

# Социально-психологические условия привлекательности работы в банковской сфере у представителей поколения Z

**Миронова Оксана Ивановна<sup>1</sup>**

Д-р психол. наук, проф. каф. психологии и развития человеческого капитала

ORCID: 0000-0003-4822-5877, e-mail: mironova\_oksana@mail.ru

**Дралина Вероника Михайловна<sup>2</sup>**

Специалист кадрового отдела

ORCID: 0009-0001-2809-8172, e-mail: dravero1@yandex.ru

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Публичное акционерное общество «Банк Кузнецкий», г. Пенза, Россия

## Аннотация

Изучены социально-психологические условия привлекательности работы в банковской сфере у поколения Z, разработаны рекомендации для компаний на основе результатов исследования. Рассмотрены такие факторы, как удовлетворенность карьерой, баланс работы и личной жизни и осмысленность труда, и их связи с привлекательностью труда, а также изменения в этих связях в зависимости от опыта работы респондентов. Проведено онлайн-тестирование среди респондентов с использованием четырех методик. Результаты тестирования показали, что удовлетворенность карьерой и бессмысленность труда значимо коррелировали с привлекательностью работы. Удовлетворенность карьерой также оказывала влияние на эту переменную. Опыт работы на данных без выбросов показал значимое влияние на привлекательность работы. При взаимодействии этого фактора с фактором удовлетворенности карьерой их влияние увеличивалось, и модель становилась более точной. Остальные переменные не показали значимых связей с привлекательностью работы. На основе результатов исследования сформированы рекомендации для компаний в банковской сфере по построению HR-бренда для привлечения молодых талантов. Будущие исследования могут протестировать другие важные факторы для поколения Z при поиске работы, а также рассмотреть разницу в их восприятии между действующими и потенциальными сотрудниками.

## Ключевые слова

Привлекательность труда, поколение Z, удовлетворенность карьерой, баланс работы и личной жизни, осмысленность труда, бессмысленность труда, корпоративная культура, опыт работы

**Для цитирования:** Миронова О.И., Дралина В.М. Социально-психологические условия привлекательности работы в банковской сфере у представителей поколения Z // Вестник университета. 2026. № 3. С. 290–301.



# Socio-psychological conditions of job attractiveness in the banking sector for generation Z representatives

**Oksana I. Mironova<sup>1</sup>**

Dr. Sci. (Psy), Prof. at the Psychology and Human Capital Development Department

ORCID: 0000-0003-4822-5877, e-mail: mironova\_oksana@mail.ru

**Veronika M. Dralina<sup>2</sup>**

HR Department Specialist

ORCID: orcid.org/0009-0001-2809-8172, e-mail: dravero1@yandex.ru

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Bank Kuznetsky PJSC, Penza, Russia

## Abstract

The socio-psychological conditions of job attractiveness in the banking sector for generation Z have been studied, and recommendations for companies based on the study results have been developed. Factors such as career satisfaction, work-life balance, and job meaningfulness have been considered, as well as their relationship to labor attractiveness and changes in these relationships depending on the respondents' work experience. An online test has been conducted among the respondents using four methods. The test results have shown that career satisfaction and the meaningfulness of work significantly correlated with job attractiveness. Career satisfaction also had an impact on this variable. Experience working on non-emission data has shown a significant impact on job attractiveness. When this factor interacted with the career satisfaction factor, their influence increased, and the model became more accurate. The remaining variables have not shown significant associations with job attractiveness. Based on the study results, recommendations have been formed for companies in the banking sector on building an HR brand to attract young talents. Future research may test other important factors for generation Z when looking for a job, as well as consider the difference in their perception between current and potential employees.

## Keywords

Job attractiveness, generation Z, career satisfaction, work-life balance, work meaningfulness, work meaningfulness, corporate culture, work experience

**For citation:** Mironova O.I., Dralina V.M. (2026) Socio-psychological conditions of job attractiveness in the banking sector for generation Z representatives. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 290–301.



## ВВЕДЕНИЕ

Компании банковской сферы в условиях растущей цифровизации и внедрения все большего числа новых и современных стратегий нуждаются в молодых талантах, к которым в данный момент относится поколение Z. Высока конкуренция за новичков, которые могут привнести свежие идеи в бизнес и справиться с растущими изменениями. Отчасти нехватка кадров обусловлена несоответствием личностных характеристик и ожиданий от работы у поколения Z и строгих консервативных условий, преобладающих в организациях финансового сектора. Эта группа имеет свои отличительные особенности, которые стоит учитывать HR-отделу [1].

Компаниям важно уметь правильно себя позиционировать на рынке труда. Исследование V. Maheshwari в банковской сфере выявило, что брендинг работодателя тесно связан с привлечением и удержанием талантов [2]. Для повышения конкурентоспособности на трудовом рынке компаниям необходимо укреплять свой корпоративный имидж и HR-философию, сосредоточиваясь на определенных факторах трудовой среды, которые важны в восприятии талантливых соискателей [3]. Именно в этом состоит актуальность темы исследования – оно тестирует некоторые из социально-психологических условий, которые на основании предыдущей литературы будут иметь значимость в привлекательности работы у поколения Z в банковском секторе. На основе результатов анализа будут сформулированы рекомендации по развитию таких компонентов.

