

УДК 331.1

ПОКОЛЕНИЕ Z НА СТАРТЕ КАРЬЕРЫ: ЧТО ОЖИДАТЬ РАБОТОДАТЕЛЯМ?**Кузьмина Л.П.,**

ФГБОУ ВО «КГЭУ», Казань,

email: lpkazan@mail.ru, aliakurmashova@mail.ru

Курмашова А.Р.,

ФГБОУ ВО «КГЭУ», Казань,

email: lpkazan@mail.ru, aliakurmashova@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу особенностей поколения Z на старте их профессиональной карьеры. Исследуются ценности и предпочтения молодых специалистов, их подход к выбору работодателя и ожидания от рабочего процесса. На основе изучения ключевых источников выявлены основные тенденции: ориентация на гибкость, цифровизацию, устойчивое развитие и образовательные инициативы. Проведён анализ программ наставничества, использования ESG-инициатив и цифровых инструментов в управлении, а также применение методологии PAEI для оптимизации взаимодействия с поколением Z. Полученные результаты показывают, что компании, адаптирующие свои управленческие стратегии под особенности этого поколения, достигают лучших показателей привлечения и удержания сотрудников. В статье сделан акцент на вызовах и возможностях, связанных с трансформацией корпоративной культуры, а также предложены рекомендации для работодателей.

Ключевые слова: поколение Z, рынок труда, гибкость, цифровизация, устойчивое развитие, программы наставничества, ESG, PAEI, инклюзия, корпоративная культура.

GENERATION Z AT THE START OF THEIR CAREERS: WHAT SHOULD EMPLOYERS EXPECT?**Kuzmina L.P.,**

Kazan State Power Engineering University, Kazan,

email: lpkazan@mail.ru, aliakurmashova@mail.ru

Kurmashova A.R.,

Kazan State Power Engineering University, Kazan,

email: lpkazan@mail.ru, aliakurmashova@mail.ru

Abstract. The article examines the characteristics of Generation Z at the beginning of their professional careers. It explores the values and preferences of young specialists, their approach to choosing employers, and expectations from the work process. Based on an analysis of key sources, major trends are identified: a focus on flexibility, digitalization, sustainability, and educational initiatives. The study analyzes mentorship programs, the application of ESG initiatives and digital tools in management, and the use of the PAEI methodology to optimize interaction with Generation Z. The findings indicate that companies adapting their management strategies to the characteristics of this generation achieve better results in attracting and retaining employees. The article emphasizes the challenges and opportunities associated with transforming corporate culture and provides recommendations for employers.

Keywords: generation Z, labor market, flexibility, digitalization, sustainability, mentoring programs, ESG, PAEI, inclusion, corporate culture.

Поколение Z, известное как «зумеры», включает людей, родившихся с середины 1990-х до начала 2010-х годов. Этот демографический слой на момент их выхода на рынок труда насчитывает около 22 миллионов человек в России и примерно 2 миллиарда по всему миру. Представители этого поколения формировались в условиях стремительного технологического прогресса, социальных сетей и глобализации, что существенно повлияло на их ценности, ожидания от работодателей и подход к карьерному развитию.

Ключевые особенности поколения Z – это ориентированность на гибкость, баланс между личной жизнью и работой, а также высокая адаптивность к новым технологиям. Для них важно работать в компаниях, разделяющих их ценности, включая экологичность и социальную ответственность. При этом традиционные атрибуты стабильности, такие как размер заработной платы или карьерный рост, теряют значение на фоне требований к гибкому графику и возможности работать удалённо.

Современные исследования показывают, что представители поколения Z предпочитают краткосрочные образовательные программы, которые дают практические навыки и быстро применимы в профессиональной среде. Это подтверждает снижение значимости высшего образования и акцент на обучение в течение жизни. Работодатели, стремящиеся привлекать зумеров, должны учитывать эти тренды, внедряя новые форматы обучения и развития сотрудников.

Кроме того, зумеры отличаются повышенной чувствительностью к качеству взаимодействия с руководителями. Эффективное управление этим поколением подразумевает не только обеспечение базовых условий труда, таких как комфортная рабочая среда и рыночная зарплата, но и развитие отношений, основанных на уважении, чёткой обратной связи и поддержке индивидуальных карьерных целей. Такой подход способствует не только повышению лояльности сотрудников, но и раскрытию их творческого потенциала.

