

УДК 331.101.3
DOI 10.26118/2782-4586.2025.89.20.010

Захарова Елена Анатольевна
Херсонский государственный педагогический университет
Техническая академия Росатома

Ценностные ориентиры поколения Z: исследование с позиции управления персоналом

Аннотация. Проведенное исследование в форме анкетирования лиц так называемого поколения Z позволило подтвердить определенные ценности, приписываемые «зуммерам»: ценность удаленной работы, свободного графика и высокого уровня дохода, сложного отношения к дресс-коду и необходимости субординации, но при этом высоких зарплатных ожиданий, чувствительности к комфортной обстановке и легкости смены работы в случае неудовлетворенности. Данное поколение, таким образом, имеет свою специфику, которую нельзя не учитывать при выстраивании кадровой политики, формировании корпоративной культуры. В данных целях и на основе проведенного анализа сформулированы конкретные рекомендации для работодателей, желающих привлекать и удерживать представителей поколения Z, поскольку именно данное поколение будет преобладать на рынке труда в ближайшие 15-20 лет.

Ключевые слова: мотивация, поколение Z, «зуммеры», управление персоналом, ценности, мотивирующие факторы, рекомендации работодателям

Zakharova Elena Anatolyevna
Kherson State Pedagogical University
Rosatom Technical Academy

Value orientations of Generation Z: a study from the perspective of personnel management

Abstract. The conducted research in the form of a survey of people of the so-called generation Z allowed us to confirm certain values attributed to the "buzzers": the value of remote work, free schedule and high income, difficult attitude to the dress code and the need for subordination, but at the same time high salary expectations, sensitivity to a comfortable environment and the ease of changing jobs in case of dissatisfaction. This generation, therefore, has its own specifics, which cannot be ignored when building personnel policy and shaping corporate culture. For these purposes, and based on the analysis carried out, specific recommendations have been formulated for employers wishing to attract and retain representatives of generation Z, since it is this generation that will dominate the labor market in the next 15-20 years.

Keywords: motivation, generation Z, zoomer, personnel management, values, motivating factors, recommendations to employers

Рассматриваемое исследование было направлено на анализ предпочтений и ценностей представителей поколения Z («зуммеров»), то есть лиц, рожденных в период 2001-2012 годах [1, 139] в сфере трудовой деятельности. Опрос проводился среди респондентов с 2000-2010 г.г. рождения, которым были заданы вопросы о факторах, влияющих на их удовлетворенность работой, а также о том, что им нравится и не нравится на рабочем месте. предоставленные данные анкетирования представителей поколения Z, или так называемых «зуммеров», представляют значительный научный и практический

интерес для понимания трансформации трудовых отношений в современной российской экономике. Генеральная совокупность, оцененная в 25,3 миллиона человек, представляет собой демографически и экономически важную группу, что требует репрезентативного подхода к выборке. Исходя из стандартных статистических практик для социологических исследований такого масштаба, с доверительной вероятностью 95% и погрешностью в 5%, минимальный объем выборки должен составлять приблизительно 385 респондентов, сколько фактически и было опрошено [2]. Представленные в данных проценты (например, 0,577, 0,923) указывают на долю респондентов, выбравших тот или иной вариант ответа, от общего числа опрошенных. Умножение этих долей на расчетный размер выборки ($n \approx 385$) позволяет экстраполировать абсолютные значения, однако для глубокого качественного анализа достаточно работы с относительными показателями, что и будет сделано в дальнейшем.

Целью данного аналитического исследования является выявление и систематизация ключевых трудовых ценностей, мотиваторов и демотиваторов поколения Z, а также разработка на этой основе научно обоснованных рекомендаций для адаптации систем управления персоналом в современных организациях. Задачи исследования включают в себя:

- анализ приоритетов при выборе работодателя и вакансии;
- идентификацию факторов, вызывающих наибольшее неудовлетворение на рабочем месте;
- изучение поведенческих паттернов в ситуациях профессионального дискомфорта;
- сопоставление полученных данных с результатами авторитетных внешних исследований для верификации выводов;
- формулировку практических рекомендаций для кадровой политики.