В банковском секторе, как и в организационной психологии в целом, присутствует большой интерес к молодым сотрудникам, которые могут легко адаптироваться к изменениям и эффективно работать с процессами цифровизации. Это формирует важность изучения привлекательности работы у поколения Z.

В литературе есть несколько подходов к определению понятий привлекательности работы и удовлетворенности трудом [4]. Оба термина связаны с привлекательностью процесса выполнения тех или иных рабочих задач, но различает их временная направленность. D.M. Cable и D.V. Turban также выявили, что существует разница в восприятии действий компании потенциальными и действующими сотрудниками [5]. Реалистичные ожидания и полное понимание организационной обстановки будут возможны только после приобретения непосредственного опыта у работодателя. Такая ситуация подчеркивает необходимость рассматривать не только уже имеющихся сотрудников, но и потенциальных, чтобы грамотно выстроить внешний HR-бренд, понятный для любого человека.

Поколение Z в настоящем исследовании представляет группа людей, которые родились в промежуток между 1995 г. и 2010 г. Подобные временные границы были установлены на основе работ, в которых это поколение изучается в качестве сотрудников, в том числе в банковском секторе [1; 6–9]. Выделяется много компонентов, присущих привлекательному работодателю, по мнению поколения Z. В настоящем исследовании анализируются только некоторые из них, такие как баланс работы и личной жизни, осмысленность труда и удовлетворенность карьерой, так как они наиболее часто упоминаются психологами.

Несмотря на большое количество исследований, проведенных по теме привлекательности труда у поколения Z в банковской сфере, не так много работ посвящено российской выборке, что формирует пробел в понимании факторов, на которые стоит обратить внимание HR-специалистам соответствующих компаний, чтобы привлекать молодые таланты. Настоящее исследование внесет актуальные данные о социально-психологических условиях привлекательности труда у банковских работников поколения Z и подчеркнет наиболее важные из них, на которые стоит обратить внимание организациям финансовой сферы при разработке программ внешнего HR-бренда.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Условия привлекательности работы у сотрудников банковской сферы являются важной темой исследований психологов в современной науке. Человеческий ресурс остается ключевым в вопросе эффективности и успешности бизнеса, поэтому важно уметь привлекать лучших специалистов в свою компанию для улучшения показателей производительности [10].

В настоящем исследовании будет использоваться подход, согласно которому привлекательность работы – это привлекательность процесса выполнения трудовых задач для человека [4]. Сюда входят различные условия, предлагаемые работодателем, которые позволяют удовлетворить потребности сотрудника. О.И. Миронова в своем исследовании показала, что даже физическое обустройство среды и атмосфера

могут оказать влияние на работоспособность человека и его ощущение о «престижности» места, реализовав тем самым некоторые из его желаний [11]. Также важно отметить, что по сравнению с понятием удовлетворенности трудом, которое по смыслу близко к привлекательности, первое выступает скорее как результат осуществления трудовой деятельности, а второе – как предвосхищение возможной будущей работы.

В рамках анализа литературы стоит обратить внимание на обзорное исследование L. Löffler и C. Giebe, посвященное разным поколениям и их особенностям [1]. Они определяют поколение Z как людей, родившихся с 1995 г. по 2010 г. Такие временные рамки будут использоваться и в данном исследовании. Изучив предыдущие работы по теме, авторы описывают таких людей как активных, индивидуалистичных самоучек, что является результатом быстроразвивающихся технологий, доступных им еще с детства. На рабочем месте представители поколения Z нетерпеливы, смелы, уверены, любят новые вызовы и руководить, но у них могут быть более низкие амбиции, трудности с монотонной работой и мало мудрости в принятии решений. Существуют проблемы в коммуникации между старшими коллегами и молодыми из-за образа мышления. Поколение Z – скорее одиночки в карьерном пути, они устанавливают в основном поверхностные связи, оказывают меньше поддержки и могут не доверять окружающим.

Что касается привлекательной работы, то здесь авторы не делают однозначных выводов, хотя выделяют много важных моментов, к которым стоит присмотреться работодателям. Для молодого поколения важны стабильность, безопасность на рабочем месте, а также баланс между работой и личной жизнью. Они предпочитают вести сразу несколько карьер по разным направлениям, чтобы получать как можно больше знаний и навыков. Несмотря на их смелость, им необходима помощь от наставников, чтобы справиться с трудностями и конфликтами, а также лояльность работодателя, которая покажет, что они ценны для компании. Все это приводит к выводу о том, что поколение Z ценит гибкость в организации как в плане графика работы, так и в плане задач, развития и др.

Качественное исследование с поколениями провели I. Vakanauskienė и соавторы [6]. Их результаты схожи с предыдущей работой. Из нового авторы выявили, что молодым сотрудникам важны цель и смысл их работы, выполняемых ими задач, и этот вопрос стоит выше, чем то, насколько интересны эти задачи. Для привлечения молодежи авторы советуют компаниям обратить внимание на разработанность своей системы ценностей, а также уровень ее распространения в разных каналах, чтобы поколение Z четко видело и понимало смысл своей будущей деятельности.

