

Почему «теория поколений» не работает

Исследование-опровержение на основе данных
российских компаний за 14 лет

ЭКОПСИ



Почему «теория поколений» не работает



Андрей
Онучин

старший партнер,
руководитель
Научного института
«ЭКОПСИ»



Григорий
Финкельштейн

старший партнер
«ЭКОПСИ»,
руководитель
направления «HR-
Консалтинг»



Любовь
Шокина

директор по
консалтингу «ЭКОПСИ»,
руководитель практики
«Стратегия обеспечения
персоналом»

В 2025 году компания «ЭКОПСИ» проанализировала ответы более миллиона сотрудников, которые принимали участие во всероссийском мониторинге вовлеченности персонала последние 14 лет, и доказала, что различий между поколениями не существует, а популярная «теория» – лишь набор стереотипов.

Концепция поколений строится на иллюзии различий: иксы помнят мир до интернета и ценят стабильность, миллениалы – свободу и личностное развитие, а зумеры, выросшие в мире цифровой свободы и смартфонов, – гибкость и самовыражение.

Но исследование доказывает обратное: иксы и игреки практически идентичны, а зеты – другие, но только пока они молоды. Как только они повзрослеют, они перестанут отличаться от других поколений.

В статье представляем результаты масштабного исследования «ЭКОПСИ» и опровергаем распространенные мифы о поколениях.

Что такое «теория поколений» и почему ее любят использовать

Существует много подходов и теорий, описывающих поколения, но популярность получила идея, предложенная Уильямом Штраусом и Нилом Хоу. Она исходит из упрощенного предположения, что люди усваивают основные ценности и установки, которые остаются с ними на всю жизнь, в детстве и юности. Все последующие события будто бы не меняют этих основ.

На этом выстраивается модель повторяющихся циклов: каждое новое поколение якобы задает «настроение» обще-

ства на 20–21 год, а несколько поколений вместе образуют секулум – большой 85-летний цикл, охватывающий всю жизнь человека. В этой логике каждое поколение отражает эпоху своего взросления – с одинаковыми установками, мотивацией и поведением, отношением к труду, деньгам, технологиям, власти и свободе.

Эмпирических доказательств того, что ценности остаются неизменными и поколения реально различаются по циклам, нет, поэтому на практике эта логика скорее удобный ярлык для управленцев и медиа, чем реальное объяснение сложного поведения людей и социальных изменений.

Например, беби-бумеры (1946–1963) выросли на волне послевоенного оптимизма и экономического роста, верят в труд, карьеру и стабильность, уважают иерархию и понятные правила игры. Поколение X (1964–1980) научились полагаться на себя, ценят независимость, прагматизм и честные договоренности. Их детство прошло в эпоху перемен и дефицита, взрослая жизнь – в турбулентные 90-е. Поколение Y / миллениалы (1981–1996) – первое глобальное и цифровое поколение, их формировали интернет, свобода выбора и вера в развитие, они работают ради интереса и смысла, ждут от работы уважения и обратной связи. Поколение Z / зумеры (1997–2012). Выросли в мире смартфонов и нестабильности, с детства живут в потоке информации, быстро адаптируются, но остро реагируют на неопределенность, ценят прозрачность, безопасность и возможность влиять. После поколения Z придет поколение Альфа (2013–2025). Предполагается, что их ценности будут строиться вокруг технологий, устойчивости и само-

реализации, а подход к работе и жизни станет еще более гибким.

Хотя «теория поколений» не имеет научного подтверждения, это не помешало ей стать частью массового сознания и войти в управлеченческие практики. Почему она используется? Готовые ярлыки и образы поколений делают идею интуитивно понятной и легкой в использовании:

1. «Мы – они»: понимание себя через поколения. «Теория поколений» помогает осознать свою идентичность: «мы миллениалы», «они зумеры». Она удовлетворяет психологическую потребность быть частью чего-то большего, придает поколению миссию и ощущение уникальности и дает готовые ярлыки. Фраза «в твоем возрасте я был другим» становится универсальным объяснением различий.
2. «Я в коллективе»: почему возникают конфликты. «Теория поколений» дает ответ на вопрос, почему люди разных возрастов ведут себя по-разному и сталкиваются с недопониманием на работе. Эти различия становятся основой большинства HR- и корпоративных программ, нацеленных на эффективное взаимодействие в командах, адаптацию подходов к сотрудникам и развитие корпоративной культуры.

