

УДК 331.1

ПОКОЛЕНИЕ Z В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЕ: РЕКОМЕНДАЦИИ К ИНТЕГРАЦИИ И АДАПТАЦИИ**Я.С. Мирзоев**

Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, Ростов-на-Дону, email: linkin.park04@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены особенности поведения представителей поколения Z на рынке труда и их ключевые характеристики в отечественной корпоративной среде, а также предлагаются рекомендации по их эффективной интеграции и адаптации в организациях. Результаты исследования имеют практическую ценность для руководителей, стремящихся привлечь и удержать сотрудников поколения Z.

Ключевые слова: теория поколений, поколение Z, рынок труда, рабочая сила, корпоративная среда.

GENERATION Z IN THE DOMESTIC CORPORATE ENVIRONMENT: RECOMMENDATIONS FOR INTEGRATION AND ADAPTATION**Y.S. Mirzoev**

South Russian institute of Management – branch of RANEPА, Rostov-on-Don, email: linkin.park04@mail.ru

Abstract. The article examines the behavior of Generation Z representatives in the labor market and their key characteristics in the domestic corporate environment, and provides recommendations for their effective integration and adaptation in organizations. The research findings have practical value for leaders who want to attract and retain Generation Z employees.

Keywords: generational theory, generation Z, labor market, workforce, corporate environment.

Дата поступления статьи в редакцию: 21.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 15.06.2026

Введение

Концепция теории поколений в последние годы активно выходит за пределы академической среды и охватывает все больше сфер деятельности. Ее первоначальное значение как историко-социологической модели дополняется активным практическим применением в реальных условиях. На сегодняшний день концепция представляет собой эффективный инструмент и находит свое отражение в маркетинге, образовании, социальной политике, здравоохранении, культуре и в других значимых сферах. Особую и существенную роль теория поколений играет в рамках корпоративного управления. Она позволяет сформировать организационную структуру, оптимизировать бизнес-процессы, а также построить систему мотивации и обучения сотрудников на основе поколенческих потребностей, ценностей и ожиданий. Вследствие чего концепция способна оказывать благоприятное влияние на корпоративный климат и культуру компании.

Актуальность исследования обусловлена масштабной трансформацией российского рынка труда в течение последних нескольких лет, вызванной комплексом факторов, одним из которых выступает появление представителей поколения Z на рынке труда. Такие перемены требуют переосмысления существующих прежде подходов к организации рабочей деятельности, управлению персоналом, мотивации и обучению с учетом особенностей и ценностей нового поколения. В настоящее время успешная интеграция сотрудников поколения Z в корпоративную среду становится объективной необходимостью и ключевым фактором долгосрочного и устойчивого развития организации.

Цель исследования

Основной целью исследования является выявление и систематизация основных подходов к управлению и адаптации сотрудников поколения Z в российских организациях, а также определение их преимуществ и ограничений в условиях отечественной корпоративной среды.

Достижение основной цели исследования предполагает решение следующего ряда задач:

1. Изучить особенности интерпретации теории поколений и в условиях российской социокультурной среды.
2. Провести анализ численности представителей поколения Z на отечественном рынке труда на основе актуальных официальных статистических данных и оценить их долю в общей структуре экономически активного населения.
3. Проанализировать особенности профессионального поведения представителей поколения Z на отечественном рынке труда и определить приоритетные направления их трудовой деятельности.
4. Сформировать общую характеристику представителя поколения Z в отечественной корпоративной среде.
5. Выявить и систематизировать наиболее значимые для поколения Z критерии при выборе работодателя.
6. Разработать практические меры и рекомендации по интеграции сотрудников поколения Z в корпоративную среду.

Материал и методы исследования

Методологическую основу исследования составили статистический метод обработки данных, метод сравнительного анализа, а также методы визуализации данных и систематизации.

Информационная база работы основывается на научных публикациях зарубежных и отечественных авторов, данных всероссийских социологических опросов, официальной статистике Росстата, а также на отчетах и исследованиях отечественных платформ по поиску работы.