Обратимся к краткому описанию выводов тех исследований, которые были посвящены конкретно выявлению факторов привлекательности труда у сотрудников поколения Z. V. Momot и O. Lytvynenko провели социологический опрос студентов украинского университета, чьими приоритетными пунктами при поиске работы оказались уровень заработной платы, условия работы и перспективы карьерного роста [12]. Исследование H. Lassleben и L. Hofmann показало, что молодым работникам важно находиться в веселой рабочей среде с позитивным командным настроем, также они обращают внимание на гибкий рабочий график, местоположение, вознаграждение, гарантии занятости и рост в компании [7].

У N. Zupan и соавторов в работе участвовали китайские и словенские соискатели, для которых наиболее значимым фактором выступило продвижение по службе [13]. T. Kawka и S. Borovac Zekan сравнивали польских и хорватских студентов, которых по итогам исследования объединила важность использования технологий на рабочем месте и роста в той специальности, которую они изучают, а также баланс работы и личной жизни, осмысленность труда, наличие цели и постоянное обучение и развитие [8].

Еще одно крупное социологическое исследование принадлежит A. De Smet и соавторам, которые рассматривали факторы выбора работы, ухода и удержания<sup>1</sup>. Поколение Z обычно покидало компанию из-за недостатка карьерного роста и продвижения, недостаточной оплаты труда, а также отсутствия значимой работы. Причинами перехода на новую работу названы оплата труда, карьерный рост и значимость работы. Для удержания поколения Z стоит обратить внимание на гибкость рабочего места, перспективы карьерного развития и значимость работы, тогда как уровнем заработной платы можно немного пренебречь. G.G. Reis и V.M. Braga в исследовании указывают экономическую ценность, ценность развития и возможности использовать полученные знания и умения на практике как приоритетные в работодателе для молодого поколения [14].

<sup>1</sup> De Smet A., Mugayar-Baldocchi M., Reich A., Schaninger B. Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-what-debunking-age-based-myths-about-worker-preferences#/> (дата обращения: 15.12.2025).

Сложные взаимосвязи с привлекательностью работы изучались О.М. Karatepe и М. Tekinkus, которые выявили, что отсутствие баланса между работой и личной жизнью приводило к неудовлетворенности трудом у банковских сотрудников, как и эмоциональное истощение, которому особенно подвержены работники, взаимодействующие непосредственно с клиентами организации [15]. Такие частые вынужденные контакты действительно могут нарушать психологическое благополучие сотрудников, приводить к нарушениям сна, снижению активности и мотивации, ухудшению самочувствия, согласно исследованиям О.И. Мироновой [16; 17]. Внутренняя мотивация, наоборот, повышала удовлетворенность трудом, как и высокая производительность на рабочем месте.

На основе приведенных исследований по теме поколения Z можно сделать вывод о том, что, несмотря на его сходство с сотрудниками других возрастов в предпочтении работодателя, оно также имеет некоторые уникальные особенности, требующие отдельного изучения в контексте социально-психологических условий привлекательности. Наиболее часто экспертами упоминаются факторы баланса работы и личной жизни, осмысленности труда и удовлетворенности карьерным развитием как важные для молодых работников. Именно эти три фактора рассматриваются в настоящем исследовании с целью измерения их влияния на восприятие привлекательности работы в банковской сфере.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель настоящего исследования – выявить социально-психологические условия привлекательности работы в банковской сфере у поколения Z, разработать рекомендации для компаний.

Исследование основано на группе работ, посвященных поколению Z и его предпочтениям при выборе работодателя в банковской сфере [1; 6; 7; 12; 13]. Для тестирования взяты факторы баланса работы и личной жизни, удовлетворенности карьерой и осмысленности труда как наиболее часто упоминаемые в литературе. Работа построена на количественном методе с целью сбора большей выборки и получения более статистически достоверных результатов.

Исследование проводилось в онлайн-формате. Выборка собрана как с помощью метода «снежного кома», так и непосредственно через банковские организации по договоренности. Всего в исследовании приняли участие 110 чел., которые являются банковскими сотрудниками – 72 женщин (65,5 %) и 38 мужчин (34,5 %) от 19 до 30 лет ( $SD = 2,66$ ).

Для измерения переменных использовались четыре методики:

- «Опросник привлекательности труда» (ПТР) В.М. Снеткова [18];
- «Шкала удовлетворенности карьерой» К.В. Карпинского и Т.В. Гижук [19];
- «Субъективный баланс работы и личной жизни» А.Н. Моспан [20];
- «Шкала осмысленности работы» К.В. Карпинского [21].

Гипотезы исследования заключаются в том, что:

- существует значимая связь между удовлетворенностью карьерой, балансом работы и личной жизни, осмысленностью и привлекательностью работы;
- удовлетворенность карьерой, баланс работы и личной жизни, осмысленность работы значимо влияют на уровень привлекательности работы;
- связи между удовлетворенностью карьерой, балансом работы и личной жизни, осмысленностью и привлекательностью работы будут значимо различаться в зависимости от опыта работы сотрудника.

Эмпирическое исследование основывается на теоретическом анализе отечественной и зарубежной литературы и проводится с помощью анкетирования респондентов. Обработка данных и статистический анализ проведены в программах Jamovi и RStudio 2024.04.2. С целью подтверждения гипотез исследования проведены корреляционный анализ, регрессионный анализ, а также сравнение моделей для выявления влияния переменной опыта работы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Средний возраст выборки составил 24,158 ( $SD = 2,658$ ). Средний возраст мужчин – 24,765 ( $SD = 2,705$ ), а женщин – 23,9 ( $2,629$ ).