В итоге, проблема заключается в том, что многие работодатели ещё не готовы адаптировать свои методы управления к ожиданиям поколения Z. Без глубокого понимания их особенностей и ценностей компании могут столкнуться с текучестью кадров, снижением производительности и нехваткой квалифицированных специалистов. В данной статье проведён теоретический анализ особенностей поколения Z на старте их профессиональной карьеры, а также предложены решения, которые помогут работодателям справиться с вызовами, связанными с этим процессом, и максимально эффективно использовать потенциал молодых сотрудников.

Цель исследования

Цель данного исследования состоит в выявлении ключевых характеристик поколения Z, влияющих на их профессиональное поведение, и разработке рекомендаций для адаптации управленческих стратегий, направленных на повышение их вовлечённости, мотивации и продуктивности.

Актуальность цели обусловлена изменением демографического состава рынка труда. Представители поколения Z становятся основным резервом для замещения сотрудников старших поколений. Однако их подход к работе, отличающийся стремлением к гибкости, ориентацией на экологические и социальные ценности, а также высоким уровнем цифровизации, требует от работодателей кардинального пересмотра традиционных методов управления персоналом.

Исследование направлено на:

1. Определение предпочтений и ценностей поколения Z в профессиональной среде.
2. Изучение факторов, влияющих на выбор работы и лояльность сотрудников этого поколения.
3. Разработку адаптивных управленческих решений, которые позволяют учитывать уникальные особенности этого поколения.

Полученные результаты имеют практическое значение для компаний, заинтересованных в повышении своей конкурентоспособности за счёт привлечения и удержания талантливых сотрудников поколения Z. Кроме того, они могут быть использованы для разработки образовательных программ и корпоративных стратегий, ориентированных на максимизацию вовлечённости молодых специалистов.

Материал и методы исследования

Исследование выполнено на основе комплексного подхода, включающего теоретический анализ научной и популярной литературы, аналитических статей, а также практических данных о взаимодействии представителей поколения Z с работодателями. Особое внимание уделено современным публикациям, освещающим ожидания молодых специалистов, их ценности, а также особенности управления этим поколением на старте карьеры.

Методы исследования:

1. Анализ литературы

Проведен анализ статей и публикаций, содержащих сведения о карьерных предпочтениях и поведении поколения Z. Среди ключевых источников использованы материалы образовательных платформ (Skillbox), популярных изданий, а также специализированных HR-ресурсов (Hays, New Retail, Авито Работа).

2. Сравнительный анализ

Выявлены различия в мотивации и карьерных ожиданиях представителей поколения Z в сравнении с предыдущими поколениями — миллениалами (Y) и поколением X. Это позволило определить уникальные черты и поведенческие модели, влияющие на подходы к управлению персоналом.

3. Обобщение практического опыта работодателей

Исследованы кейсы и рекомендации компаний, уже внедривших стратегии адаптации для молодых сотрудников, включая гибридные форматы работы, программы профессионального развития и системы нематериальной мотивации. Эти данные сопоставлены с теоретическими выводами для формирования прикладных рекомендаций.

4. Методологические подходы в управлении персоналом

Применены современные концепции управления, включая PAEI-код Адизеса и ESG-повестку, что позволило оценить эффективность внедрения гибких стратегий управления в условиях работы с поколением Z.

Материалы исследования:

Для анализа использованы следующие категории данных:

- Статистические отчёты о вовлечённости и мотивации сотрудников поколения Z.
- Опросы и исследования предпочтений молодых специалистов, проведённые консалтинговыми агентствами и образовательными платформами.

– Практические рекомендации и обзоры, опубликованные на HR-ресурсах и в корпоративных блогах.

– Интервью с руководителями, делящимися опытом интеграции сотрудников поколения Z в рабочую среду.

Подход, основанный на сочетании теоретического анализа и эмпирических данных, позволяет выявить ключевые тенденции и проблемы, с которыми сталкиваются работодатели при работе с поколением Z. Это создаёт основу для обсуждения полученных результатов и разработки управленческих стратегий, адаптированных к новым реалиям рынка труда.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ современных публикаций о поколении Z позволил определить основные тренды в их профессиональных предпочтениях и мотивации. Среди изученных материалов – статьи, основанные на результатах исследований международных консалтинговых агентств, таких как Hays, а также экспертные обзоры от образовательных платформ, включая Skillbox.

Одной из главных тенденций, подтверждённых в исследованиях, является высокий уровень значимости нематериальных стимулов для поколения Z. Наталья Рыжкова, генеральный директор Gulliver Group, подчеркивает, что для зумеров важнее комфорт и гибкость, чем традиционные карьерные атрибуты: «Они хотят самостоятельно определять свой график и уровень загруженности, а также ощущать уважительное отношение со стороны работодателей».