Результаты исследования

Концепция теории поколений Уильяма Штрауса и Нила Хоува в первоизданном ее понимании была изложена и рассмотрена в их совместном труде «Generations: The history of America's future, 1584 to 2069» в 1991 году [1]. В последующих работах авторы развивают свою теорию, определяют временные и возрастные рамки поколений, а также связывают различные исторические события с особенностями поведения и мировоззрения разных поколенческих групп. С течением лет облик концепции претерпел значительные изменения, которые в первую очередь были вызваны стремительным развитием общества и цифровых технологий.

Среди характерных особенностей современного представления теории поколений можно выделить следующие:

- Возникновение малочисленных социальных групп на рубеже поколенческих циклов — микропоколений.
- Адаптация теории в соответствии с различными национальными и культурными различиями.
- Сильный акцент на значимости влияния цифровых технологий и их особая роль в формировании поколений.
- Сокращение временного периода между поколениями и как следствие — отсутствие единых и четких границ.
- Всеобщий охват и практическая применимость концепции во многих сферах общественной жизни.

Стоит отметить, что первоначальная концепция теории поколений была разработана с опорой на социокультурные и исторические особенности Соединенных Штатов Америки и не в полной мере отражает реальность и специфику стран постсоветского пространства, в том числе России. Исторические события, культура и социально-экономические факторы коренным образом влияют на формирование ценностных ориентиров и моделей поведения не только отдельных граждан, но и целых поколений. В связи с этим возникает объективная потребность в пересмотре и адаптации теории поколений под российские условия. Отечественная модель концепции должна предусматривать корректировку традиционных временных границ поколений и учет ключевых исторических событий и социокультурных факторов.

На постсоветском пространстве наиболее значимый вклад в развитие и адаптацию теории поколений внес исследовательский центр «RuGenerations — российская школа теории поколений» во главе с основателями Евгенией Шамис и Евгением Никоновым.

Рассмотрим особенности адаптивной модели теории поколений проекта «RuGenerations» применительно к экономически активному населению России (табл. 1) (составлена автором на основе [2]).

Таблица 1

Характеристика экономически активного населения России согласно адаптивной модели теории поколений

Название поколения	Временные рамки рождения	Ключевые социально-исторические события
Беби-бумеры (BB, бумеры)	1944-1963	Окончание ВОВ, послевоенное восстановление, активная фаза холодной войны, первый полет человека в космос, хрущевская оттепель, пик рождаемости.
Неизвестные (X)	1964-1984	Холодная война, война в Афганистане, политика гласности и реформы перестройки.
Миллениумы (Y, миллениалы)	1985-2002	Распад СССР, экономический спад и нестабильность 1990-х гг., теракты и локальные военные конфликты, падение железного занавеса, развитие интернета и средств коммуникации.
Хоумлендеры (Z, зумеры)	2003-2024	Мировой экономический кризис 2008 года, локальные военные конфликты, пандемия COVID-19, развитие IT-технологий и искусственного интеллекта.

Приведенные в таблице ключевые социально-исторические события позволяют охарактеризовать внешнюю среду, в которой произошло взросление, формирование ценностей и ожиданий представителей разных поколенческих групп.

Временные рамки рождения представителей поколений выполняют функцию условных ориентиров и созданы для выделения общей классификации и тенденций при анализировании поколенческих особенностей. Несмотря на классификацию и периодизацию поколений внутри каждой группы могут наблюдаться значительные отличия между ее представителями, обусловленные влиянием множества микрофакторов – уровнем образования, семейным воспитанием, социально-экономическим положением и личным опытом индивида.

Российский рынок труда в современных условиях отличается значительной возрастной диверсификацией и представляет собой сложную структуру, включающую работников из четырех вышеописанных поколенческих групп. Их взаимодействие на рынке труда формирует систему трудовых отношений, в которой пересекаются разнообразные методы и подходы к рабочей деятельности.