Анализ ответов респондентов на вопрос «При рассмотрении вакансий вы с большим удовольствием откликнитесь на те, которые предлагают...», представленный на рисунке 1, выявляет четкую иерархию предпочтений. Абсолютным доминирующим фактором является материальное вознаграждение: «хорошая зарплата» (92,3%) выступает не просто важным, а практически обязательным условием при рассмотрении предложения о работе. Это указывает на высокую степень прагматизма и экономическую ориентированность поколения, что может быть связано как с объективными экономическими условиями (инфляция, стоимость жизни), так и с осознанием собственной ценности на рынке труда. На втором месте по значимости находятся нематериальные, но фундаментальные для профессиональной реализации факторы: «карьерные перспективы» и «интересное содержание работы» (по 57,7%). Это отражает глубинную потребность в самоактуализации, развитии и осмысленности трудовой деятельности, что характерно для поколения, выросшего в условиях акцента на личностный рост. Существенное значение также имеет «свободный график» (53,8%), что является маркером ценности автономии и контроля над своим временем. Такие аспекты, как «социальные гарантии» (38,5%), «приятные коллеги» (30,8%) и «корпоративные бонусы» (26,9%), отходят на второй план, формируя базовый, но не дифференцирующий набор ожиданий от работодателя.

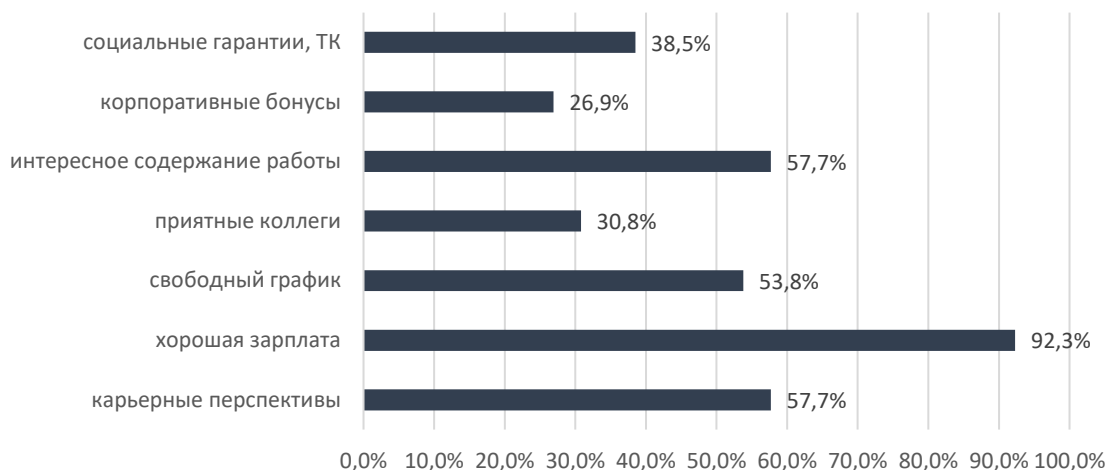
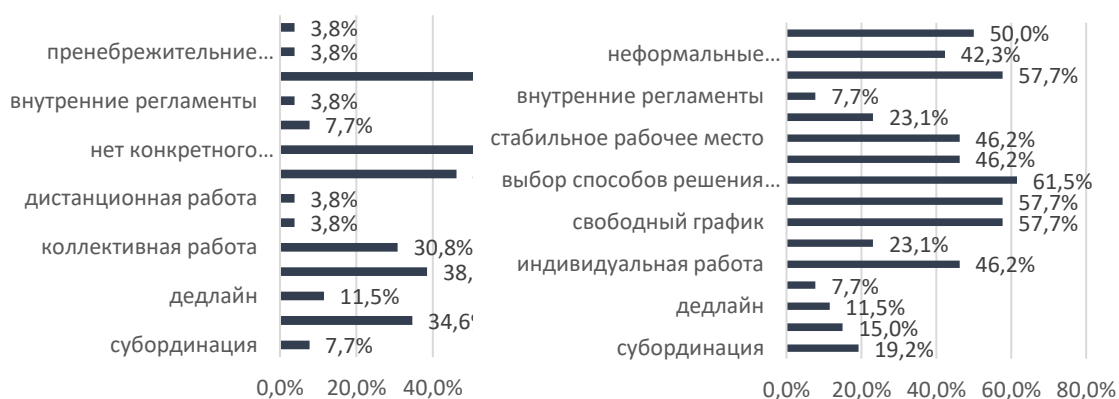


Рисунок 1. Анализ ответов респондентов на вопрос «При рассмотрении вакансий вы с большим удовольствием откликнитесь на те, которые предлагают...»

Рассматривая ответы респондентов в дифференциации по полу и возрасту, необходимо отметить, что люди, рожденные в 2000-2005 г.г. большее предпочтение отдают высокой заработной плате. При этом женщины чуть менее на нее ориентированы – 76% против 92,3% в целом по выборке.