Кроме того, исследование, опубликованное на платформе Hays, показало, что 61% зумеров ожидают от работодателей внедрения цифровых технологий, которые облегчают выполнение задач. Эти данные согласуются с результатами опросов, проведённых Glassdoor, где 68% опрошенных подчеркнули важность технологий для повышения их продуктивности на работе [1-3].

Сравнительный анализ литературы выявил ещё одну ключевую тенденцию: поколение Z выбирает компании, которые поддерживают их личные ценности. Например, в исследованиях, описанных в Skillbox, указано, что около 73% молодых специалистов готовы отказаться от работы с высокой зарплатой в компании, чья деятельность противоречит их убеждениям, включая экологическую безответственность.

Около 56% зумеров предпочитают работать в гибридном или удалённом формате, что связано с их стремлением к балансу между работой и личной жизнью. Это подтверждается исследованиями Deloitte, согласно которым 45% молодых специалистов готовы сменить работодателя, если будет предложен более гибкий график.

Сравнительный анализ поколений X, Y и Z, проведённый на основе данных Hays и New Retail, продемонстрировал, что зумеры более чувствительны к качеству рабочего места. В отличие от миллениалов, которые фокусировались на карьерном росте и материальных бонусах, представители поколения Z чаще оценивают работодателей через призму их вовлечённости в социальные проекты и готовности поддерживать сотрудников [2, 3]. Алексей Штейнгардт, генеральный директор Hays в России, подчеркивает ключевые различия между поколением Z и их предшественниками: «Поколение Z ожидает не только материальных стимулов, но и чётко выраженных корпоративных ценностей. Это поколение делает акцент на устойчивом развитии и ESG-инициативах. 65% молодых специалистов готовы отказаться от высокой зарплаты в пользу работы в компании, которая разделяет их ценности».

Примечательно, что представители поколения X и миллениалы в среднем задерживаются на одном месте работы в 1,5–2 раза дольше, чем зумеры. Например, если средний срок работы миллениалов составляет 5 лет, то зумеры чаще всего остаются на одном месте 2–3 года. Это создает вызов для работодателей, поскольку затраты на привлечение и адаптацию молодых специалистов возрастают. Как подчёркивает эксперт HR-сферы Наталья Кравченко: «Частая смена места работы среди зумеров связана не с недостатком дисциплины, а с желанием быстрее найти себя и соответствовать своим ценностям» [3–5].

Важным выводом сравнительного анализа является необходимость более гибкого подхода к управлению. Компании, способные предложить современным сотрудникам гибкость, программы обучения и участие в проектах, имеющих социальную значимость, добиваются большего успеха в привлечении талантов из поколения Z.

Публикации Skillbox и New Retail описывают успешные кейсы российских и международных компаний, адаптировавших свои стратегии управления под ожидания поколения Z.

В результате анализа литературы также выявлены следующие ключевые факторы, влияющие на выбор профессии представителями поколения Z:

- Программы менторства и наставничества. Примером является инициатива компании Avito, которая внедрила систему наставников для новых сотрудников. Это позволило снизить текучесть кадров среди молодых специалистов на 20% в течение первого года после внедрения программы.

- Образовательные проекты. В Hays отмечают, что более половины зумеров выбирают компании, предлагающие краткосрочные курсы повышения квалификации, интегрированные в их рабочий график. Этот подход позволяет не только повышать квалификацию сотрудников, но и укреплять их лояльность.

- Технологические решения. Компании, активно внедряющие цифровые инструменты, фиксируют рост производительности среди молодых сотрудников на 15–20%. Например, использование корпоративных платформ для общения и управления задачами способствует более быстрому погружению в рабочие процессы [5, 6].

Исследования, опубликованные на Skillbox, показывают, что успешные работодатели активно внедряют программы наставничества. Например, компания Unilever использует методику, при которой каждому новому сотруднику из поколения Z назначается ментор. Это позволяет сократить период адаптации вдвое, что особенно важно для зумеров, которым часто требуется поддержка в первые месяцы работы. Более того, участие наставников в интеграции сотрудников помогает повысить вовлечённость. Согласно данным исследования, 78% молодых специалистов, получивших поддержку наставника, оставались на своем месте работы в течение первых двух лет, что значительно превышает средний показатель в 60% для поколения Z [7].