По данным Росстата за 2024 год общая численность экономически активного населения (рабочей силы) России составляет 76 105 тыс. человек, из них 38 825 тыс. мужчин и 37 280 тыс. женщин (табл. 2) (составлена автором на основе [3]).

Таблица 2

Численность рабочей силы по поколенческим группам на российском рынке труда

Поколенческая группа	Временные рамки рождения	Численность по полу, тыс. чел.		Доля от общей рабочей силы по полу, %		Численность всего, тыс. чел.	Доля от общей рабочей силы всего, %
		Муж.	Жен.	Муж.	Жен.		
Беби-бумеры BB	1944-1963	3 458	2 875	8,9	7,7	6 333	8,3
Неизвестные X	1964-1984	17 787	18 821	45,8	50,5	36 609	48,1
Миллениумы Y	1985-2002	15 071	13 693	39,8	36,7	28 764	37,8
Зумеры Z	2003-2024	2 509	1 891	6,5	5,1	4 401	5,8

Анализ полученных статистических данных свидетельствует о том, что основным ядром экономически активного населения на рынке труда являются поколения X и Y, на долю которых приходится 48,1% и 37,8% от общей численности соответственно. Поколение беби-бумеров составляет незначительную долю (8,3%), поскольку большая часть представителей являются пенсионерами или находится в предпенсионном возрасте.

Наименьшую поколенческую группу на рынке труда представляет поколение Z – 5,8% от общей рабочей силы. В среднесрочной и долгосрочной перспективе (5-10 лет) их доля в экономически активном населении будет стремительно увеличиваться, поскольку преобладающая часть представителей в течение нескольких лет завершит образование и займет свое место на рынке труда.

По результатам опроса 2 тыс. респондентов, проведенного платформой «Авито Работа» в мае 2025 года, 67% представителей поколения Z уже имеют опыт работы (не считая подработок и производственных практик) и проходили процесс официального трудоустройства в различных компаниях. У 25% опрошенных граждан общий стаж трудовой деятельности составляет 1-3 года, а у 21% – менее года [4].

О постепенном выходе поколения Z на российский рынок труда сообщает рекрутинговый сервис HeadHunter. В августе 2025 года российские зумеры опубликовали более 303 тыс. новых резюме (+11% за год), а за первые недели сентября было размещено около 148 тыс. резюме – почти половина от объема в августе. Наиболее высокая активность представителей поколения Z наблюдается в сфере продаж и обслуживания (50,7 тыс. резюме, рост на 11% к августу 2024), в IT-секторе (45,4 тыс. резюме и рост на 25%), а также в категории рабочего персонала (37,6 тыс. резюме, рост на 9%) [5].

Эксперты компании Zupami фиксируют не только увеличение доли соискателей среди представителей поколения Z на российском рынке труда, но и изменение приоритетных отраслей трудоустройства. По результатам опроса, в конце 2025 года самыми востребованными направлениями среди зумеров являются IT (17%), финансовый сектор (14%), госслужба (13%) а также маркетинг (11%) [6].

Портрет представителя поколения Z в отечественной корпоративной среде:

1. Высокая амбициозность и нацеленность на быстрый результат. Нетерпеливость к длительным карьерным траекториям – это закономерный результат взросления и становления в цифровой среде, ориентированной на скорости, гибкости и мгновенном получении информации. В отличие от других поколений (в частности беби-бумеров и X) поколение Z готово сменить не только место работы, но и сферу деятельности при отсутствии желаемого прогресса. Исследование НИУ ВШЭ и агентства «КД», проведенное в 2025 году, показало, что 31% опрошенных зумеров меняют место работы ежегодно, а 11% меняют несколько раз в год [7].
2. Постановка трудовых приоритетов и ключевых критериев выбора работодателя. Согласно данным исследования НИУ ВШЭ и агентства «КД» 82,8% опрошенных ставят в приоритет высокий уровень заработной платы, как основное ожидание от рабочей деятельности. 67% молодых соискателей отдают предпочтение прозрачной системе продвижения по карьерной лестнице, а 57% выделяют гибкий и гибридный формат занятости как необходимое условие при трудоустройстве. «Зумеры, пожалуй, первое поколение, которое открыто говорит с работодателем на равных, воспринимая трудоустройство как взаимовыгодную сделку» – отмечает вице-президент по стратегии и новому бизнесу КРОС Ксения Касьянова [7].
3. Вовлеченность и мотивация через открытый диалог и признание достижений. Представители поколения Z нуждаются в постоянной обратной связи и признании своих профессиональных достижений в коллективе. Для молодых сотрудников важно знать, что их труд ценится и они движутся в правильном направлении. «Зумерам нужно чувствовать себя как в семье – для поколения Z важно именно это. Если в компании строгая субординация и даже дедовщина, они не будут это терпеть или отстаивать свою позицию. Зумер найдет другую команду, где ему будет комфортно» – отмечает основатель HR-центра Алла Литвинова [8].
4. Использование современных инструментов и технологий. При выборе места работы представители поколения Z отдают приоритет организациям, обладающим современ-

ной технологической и инструментальной инфраструктурой. Возможность использовать актуальные цифровые инструменты, такие как облачные платформы, мессенджеры, CRM и BPM системы с интеграцией искусственного интеллекта, позволяет повышать эффективность рабочих процессов, непрерывно совершенствовать профессиональные навыки, а также минимизировать рутинные операции благодаря автоматизации. Поколение, которое выросло в эпоху повсеместного развития цифровизации, воспринимает внедрение и использование современных цифровых технологий и инструментов не как дополнительное преимущество, а как необходимую базовую потребность. Рабочее место сотрудника поколения Z должно обладать комфортной информационно-технологической средой, задействованной в ежедневном рабочем процессе [9].

5. Особое внимание к корпоративной культуре компании. Поколение Z, при трудоустройстве, отдает предпочтение организациям, которые не только декларируют прогрессивные ценности, но и реализуют их в повседневной практике. Для представителей данного поколения особенно важно, чтобы компания разделяла их ценности, а также демонстрировала приверженность ESG-принципам: заботе о сотрудниках, устойчивому развитию, социальной и экологической ответственности. Не менее значимым фактором для поколения Z является внутренняя атмосфера в организации. Сплоченный коллектив, система наставничества, равные условия труда и прозрачность деятельности создают среду, в которой обеспечивается возможность реализовать профессиональный и личностный потенциал. Формирование позитивной и сбалансированной корпоративной культуры напрямую влияет на уровень лояльности и вовлеченности.

В мае 2025 года рекрутинговая платформа «Авито Работа» провела масштабный опрос среди 2 тыс. представителей поколения Z с целью определения ключевых факторов при выборе места работы. Результаты опроса выявили иерархию приоритетов среди молодых соискателей (табл. 3) (составлена автором на основе [4]).

Таблица 3

Ключевые критерии выбора работодателя среди представителей поколения Z

Что на текущий момент для вас наиболее важно при выборе места работы?	Доля опрошенных
Уровень заработной платы, возможные бонусы, премии	53%
Гибкий график, возможность удаленной работы	40%
Сбалансированность работы и личной жизни	35%
Условия труда – комфортный офис или предприятие	31%
Возможности профессионального развития и карьерного роста	29%
Команда и коллеги, комфортное взаимодействие внутри коллектива	29%
Возможности обучения и развития	27%
Местоположение офиса или предприятия	24%
Интересные задачи и проекты, значимая работа	21%
Соц. пакет – ДМС, скидки, льготы	17%
Репутация компании на рынке	14%
Корпоративная культура, атмосфера и ценности компании	12%
Социальная ответственность работодателя	10%

При выборе места работы наблюдается приоритет материальных ценностей среди остальных факторов, что отражает фундаментальную цель поколения Z в обеспечении финансового благополучия.