Противоположную картину рисуют результаты ответа на вопрос «Что вам не нравилось на ваших предыдущих рабочих местах?», раскрывающие основные источники фрустрации на предыдущих местах работы (рисунок 2, а). Наибольший негатив вызывают факторы, связанные с физическим и психологическим комфортом: «нет конкретного рабочего места» (61,5%) и «плохие бытовые условия» (53,8%). Для поколения, стиравшего границы между личным и рабочим пространством в период пандемии, наличие персонального, обустроенного места стало символом стабильности и уважения со стороны работодателя. «Тяжелая атмосфера в коллективе» (46,2%) и «дресс-код» (38,5%) подчеркивают высокую чувствительность к психологическому климату и неприятие искусственных, формальных барьеров. Примечательно, что «жесткий график» (34,6%) является более значимым раздражителем, чем «коллективная работа» (30,8%) или «дедлайн» (11,5%), что еще раз подтверждает запрос на гибкость.



а) демотивирующие факторы

б) мотивирующие факторы

Рисунок 2. Анализ ответов респондентов на вопросы о демотивирующих и мотивирующих факторах на прежнем рабочем месте

Низкие показатели негатива по отношению к «дистанционной работе» и «свободному графику» (по 3,8%) свидетельствуют о том, что сама по себе «удаленка» не является проблемой; проблема кроется в плохой организации процессов и условий. Стоит

также отметить, что чем моложе респонденты, тем нетерпимее они к дресс-коду и жесткому графику. Причем женской части опрошенных важнее на рабочем месте комфорт и стабильность, нежели мужской.

Эти выводы перекликаются с данными ответа на вопрос «Что вам нравилось на ваших предыдущих рабочих местах?» (рисунок 2, б), где позитивно окрашенными факторами оказались «выбор способов решения задач» (61,5%), особенно для старшей возрастной категории, «свободный график», «дистанционная работа» и «комфортное рабочее место» (все по 57,7%). Это формирует портрет идеальной работы с точки зрения «зумера»: автономия в принятии решений, гибкость в расписании, технологическая оснащенность и физический комфорт. Также высоко ценятся «корпоративные бонусы» (50%), «приятная атмосфера», «стабильное рабочее место» и «индивидуальная работа» (все по 46,2%), что указывает на баланс между стремлением к независимости и потребностью в надежности и позитивной социальной среде. Значимость «неформальных отношений с руководством» (42,3%) демонстрирует отход от жестких иерархических моделей в сторону партнерского взаимодействия и находит преобладающее одобрение у женской половины респондентов, как и приятная атмосфера в коллективе, тогда как мужчины более свободолобивы и чаще выбирают мотивирующим фактором свободный график и дистанционный формат работы.

Поведенческие установки в кризисных рабочих ситуациях, продемонстрированные ответом на вопрос «Если вам не нравится работать на конкретном рабочем месте, что вы будете делать?», завершают картину. Результаты анализа представлены на рисунке 3. Половина опрошенных (50%), а в старшей возрастной группе более половины, выбирает стратегию немедленного увольнения при осознании несоответствия работы их ожиданиям. Еще 38,5% предпочтут терпеть, но в активном поиске альтернативы. Лишь незначительное меньшинство готово пытаться улучшить ситуацию на месте (7,7%) или занимать выжидательную позицию (3,8%). Причем склонны «потерпеть» в большей степени склонны женщины, нежели мужчины. Это свидетельствует о крайне низкой толерантности к дискомфорту, высокой мобильности и расчетливой рыночной логике поведения: эмоциональная привязанность к компании минимальна, а собственная карьера и благополучие приоритизированы.



Рисунок 3. Анализ ответа на вопрос «Если вам не нравится работать на конкретном рабочем месте, что вы будете делать?»

Отношение к «командной работе» оказывается амбивалентным. Подавляющее большинство относится к ней либо «нейтрально» (34,6%), либо «допускает при крайней необходимости» (38,5%). Явных энтузиастов коллективного труда («люблю коллективную работу») — минимальное количество (3,8%), как и его ярких противников («избегаю») —

7,7%. Это говорит о том, что команда воспринимается не как ценность сама по себе, а как инструмент, эффективность которого зависит от конкретной задачи и контекста. Предпочтение отдается «индивидуальной работе» (46,2% из опрошенных), что коррелирует с ценностью автономии, однако женщины немного более позитивно относятся к командной работе.

Полученные результаты находятся в полном соответствии с выводами исследования, опубликованного RBC [3], которое отмечает, что поколение Z в России характеризуется «гибкостью, прагматизмом и низкой лояльностью». Как и в текущем исследовании, RBC подчеркивает, что «зумеры» ценят возможность удаленной работы, свободный график и высокий уровень дохода, но при этом легко меняют работу в случае неудовлетворенности. Публикация также акцентирует внимание на том, что традиционные корпоративные ценности и долгосрочные карьерные планы уступают место индивидуальному комфорту, балансу между «work and life» и быстрому профессиональному развитию. Это подтверждает репрезентативность наших данных и их соответствие общероссийскому тренду.