О методологии исследования «ЭКОПСИ»

Большинство исследований поколений опирается на прямые опросы: у людей спрашивают, что для них важно. Проблема в том, что участники часто плохо оценивают реальную значимость факторов – то, что они называют важным, не всегда действительно влияет на их поведение и вовлеченность.

В нашем исследовании мы пошли другим путем: проанализировали связь между оценкой организационных факторов, отношением к компании и вовлеченностью на основе данных ежегодного мониторинга вовлеченности сотрудников – масштабного опроса, в котором с 2011 по 2024 год приняли участие более миллиона человек из российских компаний разных отраслей.

Количество исследований поколений в последние годы растет и накапливается больше данных. Однако даже крупнейшие зарубежные аналитические работы, охватывающие три и более поколений, ограничиваются выборкой в 10–20 тысяч человек. Наша выборка становится, таким образом, первой и крупнейшей в своем роде для исследования поколений.

В ежегодном мониторинге вовлеченности, данные которого мы использовали для анализа, сотрудники оценивали различные аспекты работы – от возможностей карьерного роста до соответствия корпоративной культуре – и выражали свое отношение к компании. На основе этих оценок мы построили ценностные профили, отражающие реальные приоритеты людей на разных этапах жизни. Иными словами, мы измеряли не то, что люди считают важным, а то, что действительно имеет значение для их вовлеченности, это делает результаты исследования максимально объективными.

Нам удалось проследить, как менялись ценности одних и тех же возрастных групп с течением времени, оценить влияние возраста на восприятие организационных фак-

торов и воздействие социально-экономического контекста на сотрудников одновременно во всех возрастных категориях.

Мы задавались вопросами:

1. Как на общую оценку компании влияет оценка того или иного фактора – по возрастам и годам?
2. Существуют ли сходства в ценностных профилях представителей одной возрастной группы в разные исторические периоды?

Для работы с данными мы использовали MARS (Multiple Adaptive Regression Splines) с регуляризацией и кроссвалидацией. Это позволило выявить нелинейные зависимости и взаимодействия между факторами, вычислить влияние каждого организационного показателя на вовлеченность, а также преодолеть проблему неоднородности анкет и получить надежные статистические оценки, несмотря на различия в составе опросов у разных компаний.

Что показало наше исследование

Результаты нашего исследования показали, что ценности молодых и зрелых сотрудников заметно различаются, но внутри каждой возрастной группы остаются однородными. Далее разберем подробнее на примерах распространенных стереотипов из «теории поколений».

Стереотип № 1: «Бумеры отличаются от поколения X, иксы – от миллениалов, а миллениалы – от зумеров и так далее»

Согласно концепции, каждое поколение живет по своим правилам и из-за этого часто не понимает других. Бумеры ценят стабильность и думают, что молодежь слишком ленивая и импульсивная. Прагматичные иксы не понимают миллениалов, которые уходят с работы ради интересного проекта, а миллениалы противопоставляют себя зумерам, ведь они были не такими, как нынешняя молодежь.

