностей утилизации и многоразового использования), которые прошли процедуры независимой сертификации и имеют соответствующую маркировку на упаковке.

В самом ближайшем будущем представители поколений Y и Z встретятся на рабочих местах. Как работники они во многом похожи, и их лояльность и преданность сложно заслужить. Основными факторами мотивации на рабочем месте для центениалов и миллениалов выступают баланс между работой и личной жизнью, максимальная гибкость как в отношении графика работы, так и применяемых форм стимулирования, обеспечивающих свободу их выбора, а также непрерывное обучение и развитие.

Таким образом, миллениалы и центениалы стремятся быть ассоциированными с ответственными брендами, и их привлекает возможность

работать в компаниях, которыми они могут восхищаться и чьи ценности они разделяют. Игнорирование ценностей «новых» поколений, связанных с ответственностью перед обществом и окружающей средой, может привести к существенным издержкам для компании и снижению ее конкурентоспособности. Поэтому наиболее продвинутые компании уже начинают корректировать свою маркетинговую стратегию и мотивационные схемы и внедряют современные практики корпоративной социальной ответственности, чтобы опередить своих конкурентов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мегатенденции на повестке дня. Опрос членов советов директоров российских компаний – 2014 // PWC. – Режим доступа: [http://www.nand.ru/upload/medialibrary/E-version\\_Russian2014\\_rus.pdf](http://www.nand.ru/upload/medialibrary/E-version_Russian2014_rus.pdf)
2. Между стратегией и тактикой. Опрос членов советов директоров российских компаний – 2016 // PWC. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/press-releases/2016/between-strategy-and-tactics.html>
3. Чаплыгин С. Поколение Y : как с ними работать, чтобы не разочаровать ни себя, ни их / С. Чаплыгин // Акцион, управление и финансы. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/8040-pokolenie-y>
4. The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders // Deloitte. – Mode of access: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_2016\\_Millennial\\_survey.PDF](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_2016_Millennial_survey.PDF)
5. Gen Z CSR Study 2017 : How to Speak Z // Cone Communications. – Mode of access: <http://www.conecomm.com/research-blog/2017-genz-csr-study>
6. CSR Study 2017 // Cone Communications. – Mode of access: <http://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study>
7. The 2017 Deloitte Millennial Survey. Apprehensive millennials : seeking stability and opportunities in an uncertain world // Deloitte. – Mode of access: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Audit/ie-cons-millsurvey-2017.pdf>
8. 7 способов подстроить поколение Z на благо компании // Акцион управление и финансы. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9356-pokolenie-z>
9. Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге / Ю. В. Асташова // Вестник ЮУрГУ. Сер. «Экономика и менеджмент». – 2014. – № 1, т. 8. – С. 108–114.
10. Виноградова Е. Какими они выросли, молодые люди поколения Z? / Е. Виноградова // Ведомости. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/04/16/kakimi-oni-vyrosli-molodye-lyudi-pokoleniya-z>
11. Решетников О. В. Поколение Z и недалекое будущее рынка труда / О. В. Решетников // Школьные технологии. – 2014. – № 1. – С. 58–71.

12. Тулган Б. Люди на букву Y : вся правда о самом необычном поколении в истории человечества / Б. Тулган // Harvard Business Review. – Россия. – Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/p20171/>
13. Демидов А. Глобальные тренды и российский потребитель – 2017 / А. Демидов // GfK Rus. – Режим доступа: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/RU/Documents/Press\\_Releases/2017/Gfk-Global-Russian-Trends-Sep\\_2017\\_Report.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2017/Gfk-Global-Russian-Trends-Sep_2017_Report.pdf)
14. The sustainability imperative. New insights on consumer expectations // Nielsen. – Mode of access: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2015-reports/global-sustainability-report-oct-2015.pdf>
15. 61 % российских потребителей готовы платить больше за продукцию социально ответственных компаний // Nielsen. – Режим доступа: <http://www.nielsen.com/ru/ru/press-room/2015/Nielsne-csr-press-release.html>
16. Никитина Л. М. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Л. М. Никитина, Д. В. Борзаков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2015. – 445 с.
17. Five Human Aspirations and the Future of Brands 2016 // GlobeScan. – Mode of access: <https://globescan.com/five-human-aspirations-and-the-future-of-brands-2016/>
18. Green generation : millennials say sustainability is a shopping priority // Nielsen. – Mode of access: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>
19. We are what we eat. Healthy eating trends around the world // Nielsen. – Mode of access: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/co/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report.pdf>
20. Зайцева Н. Ответственное потребление в России : реальность или мечта? / Н. Зайцева, Е. Феоктистова // SKOLKOVO BE in Trend. – Режим доступа: <http://trends.skolkovo.ru/2016/03/otvetstvennoe-potreblenie-v-rossii-realnost-ili-mechta/>
21. CSR Study 2015 // Cone Communications. – Mode of access: <http://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-ebiquity-global-csr-study>
22. Борзаков Д. В. Корпоративная социальная ответственность как область комплаенс-контроля в современной организации : обзор нормативно-правовой и институциональной базы / Д. В. Борзаков // Управление изменениями в социально-экономических системах : сб. ст. / [под ред. Ю. И. Трещевского, Г. В. Голиковой]. – Воронеж, 2016. – С. 36–46.
23. Schawbel D. 66 Of The Most Interesting Facts About Generation Z / D. Schawbel. – Mode of access: <http://danschawbel.com/blog/39-of-the-most-interesting-facts-about-generation-z/>
24. Millennial Employee Engagement Study–2016 // Cone Communications. – Mode of access: <http://www.conecomm.com/research-blog/2016-millennial-employee-engagement-study>
25. Основная цель развития до 2030 года : успешный бизнес и стабильное будущее // Deloitte. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/risk/articles/2017/sustainable-development-goals.html>
26. Дюкс Э. 3 вещи, из-за которых миллениалы не хотят работать в вашей компании / Э. Дюкс // Inc. – Режим доступа: <https://incrussia.ru/understand/3-veshchiz-za-kotorykh-millennialy-ne-khotyat-rabotat-v-vashey-kompanii/>

*Воронежский государственный университет  
Борзаков Д. В., кандидат экономических наук,  
преподаватель кафедры экономики и управления  
организациями  
E-mail: borzakovd@mail.ru*

*Voronezh State University  
Borzakov D. V., Candidate of Economic Sciences,  
Lecture of the Economy and Management of the Organizations Department  
E-mail: borzakovd@mail.ru*