Для проверки первой гипотезы проводился корреляционный анализ с использованием критерия Пирсона ( $r$ ) между шкалой привлекательности труда и шкалами удовлетворенности карьерой, баланса работы и личной жизни, осмысленности и бессмысленности труда. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

## Корреляции между факторами и привлекательностью труда

Наименование шкалы	Критерий	Привлекательность труда
Удовлетворенность карьерой	Пирсон r	0,335
	p-значение	0,011
Осмысленность труда	Пирсон r	0,173
	p-значение	0,199
Бессмысленность труда	Пирсон r	– 0,305
	p-значение	0,021
Баланс работы и личной жизни	Пирсон r	– 0,077
	p-значение	0,570

Составлено авторами по материалам исследования

Значимые корреляции с привлекательностью труда найдены у шкал удовлетворенности карьерой ( $r = 0,335$ ,  $p < 0,05$ ) и бессмысленности труда ( $r = -0,305$ ,  $p < 0,05$ ).

Для проверки второй гипотезы проведен множественный регрессионный анализ. Независимыми переменными выступили факторы удовлетворенности карьерой, осмысленности труда и баланса работы и личной жизни, зависимой переменной – привлекательность работы. Показатели соответствия модели представлены в табл. 2.

Таблица 2

## Показатели соответствия модели

R <sup>2</sup>	Скорректированный R <sup>2</sup>	Тест всеобъемлющей модели			
		F	df1	df2	p
0,171	0,107	2,679	4	52	0,042

Составлено авторами по материалам исследования

Коэффициенты регрессии представлены в табл. 3.

Таблица 3

## Коэффициенты регрессии

Переменная	Коэффициент (β)	Стандартная ошибка	t-значение	p-value	VIF
Константа	7,445	1,388	5,365	< 0,001	–
Удовлетворенность карьерой	0,192	0,089	2,168	0,035	1,190
Осмысленность труда	– 0,003	0,033	– 0,081	0,936	2,075
Бессмысленность труда	– 0,048	0,043	– 1,117	0,269	2,450
Баланс работы и личной жизни	– 0,219	0,397	– 0,551	0,584	1,282

Составлено авторами по материалам исследования

Результаты множественной регрессии показали, что переменная удовлетворенности карьерой имеет значимое положительное влияние на привлекательность работы ( $\beta = 0,192$ ,  $SE = 0,089$ ,  $p < 0,05$ ). Остальные исследуемые независимые переменные не имели значимого влияния ( $p > 0,05$ ). В целом полученная модель оказалась значимой ( $F(4,52) = 2,68$ ,  $p < 0,05$ ), она объясняет 17,1 % вариации зависимой переменной, а с учетом числа предикторов – 10,7 %. Для всех предикторов  $VIF < 3$ , что исключает проблему мультиколлинеарности.

Для проверки третьей гипотезы построено две модели множественной регрессии, одна из которых включала опыт работы как еще одну независимую переменную. Модели сравнивались между собой

с помощью теста ANOVA. Перед этим из данных удалено несколько выбросов, так как переменная опыта работы имела ненормальное распределение. Исключено три наблюдения (2,73 %), к которым относились респонденты с опытом работы более 9 лет. Характеристики модели, включающей опыт работы как еще одну переменную, представлены в табл. 4 и 5.

Таблица 4

## Показатели соответствия модели с переменной «опыт работы»

R <sup>2</sup>	Скорректированный R <sup>2</sup>	Тест всеобъемлющей модели			
		F	df1	df2	p
0,272	0,197	3,592	5	48	0,008

Составлено авторами по материалам исследования

Таблица 5

## Коэффициенты регрессии, модель с переменной «опыт работы»

Переменная	Коэффициент (β)	Стандартная ошибка	t-значение	p-value	VIF
Константа	6,662	1,399	4,761	< 0,001	–
Удовлетворенность карьерой	0,241	0,088	2,744	0,009	1,226
Осмысленность труда	– 0,029	0,036	– 0,791	0,433	2,624
Бессмысленность труда	– 0,039	0,043	– 0,917	0,364	2,533
Баланс работы и личной жизни	– 0,140	0,406	– 0,345	0,731	1,331
Опыт работы	0,206	0,082	2,531	0,015	1,447

Составлено авторами по материалам исследования

F-тест сравнения вложенных моделей показал значимое улучшение при добавлении переменной «опыт работы» ( $\Delta RSS = 6,031$ ,  $F(1,48) = 6,408$ ,  $p < 0,05$ ). В модели с добавленной переменной сам опыт работы оказался значимым предиктором привлекательности работы ( $\beta = 0,206$ ,  $SE = 0,082$ ,  $p < 0,05$ ), а также возросло влияние переменной «удовлетворенность карьерой» ( $\beta = 0,241$ ,  $SE = 0,088$ ,  $p < 0,05$ ).

Для более точного понимания изменений во влиянии построена еще одна модель регрессии, включающая взаимодействие удовлетворенности карьерой и опыта работы. Коэффициенты регрессии представлены в табл. 6.