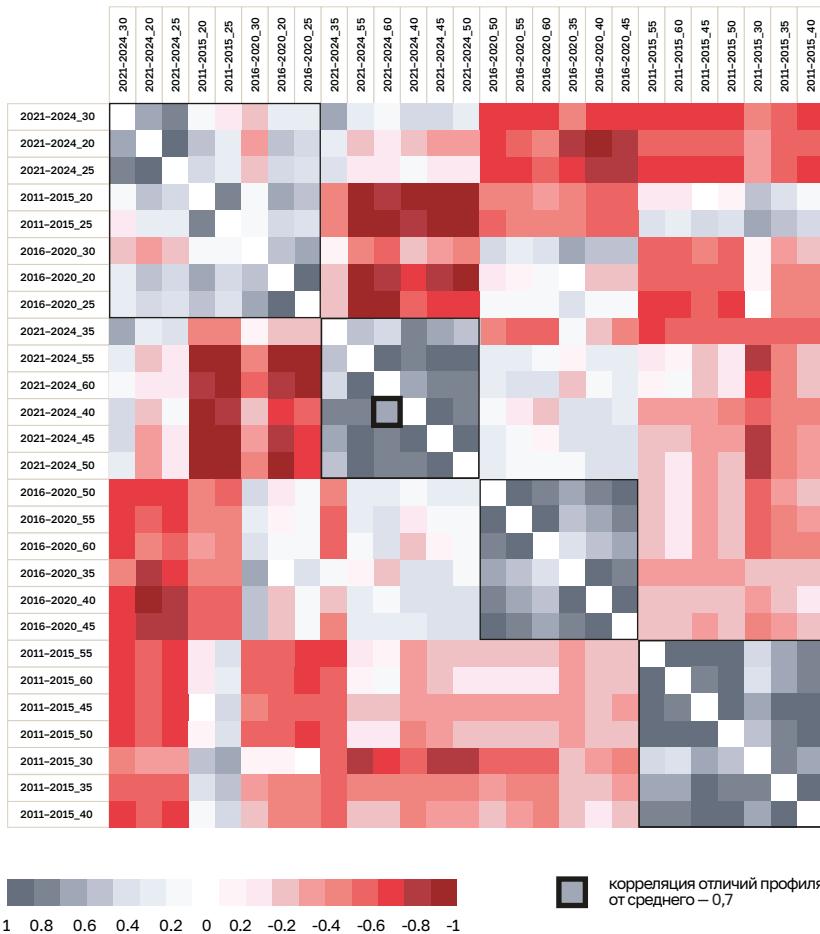
На графике справа по осям Х и У представлены возрастные страты людей и периоды исследования. Например, «2011–2015_40» – это ценностный профиль 40-летних в период с 2011 по 2015 год. На пересечении осей показана корреляция профилей:

- Темно-серый – высокая положительная корреляция (профили очень похожи).
- Темно-красный – высокая отрицательная корреляция (профили совсем не похожи).
- Пустой квадрат – профили не связаны.

Таким образом, график показывает корреляцию отклонений профилей от среднего. Это позволяет увидеть реальные различия между возрастными группами в разные периоды. На графике видно, что в каждый из годов ценностные профили людей разного возраста не отличаются друг от друга. Например, на выборке 2021–2024 годов ценностные профили 60-летних (иксов) не отличаются от ценностных

профилей 40-летних (миллениалов) – корреляция профилей составляет 0,7. Это очень высокая степень сходства, означающая, что различий между поколениями почти нет.

Сводный анализ ценностных профилей более 1 млн сотрудников российских компаний с 2011 по 2024 год



Другими словами, идея о том, что «каждое поколение имеет уникальные ценности», не подтверждается. Несмотря на разные годы рождения и жизненные контексты, их ценностные установки в реальности оказываются одинаковыми.

Стереотип № 2: «Молодежь сегодня отличается от молодежи 10 лет назад»

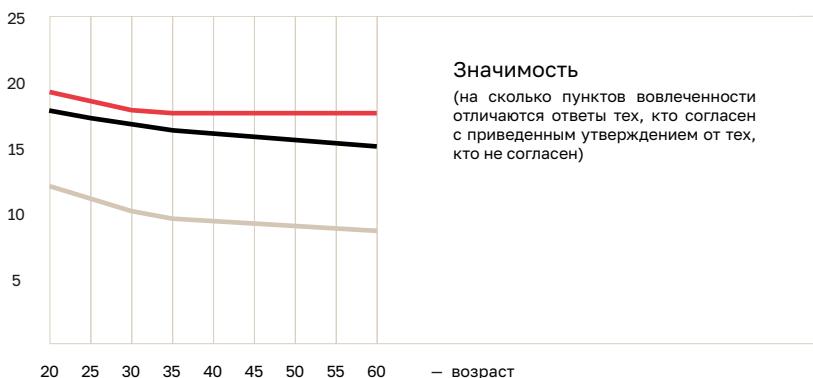
Как утверждает «теория поколений», молодежь каждой эпохи формируется под влиянием событий своего времени. Поэтому люди одного поколения разделяют схожие привычки, ценности и взгляды. Миллениалы помнят, как появился интернет, иксы – как жили без него, а зумеры вообще не знают мира без смартфонов. Поэтому у каждого поколения – свой взгляд на жизнь, работу и стабильность.