Офисное присутствие на работе воспринимается молодыми соискателями в негативном ключе, зумеры, выросшие в эпоху цифровых технологий ценят свободу планирования времени

и гибкий график, что отличает их от предыдущих поколений. Поколение Z отдает предпочтение дистанционной работе, так как эффективность для них определяется конечными результатами, а не продолжительностью нахождения на рабочем месте.

По мнению HR-менеджера агентства PR Partner Анастасии Курниковой представители поколения Z придают первостепенное значение балансу между профессиональной деятельностью и личной жизнью. Они не поощряют нездоровый трудовоголизм и не рассматривают переработки как показатель самоотдачи. При систематическом превышении рабочих часов готовы сменить работодателя, нежели жертвовать личными ценностями [10].

Приведенный анализ на основе опроса имеет высокую практическую ценность для HR-специалистов и работодателей, стремящихся привлечь и удержать молодых сотрудников из поколения Z. Полученные результаты опроса и составленный портрет представителя поколения Z позволяют глубже понять ключевые приоритеты зумеров в отечественной корпоративной среде. Это дает работодателям возможность скорректировать стратегию найма, адаптировать условия труда под ожидания соискателей и выстроить систему мотивации, способствующую повышению их вовлеченности и долгосрочному удержанию в компании.

Исходя из вышеизложенных исследований необходимо выделить рекомендации для работодателей по интеграции представителей поколения Z в корпоративную среду:

1. Организация и внедрение программ наставничества выступает ключевым инструментом для интеграции представителей поколения Z в корпоративную среду организации. Данные мероприятия по передаче опыта ускоряют освоение рабочих процессов, а также помогают развить ключевые навыки, необходимые в дальнейшей работе. Наставничество усиливает чувство принадлежности и значимости, снижает неопределенность и обеспечивает плавный процесс интеграции в рабочую среду компании.
2. Открытая среда и четкая коммуникация. Одним из наиболее эффективных механизмов контроля для поколения Z выступает быстрая и регулярная обратная связь. Возможность открыто и мгновенно обсудить возникшие при работе сложности с руководством или наставником помогает зумерам определить свои сильные и слабые стороны, а также выступает основой для построения доверительных отношений в коллективе. Сбор обратной связи должен быть осуществлен в комфортном для зумеров формате — через сообщения в мессенджерах, личные встречи с вышестоящим сотрудником или наставником, с помощью коротких опросов или анкетирований.
3. Создание удобного рабочего пространства. Рабочая среда, которая отвечает ожиданиям и предпочтениям поколения Z представляет собой сочетание привычных комфортных условий труда с использованием современных цифровых инструментов и помощников. Развитая технологическая инфраструктура организации обеспечивает прозрачность и предсказуемость бизнес-процессов, автоматизирует выполнение рутинных задач, а также повышает гибкость управления. Применение организациями актуальных цифровых инструментов (CRM и BPM систем, корпоративных платформ, облачных сервисов) становится базовым ожиданием поколения Z и повышает их удовлетворенность работой.
4. Переход к гибриднему или удаленному формату работы. Стремление поколения Z к соблюдению баланса между работой и личной жизнью вынуждает компании адаптировать и пересматривать форматы занятости. Неготовность работодателя пойти на уступки по организации рабочего дня увеличивает вероятность увольнения сотрудника-зумера. «Сейчас гибридный формат — ожидаемая норма для многих. Для зумеров, которые выросли в цифровой среде, абсолютно естественно работать удаленно и закрывать таким образом любые вопросы. Поэтому, на мой взгляд, это требование абсолютно обосновано» — рассуждает эксперт и HR-директор компании Robusta Алена Старовойт [11].
5. Развитие корпоративной культуры и создание обучающей среды. Внутренняя и внешняя корпоративная культура, ориентированная на ценности поколения Z, должна основываться в первую очередь на принципах прозрачности процессов, свободной обратной связи и непрерывного обучения. Обучающая среда организации заключается в построении системы взаимодействия при помощи технологических (корпоративные обучающие платформы, чат-боты), методических (проработка бизнес-ситуаций, мастер-классы) и социальных элементов (наставничество, тимбилдинг), благодаря которым возможно комплексное развитие профессиональных навыков сотрудника поколения Z. Для повыше-