Таблица 6

## Коэффициенты регрессии модели со взаимодействием

Переменная	Коэффициент (β)	Стандартная ошибка	t-значение	p-value
Константа	4,483	1,714	2,616	0,012
Удовлетворенность карьерой	0,560	0,176	3,185	0,003
Осмысленность труда	– 0,042	0,036	– 1,165	0,250
Бессмысленность труда	– 0,032	0,042	– 0,765	0,448
Баланс работы и личной жизни	– 0,091	0,393	– 0,231	0,818
Опыт работы	0,911	0,349	2,611	0,012
Опыт работы: удовлетворенность карьерой	– 0,104	0,050	– 2,073	0,044

Составлено авторами по материалам исследования

Новая модель со взаимодействием имела характеристики:  $F(6,47) = 3,915$ ,  $p < 0,01$ , объясняет 33,3 % вариации, с учетом переменных – 24,8 %. Эти показатели, а также более высокие коэффициенты для удовлетворенности карьерой ( $\beta = 0,56$ ,  $SE = 0,176$ ,  $p < 0,01$ ) и опыта работы ( $\beta = 0,911$ ,  $SE = 0,349$ ,  $p < 0,05$ ) указывают на то, что с опытом работы влияние удовлетворенности карьерой на привлекательность работы меняется. Само взаимодействие имеет отрицательное значение ( $\beta = -0,104$ ,  $SE = 0,05$ ,  $p < 0,05$ ), из чего можно сделать вывод о том, что с ростом опыта работы для сотрудника снижается важность удовлетворенности карьерой при оценке бренда работодателя.

Первая и вторая гипотезы исследования частично подтверждены в соответствии с результатами корреляционного и регрессионного анализа. Результаты проверки третьей гипотезы исследования показали значимое различие между моделями без и с переменной опыта работы. Более того, взаимодействие опыта работы и удовлетворенности карьерой сделало модель еще более точной и увеличило влияние этих двух переменных.

Рассмотрим возможные объяснения полученных результатов. Значимое влияние удовлетворенности карьерой на привлекательность работодателя соответствует предыдущим исследованиям и может быть связано с личностными особенностями поколения Z: они нетерпеливы, любят новые вызовы, хотят получать много навыков и знаний [1; 6–8; 12; 13].

Перейдем к бессмысленности труда. Этот фактор отрицательно связан с привлекательностью работы. Причиной могут являться ограничения настоящего исследования, которые будут упомянуты далее. Бессмысленность труда также может влиять на привлекательность работы через другие факторы – разработчики используемой в исследовании методики пишут о том, что смысловому отчуждению работы могут сопутствовать низкая самооценка, пониженный уровень общей осмысленности жизни, отсутствие вовлеченности в деятельность, а также пониженная карьерная удовлетворенность [21]. Важно упомянуть, что авторы используют понятия осмысленности и бессмысленности труда как более самостоятельные переменные, поэтому осмысленность труда необязательно должна быть так же связана с привлекательностью работы.

Рассмотрим результаты анализа, связанные с опытом работы. Сравнение вложенных моделей на данных без выбросов показало, что привлекательность работы предсказывается лучше, когда известен опыт работы сотрудника. Более того, когда эта переменная взаимодействует с удовлетворенностью карьерой, чье влияние также усилилось, точность модели повышается. Это приводит к выводу о том, что опытные и молодые сотрудники по-разному воспринимают важность выстроенного карьерного плана в компании при оценке бренда работодателя и эта связь обратно пропорциональна. Здесь может быть несколько объяснений. Во-первых, есть вероятность, что более опытные респонденты в данный момент находятся на более высоких ролях с большим количеством интересных, сложных задач, поэтому сейчас карьерный рост не выступает для них наиболее необходимым условием по сравнению с другими. Во-вторых, предыдущие исследования выявили, что опыт работы действительно играет роль, когда речь идет о привлекательности работы [22]. Это может быть связано с тем, что новички без опыта и понимания организационной среды будут ориентироваться скорее на отдельные компоненты в компании, а более опытные сотрудники возьмут во внимание группы каких-либо условий, что снизит для них влияние факторов по одиночке [23]. Тем не менее стоит учитывать, что существуют исследования и с обратными результатами относительно опыта работы и привлекательности труда [24; 25]. В связи с этим третье объяснение – ограничения настоящего исследования, которые могли привести к ложным выводам.

Проведенное эмпирическое исследование выявило несколько значимых связей между привлекательностью работы с удовлетворенностью карьерой и бессмысленностью труда, а также опытом работы. Остальные факторы не показали значимых связей с привлекательностью работы, что может быть обусловлено особенностями российской выборки, ограничениями исследования или наличием сложной системы влияния с нелинейными связями.

## ВЫВОДЫ

Эмпирическое исследование, проведенное на банковских сотрудниках поколения Z смогло частично подтвердить гипотезы 1 и 2 и полностью подтвердить гипотезу 3. Выявлено, что фактор удовлетворенности карьерой имел как значимую корреляцию, так и значимое влияние на переменную привлекательности работы. Бессмысленность работы отрицательно коррелировала с привлекательностью работы. Остальные переменные значимых результатов не показали.