Что показало исследование: молодые сейчас и 10 лет назад одинаковые. Независимо от эпохи и принадлежности к поколению, молодые люди 20–35 лет во многом похожи по ценностным установкам. Ценностный профиль человека в молодости ближе к взглядам его сверстников из другого поколения, чем к собственным установкам в зрелом возрасте. Это ключевое наблюдение разрушает саму основу «теории поколений». В 2015, 2020 и 2024-м для молодых остаются ключевыми одни и те же факторы:

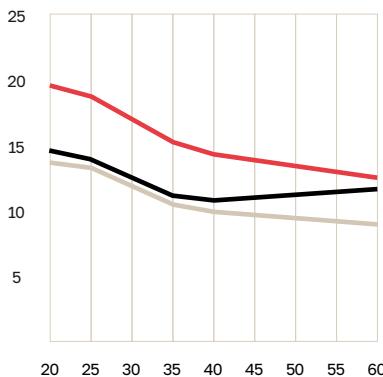
- возможность реализовать свои способности;
- совпадение личных ценностей с ценностями компании;
- понимание, как результат их работы может повлиять на общий результат.

Сравнение значимости организационных факторов для сотрудников 20–35 лет:

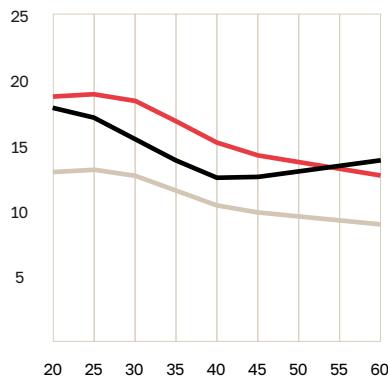
2011–2015



2016–2020



2021–2024



- Ценности нашей компании согласуются с моими личными ценностями
- Моя работа позволяет мне реализовать способности
- Я верю, что стратегия нашей компании приведет ее к успеху

Это не значит, что молодежь не меняется вообще – меняется контекст, в котором проявляются эти ценности. Однако

базовые приоритеты возрастной группы все равно остаются стабильными.

Стереотип № 3:

«Твои ценности определяются твоим поколением и не зависят от внешних обстоятельств»

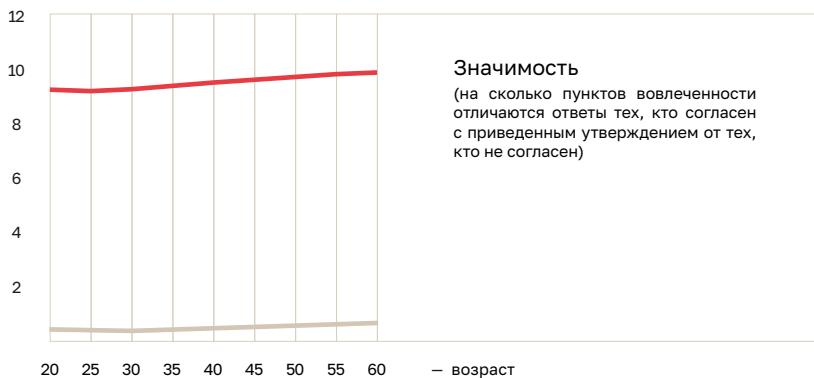
Согласно «теории поколений», ценности формируются в молодости и дальше остаются неизменными. Однако на самом деле люди меняются, и их ценности меняются вместе с внешними обстоятельствами. То, что было важным десять лет назад, сегодня может отойти на второй план, и наоборот. В процессе исследования мы выявили несколько важных тенденций, которые проявились одновременно у респондентов всех возрастов.

В 2011–2015 годах сотрудники особенно ценили возможности корпоративного обучения. Но с 2016 года этот фактор потерял вес и сегодня уже не играет такой заметной роли для ни одной возрастной группы.