- ния вовлеченности молодых сотрудников в рабочую деятельность целесообразно применять элементы геймификации с рейтингами системой поощрений за выполнение задач.
6. Выстраивание ясной и предсказуемой модели карьерного продвижения. Отсутствие прозрачности в модели карьерного роста создает условия неопределенности относительно профессионального развития для представителей поколения Z. Необходимым условием удержания молодых сотрудников является создание предсказуемой системы карьерного развития, в которой будут определены возможные этапы роста и обозначены требования для продвижения по иерархии. Наличие четкой модели карьерного роста повышает мотивацию молодых сотрудников к непрерывному обучению и достижению высоких результатов.

Заключение

Постепенный выход представителей поколения Z на отечественный рынок труда требует пересмотра существующих подходов к интеграции и адаптации кадров в организациях.

Компании, которые трансформируют свою корпоративную культуру и HR-практики в соответствии с ценностями поколения Z получают доступ к целеустремленным молодым талантам, которые приносят свежий взгляд, инновационные решения и готовность к непрерывному обучению и развитию.

Успешная интеграция поколения Z в корпоративную среду способствует формированию инновационной и устойчивой организации с высоким человеческим потенциалом.

Будущее отечественной корпоративной среды формируется в диалоге между опытом старших поколений и цифровой грамотности поколения Z.

Литература

1. Strauss William, Neil Howe. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York, 1991.
2. Границы и ценности поколений: территория фактов // Rugenerations.su [Электронный ресурс]. URL: <https://rugenerations.su/поколения/> (дата обращения 04.05.2026).
3. Федеральная служба государственной статистики. Труд и занятость в России. 2025. Раздел 1, рабочая сила, занятость и безработица. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2025.htm (дата обращения 05.05.2026).
4. «Авито Работа»: почти половина зумеров готовы работать в одной компании более пяти лет. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-05-12_avito_rabota_pochti_polovina (дата обращения 05.05.2026).
5. Зумеры начали активно искать работу. HeadHunter: число резюме российских зумеров выросло на 11% за год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazeta.ru/business/news/2025/09/19/26758910.shtml> (дата обращения 05.05.2026).
6. Зумеры на рынке труда: ожидания и реальность. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-12-15_zumeru_na_rynke_truda_ozhidaniya (дата обращения 05.05.2026).
7. Исследователи выявили, какие факторы приоритетны для зумеров при выборе работы. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2025/07/23/issledovатели-vyavili-kakie-factory-prioritetny-dlia-zumerov-pri-vybore-raboty.html> (дата обращения 05.05.2026).
8. Гибкий график, миссия или зарплата: что важно миллениалам и поколению Z на работе. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rambler.ru/pro/produktivnost/54492868-gibkiy-grafik-missiya-ili-zarplata-cto-vazhno-millennialam-i-pokoleniyu-z-na-rabote/> (дата обращения 05.05.2026).
9. Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2022 № 4. DOI: 10.18384/2310-6646-2022-4-69-75 EDN: WGTPLP.
10. Зумеры: особенности и ценности поколения Z. [Электронный ресурс]. URL: <https://vfokuse.mail.ru/articles/66314608-zumeru/> (дата обращения 05.05.2026).
11. «Они хотят договариваться»: чего ждут сотрудники-зумеры от работодателей и коллег. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/young/558419-oni-hotat-dogovarivat-sa-cego-zdut-sotrudniki-zumeru-ot-rabotodatelej-i-kolleg> (дата обращения 05.05.2026).