На данных без выбросов опыт работы оказал значимое влияние на привлекательность работы. Более того, взаимодействие этого фактора с удовлетворенностью карьерой делало модель еще более точной, повышало влияние обоих компонентов, тем самым указывая на то, что важность карьерных возможностей изменяется с ростом опыта работы, и в данном случае это была отрицательная связь. Подобные результаты в целом согласуются с предыдущей литературой по этому вопросу. Отсутствие связи привлекательности работы с некоторыми из факторов может быть связано как с особенностями российской выборки, так и с ограничениями исследования.

Для компаний могут быть выстроены некоторые рекомендации на основе подтвержденных связей между социально-психологическими условиями и привлекательностью работы. Так, организациям в банковской сфере стоит обратить внимание на имеющиеся карьерные возможности в их системе. Необходимо определить цели в профессиональном росте сотрудника и соотнести их с интересами соискателей. Разработку карьерного пути стоит вести с опорой на корпоративную культуру, потенциал текущих сотрудников, ценностное предложение и стиль управления. В зависимости от особенностей компании можно строить программу как вертикального роста, так и горизонтального. В обоих случаях могут использоваться программы обучения и наставничества, проведение конкурсов и организация проектов для выявления наиболее перспективных сотрудников. Подобная система поможет как повысить удовлетворенность карьерой, так и снизить бессмысленность работы через расширение круга задач и обязанностей. Результаты, говорящие о влиянии опыта работы на предпочтения молодых сотрудников, можно учитывать на собеседованиях и подсвечивать для соискателей разные аспекты корпоративной культуры в зависимости от их профессионального уровня.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование посвящено изучению социально-психологических условий привлекательности работы у банковских работников поколения Z. Сотрудники банковского сектора изучаются психологами в связи с их вкладом в развитие бизнеса в качестве ресурса. В последнее время в исследованиях все чаще поднимается тема поколения Z – людей, рожденных с 1995 г. по 2010 г. Это самая молодая часть общества работников, которая уже приступает к построению своей карьеры. Они являются важным ресурсом в банках, так как лучше всего справляются с растущими технологиями и могут быстро адаптироваться к внедрению новых инструментов.

Авторы выделяют несколько личностных характеристик молодых сотрудников, такие как активность, нетерпеливость, уверенность, смелость, желание саморазвития и расширения навыков, практичность и осознанность, хотя есть и другие особенности, которые могут затруднять этому поколению работу в компаниях – у них низкие амбиции, для них сложны однообразные задачи, они не устанавливают глубоких доверительных отношений с коллегами, но при этом нуждаются в поддержке и совете от старших менеджеров, а также хотят быть ценными в глазах бизнеса. Исследованиями выявлено много факторов организационной среды, которые видятся наиболее привлекательными для молодых сотрудников и являются решающими при выборе работодателя. Для данной работы выбраны такие компоненты культуры, как баланс работы и личной жизни, удовлетворенность карьерой и осмысленность труда, которые часто упоминаются психологами в качестве важных для поколения Z. В исследовании рассматривались их связь с привлекательностью работы и различия в этой связи в зависимости от опыта работы сотрудника.

В качестве метода исследования настоящее исследование использовало количественный метод и рассматривало отдельные, наиболее популярные среди поколения Z факторы, чтобы протестировать связи между ними и предложить компаниям практические рекомендации по выстраиванию HR-бренда, направленного на молодые таланты.

Проведен опросник среди молодых российских сотрудников банковского сектора для измерения уровня привлекательности работы, баланса работы и личной жизни, удовлетворенности карьерой и осмысленности работы. Анализ связей показал, что удовлетворенность карьерными возможностями имеет значимую связь и оказывает влияние на привлекательность работы. Бессмысленность труда отрицательно коррелировала с привлекательностью работы. Переменная опыта работы оказалась значимым предиктором в модели, а также усиливала свое влияние и влияние удовлетворенности карьерой на привлекательность работы при взаимодействии. Результаты свидетельствуют о том, что для построения выгодного имиджа компании на рынке труда важно прорабатывать карьерный путь сотрудников и грамотно доносить его до аудитории, а также обратить внимание на смысл и значение тех задач, которые выполняются работниками. На основе выводов выстроены практические рекомендации для организаций в банковской сфере.

Перспективы дальнейших исследований заключаются в тестировании большего количества факторов, потенциально важных для привлечения поколения Z. Стоит также вновь рассмотреть переменную опыта работы, протестировать ее влияние на большей выборке, чтобы подтвердить выводы, полученные в данной работе. Полезным для компаний будет изучение разницы в восприятии HR-бренда действующих и потенциальных сотрудников. Понимание таких отличий может подсказать бизнесу, как донести

свою корпоративную культуру, чтобы соискатели правильно ее восприняли и строили реалистичные ожидания. Экспертам стоит обратить внимание на ограничения в настоящем исследовании и постараться избежать их, чтобы получить достоверные результаты.