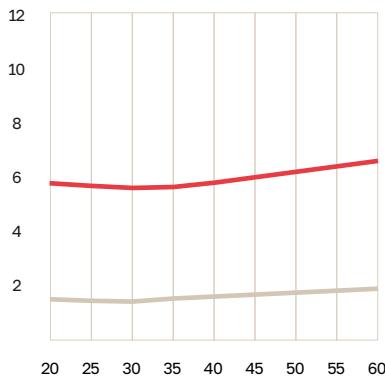
Современные онлайн-платформы обучения (MLP) позволили людям самостоятельно строить свой путь развития и снизили зависимость от корпоративных образовательных программ. Люди стали меньше ожидать, что компания предоставит все возможности для развития, и больше ценить самостоятельное обучение. В то время как участие в корпоративных программах обучения оставалось приоритетом, возможности заработка отходили на второй план. Сейчас ситуация полностью

изменилась – в период с 2021 по 2024 год для всех сотрудников стало важно зарабатывать больше, и они готовы работать интенсивнее и эффективнее, чтобы увеличить свой доход.

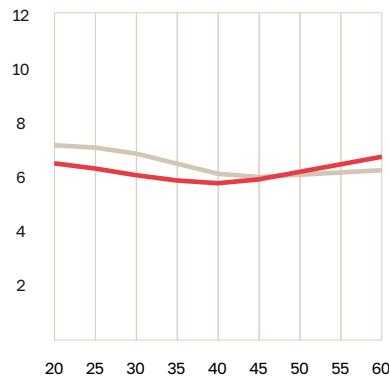
2011–2015



2016–2020



2021–2024



- Я получаю достаточно возможностей для обучения и профессионального развития
- Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно

Пандемия COVID-19 усилила эти изменения. Работа перестала быть просто местом, куда ходят каждый день: выросли ожидания по оплате и условиям труда, а также ценность баланса между работой и личной жизнью, и это также коснулось всех возрастных групп. Эти изменения наглядно показывают, что ценности и приоритеты сотрудников динамичны и меняются вместе с внешними условиями независимо от возраста.

Подтверждают этот факт и реальные кейсы. Например, одна крупная промышленная компания начала строить здание корпоративного университета в 2016–2017 годах. Сегодня здание достроено, но за прошедшее время потребности сотрудников значительно изменились: программы для управленцев и специалистов перестали быть востребованными и соответствовать реальным задачам компании. В итоге университет был переориентирован на обучение рабочих, занятых на производстве и нуждающихся в развитии прикладных навыков для текущих задач. Этот кейс наглядно показывает, как быстро меняются приоритеты не только людей, но и бизнеса и как важно опираться на реальные данные о потребностях, ценностях, а не только на инвестиционные планы компаний.

Стереотип № 4: «Твои ценности определяются твоим поколением и не зависят от возраста»

Считается, что зумеры, привыкшие к игровому формату и высокой скорости жизни, будут придерживаться тех же моделей поведения и во взрослом возрасте. На самом деле люди меняются с возрастом, и наше исследование под-

твёрдует, что возрастные изменения одинаковы в каждой эпохе. В молодости важны развитие способностей и работа в среде, где личные ценности совпадают с ценностями организации. С возрастом же ключевой становится потребность приносить своим трудом реальную пользу другим.