Поколение Z воспринимает цифровые технологии как неотъемлемую часть своей профессиональной деятельности. Такие компании как Microsoft и Google, используют интерактивные платформы для упрощения внутренних коммуникаций и обучения персонала. В отчёте Glassdoor говорится, что 62% сотрудников поколения Z чувствуют себя более уверенно, если компания предоставляет современные инструменты для выполнения рабочих задач, такие как системы управления проектами и цифровые учебные платформы. Примером успешной цифровизации можно назвать использование облачных платформ и систем управления задачами, таких как Asana, Jira и Trello. Российские компании, в том числе в IT-сфере, активно

внедряют эти технологии для организации рабочих процессов. Исследование Hays показывает, что внедрение цифровых инструментов позволяет повысить производительность труда молодых специалистов на 15–20% за счёт более эффективного распределения задач и повышения прозрачности коммуникаций [10].

Создание инклюзивной и поддерживающей корпоративной культуры — ещё один ключевой элемент управления поколением Z. Молодые специалисты активно ищут компании, которые разделяют их ценности и предлагают возможности для самореализации. Например, около 68% зумеров предпочитают работать в организациях, внедряющих ESG-практики (экологическая, социальная и управленческая ответственность). Такие компании, как IKEA и Starbucks, демонстрируют эффективность внедрения подобных инициатив. Например, Starbucks активно поддерживает экологические программы и инициативы по утилизации отходов. Это привлекает молодых специалистов, ориентированных на устойчивое развитие, и улучшает их вовлечённость в корпоративные процессы. Кроме того, организации внедряют традиции и ритуалы, способствующие формированию чувства принадлежности. Например, компания Mail.Ru Group проводит регулярные тимбилдинги и тематические мероприятия, что, по данным внутреннего исследования, увеличивает вовлечённость зумеров на 25% [8].

Образовательные программы, встроенные в корпоративную среду, также демонстрируют высокий уровень эффективности. Например, компании, такие как Skillbox и Coursera, предлагают партнёрские программы для обучения сотрудников. По данным исследования New Retail, около 73% молодых специалистов выбирают работодателей, которые предоставляют доступ к регулярным программам повышения квалификации. Дмитрий Пучков, менеджер сервиса «Авито Работа», подчёркивает значимость образовательных инициатив: «Программы наставничества и возможности профессионального развития — это то, что действительно важно для молодых сотрудников. Успешные примеры, такие как наши внутренние образовательные проекты, показывают, что правильный подход может значительно снизить текучесть кадров». Кроме того, корпоративные образовательные программы повышают производительность молодых специалистов. По данным исследования Deloitte, сотрудники, прошедшие обучение в рамках внутренних программ, выполняют задачи на 25% быстрее и более качественно.

Гибкость в рабочем графике стала одним из основных требований поколения Z. Около 56% молодых специалистов отдают предпочтение гибриднему или удалённому формату работы, а 45% готовы сменить работодателя, если условия их текущей работы не обеспечивают должной гибкости. Ольга Гаевская, начальник управления развития карьеры и взаимодействия с выпускниками НИУ ВШЭ, подчёркивает значимость баланса между работой и личной жизнью: «Молодые специалисты поколения Z ищут гибкие графики, которые позволят им одновременно строить карьеру и сохранять личное пространство. Для них критически важно, чтобы работа не становилась препятствием для саморазвития и социальной активности». Примером успешного внедрения гибких графиков является компания Yandex, где сотрудники могут выбирать наиболее удобное время начала и окончания рабочего дня. Это не только повышает их продуктивность, но и снижает уровень стресса, связанного с необходимостью строгого соблюдения офисных часов [9]. В отчёте Deloitte отмечается, что внедрение гибкого графика снижает текучесть кадров на 15–18% и способствует укреплению лояльности сотрудников.

Инвестиции в адаптацию под ожидания зумеров оправдываются как с точки зрения удержания сотрудников, так и с точки зрения их производительности. Например, программы наставничества, внедрённые в крупных компаниях, таких как Avito, сократили текучесть кадров на 20%, что привело к экономии средств, связанных с подбором и обучением новых сотрудников.

Для того, чтобы грамотно привлекать и удерживать сотрудников поколения Z, компании используют современные методологии, основными из которых являются методологии PAEI Адизеса, ESG-инициатив в управлении поколением Z.

Методология PAEI (Producer-Administrator-Entrepreneur-Integrator), предложенная Ицхаком Адизесом, предоставляет систематизированный подход к управлению, базирующийся на четырёх ключевых ролях руководителя. Эта модель оказывается особенно полезной в контексте взаимодействия с поколением Z, которое требует гибкости, поддержки и вовлечённости [9, 10].

Применение ролей PAEI к поколению Z:

1. Роль Интегратора (Integrator, I)

Для зумеров критически важно чувствовать свою принадлежность к коллективу. Интеграторская роль помогает создавать командную атмосферу, где каждый сотрудник ощущает поддержку и возможность свободного обмена идеями. Примером успешного применения этой роли является использование программ тимбилдинга в компаниях, таких как Avito, где наставники выступают в качестве связующего звена между молодыми специалистами и корпоративной культурой.