### Список литературы

1. Loffler, L. Generation Z and the War of Talents in the German banking sector / L. Loffler, C. Giebe // *International Journal of Business Management and Economic Review*. – 2021. – Vol. 4, No. 6. – Pp. 1–18. – DOI 10.35409/IJBMER.2021.3319.
2. Maheshwari, V. Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management / Maheshwari V., Gunesh P., Lodorfos G., Konstantopoulou A. // *International Journal of Organizational Analysis*. – 2017. – Vol. 25, No. 5. – Pp. 742–761. – DOI 10.1108/IJOA-03-2017-1136.
3. Ambler, T. The employer brand / T. Amber, S. Barrow // *Journal of Brand Management*. – 1996. – Vol. 4, No. 3. – Pp. 185–206. – DOI 10.1057/bm.1996.42.
4. Кузьмина, В. М. Привлекательность трудовой деятельности для сотрудников образовательных учреждений / В. М. Кузьмина, О. Ю. Веселова // *Перспективы развития профессионального образования в социально-экономических условиях современной России: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Екатеринбург, 23 апреля 2013 г.* – Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2013. – С. 35–38. – EDN SIYSNN.
5. Cable, D. M. The value of Organizational Reputation in the Recruitment context: A Brand-Equity Perspective / D. M. Cable, D. B. Turban // *Journal of Applied Social Psychology*. – 2003. – Vol. 33, No. 11. – Pp. 2244–2266. – DOI 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x.
6. Bakanauskiene, I. Discovering generational differences in employer attractiveness: the case of financial organization / I. Bakanauskiene, A. Kyguoliene, L. Siuomete // *The Impact of Industry: Proceedings of Scientific Papers from the International Scientific Conference*. Vol. 4. – 2019.
7. Lassleben, H. Attracting gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? / H. Lassleben, L. Hofmann // *Gender in Management: An International Journal*. – 2023. – Vol. 38, No. 4. – Pp. 545–560. – DOI 10.1108/gm-08-2021-0247.
8. Kawka, T. Preferences of Generation Z at the beginning of professional careers on the example of Polish and Croatian students // *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*. – 2023. – Vol. 2023, No. 187. – DOI 10.29119/1641-3466.2023.187.11. – EDN WYDZTS.
9. Стилламан, Д., Стилламан, И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стилламан, И. Стилламан. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.
10. Эзрох, Ю. С. Управление кадровым ресурсом банков: проблемы и пути решения / Ю. С. Эзрох, С. О. Каранова // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. – 2016. – № 1-1. – С. 3–14. – EDN VWOBJH.
11. Миронова, О. И. Компетентность руководителя в оптимизации материальных условий деятельности персонала: Сущность, структура, условия и факторы развития: специальность 19.00.13 – «Психология развития, акмеология»: диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Миронова Оксана Ивановна; Тамбов, 2003. – 207 с.
12. Momot, V. Adjusting bank recruitment to the specifics of the millennial generation as conditions of attractiveness decline for employment in the banking sector / V. Momot, O. Lytvynenko // *Financial Internet Quarterly*. – 2019. – Vol. 15, No. 4. – Pp. 73–82. – DOI 10.2478/fiqf-2019-0029.
13. Zupan, N. Getting ready for the young generation to join the workforce: A comparative analysis of the work values of Chinese and Slovenian business students / N. Zupan, R. Kase, M. Raskovic [et al.] // *Journal for East European Management Studies*. – 2015. – Vol. 20, No. 2. – Pp. 174–201. – DOI 10.1688/JEEMS-2015-02-Zupan. – EDN VGQTLB.
14. Reis, G. G. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding / G. G. Reis, B. M. Braga // *Revista de Administracao (Sao Paulo)*. – 2016. – Vol. 51, No. 1. – Pp. 103–116.
15. Karatepe, O. M. The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees / O. M. Karatepe, M. Tekinkus // *International Journal of Bank Marketing*. – 2006. – Vol. 24, No. 3. – Pp. 173–193. DOI 10.1108/02652320610659021.
16. Миронова, О. И. Методологические подходы и принципы изучения вынужденных контактов в межличностном взаимодействии / О. И. Миронова // *Фундаментальные и прикладные исследования в системе образования: материалы VIII Международной научно-практической конференции (заочной), Тамбов, 26 февраля 2010 г.* – Тамбов: Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, 2010. – С. 231–233. – EDN VLHDMR.

17. Mironova, O. I. Impact of compelled contacts on psychosomatic disorders of employees of organizations / O. I. Mironova, O. V. Polyakova, F. Ushkov // *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, Moscow, October 30–31, 2017. – Moscow: Russian State Social University, 2017. – Pp. 878–885. – EDN YLHTWE.
18. Крылов, А. А. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / А. А. Крылов, С. А. Маничев. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 560 с. – ISBN 5-8046-0100-8. – EDN WBWYAS.
19. Карпинский, К. В. Шкала удовлетворенности карьерой: разработка и психометрическая апробация / К. В. Карпинский, Т. В. Гижук // *Теоретическая и экспериментальная психология*. – 2016. – Т. 9, № 4. – С. 101–116. – EDN YHSWBR.
20. Моспан, А. Н. Баланс работы и личной жизни у сотрудников российского производственного предприятия / А. Н. Моспан, Е. Н. Осин, Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, В. В. Бобров // *Организационная психология*. – 2016. – Т. 6, № 2. – С. 8–29. – EDN XCHDQD.
21. Карпинский, К. В. Современные методы психологической диагностики / К. В. Карпинский, А. М. Колышко, Т. В. Парфенова. – Гродно: Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, 2022. – 398 с. – ISBN 978-985-582-500-6. – EDN ABRFOA.
22. Kumari, S. Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention? / S. Kumari, G. K. Saini // *Career Development International*. – 2018. – Vol. 23, No. 4. – Pp. 444–462. DOI 10.1108/cdi-03-2018-0069.
23. Ito, J. K. Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention / J. K. Ito, C. M. Brotheridge, K. McFarland // *Career Development International*. – 2013. – Vol. 18, No. 7. – Pp. 732–752. – DOI 10.1108/cdi-05-2013-0067.
24. Shahid, S. Employer Branding: How Perception of Social Media Use and Prior Work Experience Impacts Employer Attractiveness for Prospective Employees / S. Shahid, I. Ayyaz // *Pakistan Business Review*. – 2023. – Vol. 24, No. 3. – DOI 10.22555/pbr.v24i3.691.
25. Ng, E. S. W. New Generation, Great Expectations: A field study of the Millennial generation / E. S. W. Ng, L. Schweitzer, S. T. Lyons // *Journal of Business and Psychology*. – 2010. – Vol. 25, No. 2. – Pp. 281–292. – DOI 10.1007/s10869-010-9159-4.