Динамика значимости организационных факторов в зависимости от возраста

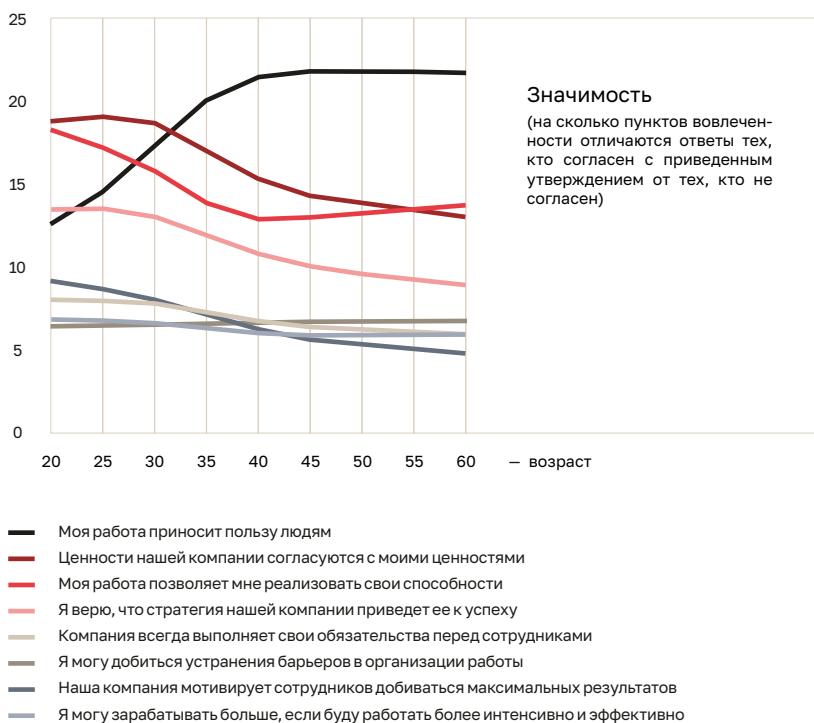


График зависимости ценностей от возраста сегодня выглядит так же, как и десять лет назад. Это доказывает: различия между молодыми и зрелыми сотрудниками не связаны с поколенческими особенностями, а отражают этапы жизни.

С опытом люди сталкиваются с новыми задачами, переосмысливают взгляды и постепенно приходят к ценностям, характерным для более зрелых сотрудников.

Интересное наблюдение: люди взрослеют позднее

Наше исследование также показало, что переход от «молодых» к «зрелым» сдвинулся. Если в 2015 году эта граница проходила примерно в 30 лет, то к 2025-му она сдвинулась к 35 годам, и тенденция продолжается. Вероятно, это связано с тем, что люди планируют жить дольше и откладывают «взрослые» обязанности, а общество не вводит санкции против затянувшегося взросления. Они позднее создают семьи и заводят детей, дольше учатся и пробуют разные профессии. Более высокий уровень благосостояния позволяет дольше оставаться финансово зависимыми от родителей и откладывать принятие ответственности. Одновременно рост цен на квартиры и сложность приобретения собственного жилья также сдвигают возраст взросления. В результате сегодняшние 30-летние находятся на другом жизненном этапе, чем их ровесники 10 лет назад, однако «теория поколений» с фиксированными рамками этого не учитывает.

Путь к эффективному управлению

Если отказаться от поколенческого подхода, чем его заменить?
Мы предлагаем три альтернативных стратегии.

01

Управляйте возрастом, а не поколением

Признайте очевидное: людям в 25 и 50 лет нужны разные вещи. Не потому, что они из разных поколений, а потому, что находятся на разных этапах жизни. Молодым сотрудникам критически важны развитие, самореализация, эксперименты и смысл в работе. Зрелым важнее стабильность, баланс между работой и личной жизнью, ощущение пользы. Дайте молодым проекты, обучение, возможность пробовать новое. Зрелым — надежность, гибкость, возможность быть экспертами и наставниками. Это универсальная возрастная динамика, проявляющаяся в любую эпоху, а не поколенческие особенности.

02

Учитывайте контекст, а не год рождения

Ценности сотрудников меняются со временем — порой так сильно, что через 3–5 лет приходится пересматривать HR-политику и корпоративные принципы. Вместе с ними меняются и требования к компаниям. Ценности и приоритеты людей зависят от экономической ситуации, технологических изменений и социальных трансформаций. В кризис стабильность важна всем. В период роста — развитие. В эпоху цифровизации — обучаемость. Это не «особенности миллениалов» или «запросы зумеров», а адаптация к изменяющемуся контексту, которая происходит параллельно во всех возрастных группах.

03

Персонализируйте, а не навешивайте ярлыки

Используйте реальные данные о мотивации и вовлеченности конкретных сотрудников вместо готовых поколенческих стереотипов. Проводите регулярные опросы, анализируйте факторы, которые влияют на вовлеченность и продуктивность, и корректируйте стратегии на основе обратной связи. Это сложнее, чем навесить ярлык «миллениал», но несравненно эффективнее.

Эффективное управление работает на данных, а не на ярлыках. Отказ от «теории поколений» не стирает различия между людьми — напротив, он помогает увидеть реальное разнообразие сотрудников: их возраст, опыт, мотивацию и контекст жизни и работы.

Полезные ссылки

- [Всероссийский мониторинг вовлеченности персонала](#)
- [Статья Виктории Кабаковой «Преодолеть барьеры: почему эйджизм и гендерные предрассудки мешают развитию бизнеса»](#)
- [Статья Андрея Онучина «Как добиться вовлеченности и лояльности сотрудников из поколения Z»](#)



Эта статья из сборника исследований
«ЭКОПСИ».

Книга целиком доступна
[по ссылке](#).