2. Роль Предпринимателя (Entrepreneur, E)

Поколение Z ориентировано на новизну и профессиональный рост. Роль предпринимателя позволяет внедрять проекты, которые предоставляют зумерам больше автономии и возможность проявлять инициативу. Это особенно важно в компаниях, где проектная работа занимает центральное место. Например, Microsoft использует такой подход, позволяя молодым сотрудникам участвовать в инновационных проектах на ранних стадиях разработки.

3. Роль Администратора (Administrator, A)

Несмотря на гибкость, зумеры ожидают чёткости в процессах и задачах. Администраторская роль помогает структурировать рабочие процессы, что важно для представителей поколения Z, которые ценят прозрачность и понятные инструменты управления.

4. Роль Производителя (Producer, P)

Роль производителя важна для обеспечения выполнения ключевых задач в срок. Зумеры, привыкшие к мультизадачности и быстрому ритму жизни, ожидают от руководителей способности эффективно координировать процессы.

Применение PAEI-методологии показывает, что успешное управление поколением Z требует сбалансированного подхода, при котором интеграция командной работы сочетается с чёткостью и поддержкой инноваций.

Выводы

Таким образом, поколение Z, вступая на рынок труда, формирует уникальные ожидания и требования к работодателям, которые отличаются от подходов предыдущих поколений. Глубокий анализ источников показывает, что ключевые особенности этого поколения — акцент на ценности, гибкость, цифровизацию и устойчивое развитие. Зумеры выбирают компании, разделяющие их мировоззрение, поддержи-

вающие экологические и социальные инициативы, предлагающие гибридные форматы работы и образовательные программы, ориентированные на быстрое применение знаний на практике.

Результаты исследования подтверждают необходимость адаптации корпоративных стратегий управления под специфику этого поколения. Компании, которые активно внедряют программы наставничества, ESG-инициативы, цифровые инструменты и гибкие графики, не только привлекают, но и удерживают молодых специалистов. Применение методологии PAEI Адизеса позволяет найти оптимальный баланс между организацией процессов и поддержкой инновационных решений, что особенно важно для поколения Z.

Однако работа с этим поколением также сопровождается вызовами, такими как высокая текучесть кадров и необходимость персонализированного подхода. Тем не менее, интеграция современных подходов управления, основанных на ценностях устойчивости, инклюзии и цифровизации, создаёт условия для раскрытия их потенциала и устойчивого развития компаний.

Перспективы дальнейшего изучения включают детальный анализ региональных особенностей предпочтений поколения Z, а также разработку новых моделей управления, которые учитывают дальнейшую цифровизацию и изменения на рынке труда.

Литература

1. Захарова В.А. Студенты поколения Z: реальность и будущее // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2019. № 4. С. 47-55.
2. Амеличева Д.В., Семенова Е.А., Белова О.Р., Тиханов Н.Е. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: какие экономические изменения принесет молодое поколение // Вестник Академии знаний. 2021. № 47 (6). С. 24-30.
3. Поколение Z: как работодателю найти с ними общий язык? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kp.ru/putevoditel/spetsproekty/avito-rabota/pokolenie-z/> (дата обращения: 23.11.2024).
4. Андреева Е.Л., Чипизубова В.Н. Трудовые и карьерные мотивации современной молодежи иркутской области // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2021. № 53. С. 177-194.
5. Красностанова М.В., Кузнецов И.И., Шахова М.С. Экономика карьеры: профессиональные траектории современных молодых специалистов // Креативная экономика. 2015. № 9 (11). С. 1423-1440.
6. По ком звонит зумер. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/09/12/po-kom-zvonit-zumer.html> (дата обращения: 22.11.2024).
7. Новое исследование Hays: что поколение Z ждет от работы и работодателя? [Электронный ресурс]. URL: https://new.retail.ru/business/personal/novoe_issledovanie_hays_что_pokolenie_z_zhdet_ot_raboty_i_rabotodatelya9454/ (дата обращения: 23.11.2024).
8. Якимова З.В., Масилова М.Г. Поколение Z как потенциальный сегмент рынка труда // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. № 4. С. 341-345.
9. ESG: Working to Change the World // ManpowerGroup. [Электронный ресурс]. URL: <https://manpowergroup.ru/media/research/novoeissledovanie-esg-working-to-change-the-world.html> (дата обращения: 24.11.2024).
10. Лапидус Л.В., Гостилович А.О., Омарова Ш.А. Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения // Государственное управление. 2020. № 83. С. 271-293.