## References

1. Löffler, L., Giebe, C. (2021). Generation Z and the War of Talents in the German banking sector. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(6), 1–18. <http://dx.doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3319>
2. Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organizational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>
3. Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
4. Veselova, O. Yu., Kuzmina, V. M. (2013). Attractiveness of labor activity for employees of educational institutions. In: *Prospects for the development of vocational education in the socio-economic conditions of modern Russia: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Yekaterinburg, April 23, 2013*. Yekaterinburg: Ural Federal University. (In Russian).
5. Cable, D. M., Turban, D. B. (2003). The value of Organizational Reputation in the Recruitment context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
6. Bakanauskiene, I., Kyguoliene, A., & Siumete, L. (2019). Discovering generational differences in employer attractiveness: the case of financial organization. In: *The Impact of Industry: Proceedings of Scientific Papers from the International Scientific Conference. Vol. 4*.
7. Lassleben, H., Hofmann, L. (2023). Attracting gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545–560. <https://doi.org/10.1108/gm-08-2021-0247>
8. Kawka, T., Borovac Zekan, S. (2023). Preferences of Generation Z at the beginning of professional careers on the example of Polish and Croatian students. *Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 187.
9. Stillman, D., Stillman, I. (2018). *Generation Z at work. How to understand him and find a common language with him*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian).
10. Ezrokh, Yu. S., Karanova, S. O. (2016). Human resource management of banks: problems and solutions. *Proceedings of Tula State University. Economic and legal sciences*, 1-1, 3–14. (In Russian).
11. Mironova, O. I. (2003). *The competence of the head in optimizing the material conditions of the staff (Essence, structure, conditions and factors of development)*. Tambov. (In Russian).

12. Momot, V., Lytvynenko, O. (2019). Adjusting bank recruitment to the specifics of the millennial generation as conditions of attractiveness decline for employment in the banking sector. *Financial Internet Quarterly*, 15(4), 73–82. <https://doi.org/10.2478/fiqf-2019-0029>
13. Zupan, N., Kase, R., & Raskovic, M. (2015). Getting ready for the young generation to join the workforce: A comparative analysis of the work values of Chinese and Slovenian business students. *Journal of East European Management Studies*, 20(2), 174–201.
14. Reis, G. G., Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administracao (Sao Paulo)*, 51(1), 103–116.
15. Karatepe, O. M., Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173–193. <https://doi.org/10.1108/02652320610659021>
16. Mironova, O. I. (2010). Methodological approaches and principles of studying forced contacts in interpersonal interaction. In: *Fundamental and applied research in the education system: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference (correspondence)*, Tambov, February 26, 2010. Tambov: Tambov State University. (In Russian).
17. Mironova, O. I., Polyakova, O. B., & Ushkov, F. (2017). Impact of compelled contacts on psychosomatic disorders of employees of organizations. In: *Economic and Social Development: Book of Proceedings, Moscow, October 30–31, 2017*. Moscow: Russian State Social University.
18. Krylov, A. A., Manichev, S. A. (2003). *Practicum on general, experimental and applied psychology*. 2nd ed., revised and additional. St. Petersburg: Piter. (In Russian).
19. Karpinsky, K. V., Gizhuk, T. V. (2016). Career satisfaction scale: development and psychometric approbation. *Theoretical and experimental psychology*, 9(4), 101–116.
20. Mospan, A. N., Osin, E. N., Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., & Bobrov, V. V. (2016). The balance of work and personal life among employees of a Russian manufacturing enterprise. *Organizational psychology*, 6(2), 8–29.
21. Karpinsky, K. V., Kolyshko, A. M., & Parfenova, T. V. (2022). *Modern methods of psychological diagnostics*. Grodno: Grodno State University.
22. Kumari, S., Saini, G. K. (2018). Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention? *Career Development International*, 23(4), 444–462. <https://doi.org/10.1108/cdi-03-2018-0069>
23. Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/cdi-05-2013-0067>
24. Shahid, S., Ayyaz, I. (2023). Employer Branding: How Perception of Social Media Use and Prior Work Experience Impacts Employer Attractiveness for Prospective Employees. *Pakistan Business Review*, 24(3). <https://doi.org/10.22555/pbr.v24i3.691>
25. Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>