На основе проведенного анализа можно сформулировать конкретные рекомендации для работодателей, желающих привлекать и удерживать представителей поколения Z. Во-первых, необходимо провести ревизию системы оплаты труда и обеспечить ее конкурентоспособность на рынке, сделав акцент на прозрачности и понятности схем начисления заработной платы и бонусов. Зарплата является базовым гигиеническим фактором [4, 2], без которого диалог просто невозможен.

Во-вторых, требуется кардинальный пересмотр подходов к организации рабочего пространства и времени. Внедрение гибридного или полностью удаленного формата работы, гибкого графика, обеспечение современной оргтехники и эргономичной мебелью — это не бонусы, а новые стандарты труда.

В-третьих, необходимо делегировать больше автономии и ответственности молодым сотрудникам, позволяя им самостоятельно выбирать методы достижения поставленных целей и участвовать в принятии решений, влияющих на их работу. Микроменеджмент и тотальный контроль являются мощными демотиваторами.

В-четвертых, важно целенаправленно работать над корпоративной культурой, психологическим климатом внутри коллектива, создавать атмосферу взаимного уважения и неформального общения. Борьба с токсичностью, буллингем и излишней формализацией отношений должна быть приоритетом для руководства.

В-пятых, система развития и карьерного роста должна быть персонифицированной, прозрачной и быстрой. «Зумеры» не готовы годами ждать повышения в линейной иерархии; им нужны понятные и достижимые карьерные треки, возможность горизонтального роста и регулярного обучения за счет компании. Наконец, руководству следует развивать эмоциональный интеллект и навыки партнерского управления, отходя от авторитарного стиля. Постоянная обратная связь, признание достижений и уважение к личным границам становятся критически важными компетенциями современного менеджера. [5, 53]

В заключение следует отметить, что поколение Z не является «трудным» или «непонятным»; оно является логическим продуктом современной цифровой эпохи, экономической нестабильности и новых социальных ценностей. Их запросы — это запросы на профессионализм, уважение к личности и справедливость в трудовых отношениях. Компании, которые смогут вовремя адаптировать свои HR-практики к этим новым реалиям, получат значительное конкурентное преимущество на рынке талантов в ближайшее десятилетие. Игнорирование же этих тенденций неминуемо приведет к высокой текучести кадров, репутационным рискам и потере эффективности.

Список источников

1. Захарова Е.А., Захарова С.А. Поколение Z как вызов в управлении персоналом. // Управление экономическими и социальными системами региона: сборник научных трудов. Вып. XIV / под ред. докт. экон. наук, доц. Ахполовой В.Б. – Электрон. текстовые дан. – Владикавказ: ИПЦ Сев. Осет. гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова, 2024. –С.138-С.144
2. Ильясов Ф.Н. Алгоритмы формирования выборки социологического опроса // Социальные исследования. 2017. №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/algoritmy-formirovaniya-vyborki-sotsiologicheskogo-oprosa>
3. Тихонова Э. Аузан назвал две проблемы российских зумеров и пути их решения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/07/02/2025/67a484059a794706d0cba130>.
4. Сошникова А. И., Александров А. А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. №1 (75). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-motivatsii-f-gertsberga-kak-odin-iz-instrumentov-upravleniya-chelovecheskoy-deyatelnostyu-v-professionalnoy-sfere>
5. Исаева О.М., Мкртычян Г. А. Роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом // Организационная психология. 2019. №2[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-emotsionalnogo-intellekta-v-deyatelnosti-menedzhera-po-upravleniyu-personalom>, С.52-С.69

Сведения об авторе

Захарова Елена Анатольевна, аспирант кафедры менеджмента, сервиса и туризма Института экономики и права Херсонский государственный педагогический университет, г. Херсон, Россия;

Старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и финансово-экономического анализа, Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Техническая академия Росатома», Центральный институт повышения квалификации, г. Обнинск, Россия

Information about the author

Zakharova Elena Anatolyevna, postgraduate student of the Department of Management, Service and Tourism at the Institute of Economics and Law of the Kherson State Pedagogical University, Kherson, Russia

Senior Lecturer at the Department of Accounting and Financial and Economic Analysis Autonomous Non-profit Organization of Additional Professional Education "Rosatom Technical Academy", Central Institute for Advanced Training, Obninsk, Russia