

Секция «9.1 Актуальные проблемы управления персоналом»

Актуальные проблемы управления персоналом поколения Z: мотивация, удержание и вовлечённость в сравнении с миллениалами и бэби-бумерами

Научный руководитель – Кошкидько Владимир Григорьевич

Арлазаров Никита Алексеевич

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Кафедра регионального и муниципального управления, Москва, Россия

E-mail: NAr Lazarov.work@yandex.ru

Переход к многопоколенческой структуре персонала становится устойчивой характеристикой современных организаций: одновременно работают сотрудники поколения Z, миллениалы и представители старших когорт. Для HR-функции это создаёт комплекс актуальных проблем, связанных с мотивацией, удержанием и вовлечённостью, поскольку действующие практики управления персоналом исторически формировались под иные модели карьерных ожиданий и организационного поведения. При этом управленческий дискурс нередко упрощает реальность через «поколенческие ярлыки» (например, «зумеры не лояльны», «миллениалам важен смысл», «бумеры не гибкие»), что усиливает генерационализм и повышает риск ошибок в подборе, адаптации и оценке результативности. Научная критика концепта «поколений» указывает, что многие заявляемые различия могут объясняться возрастом, стадией карьеры и эффектами периода (кризисы, технологические сдвиги), а устойчивые «поколенческие профили» часто не подтверждаются в достаточной степени эмпирически [n1].

Особую практическую значимость имеет то, что генерационализм способен трансформироваться в предвзятость и дискриминационные решения. Исследования показывают, что гиперболизация «поколенческих» различий может поддерживать негативные стереотипы в отношении молодых сотрудников и провоцировать «обратный эйджизм», что прямо ухудшает социально-психологический климат и снижает вовлечённость [n5]. В результате организации сталкиваются не только с «разницей ценностей», но и с управленческими сбоями: ростом конфликтности в командах, ускоренной текучестью среди молодых специалистов, падением доверия к руководителям и снижением эффективности коммуникаций.

Несмотря на неоднозначность «жёстких» поколенческих эффектов, прикладные обзоры фиксируют повторяющиеся зоны ожиданий у сотрудников поколения Z, которые непосредственно связаны с мотивацией и удержанием: потребность в регулярной обратной связи и доступности руководителя, прозрачность критериев результативности, значимость психологической безопасности и уважения автономии, а также высокая чувствительность к организационной справедливости, признанию и гибкости форм занятости [n7]. В сравнении с миллениалами эти ожидания во многом близки (развитие, баланс, смысл), однако чаще проявляется запрос на более «короткий цикл» управления (быстрый фидбек, понятные шаги роста, оперативная корректировка целей) и на цифровую удобность HR-процессов (коммуникации, обучение, документооборот) [n6]. Для бэби-бумеров в исследованиях чаще связываются приоритеты стабильности, предсказуемости правил и большей ценности формальных организационных структур; это увеличивает вероятность разрыва ожиданий при едином стиле управления для всех когорт [n8].

На уровне удержания сотрудников важным фактором становится рассогласование между традиционными инструментами и ожиданиями работников: например, «раз в год» оценка эффективности и формальная обратная связь часто воспринимаются как недостаточные в среде, где ценится непрерывное сопровождение, наставничество и быстрый прогресс

по компетенциям. При этом эмпирические данные подчёркивают, что удержание поколения Z может сильнее зависеть от комбинации гибкости и признания, чем от формального обещания развития «в целом». Так, в исследовании о стратегиях удержания Gen Z показано, что признание и гибкие форматы работы статистически связаны с удержанием, тогда как профессиональное развитие в данной выборке не демонстрировало сопоставимого эффекта — что указывает на необходимость точной диагностики факторов текучести в конкретной организации и отрасли [п9].

В управленческой практике это формирует три ключевых блока проблем HR-политики.

(1) **Проблема мотивации:** конфликт между потребностью Z-сотрудников в автономии, признании и смысле задач и «процессным» контролем; недостаточная прозрачность критериев успеха и слабая культура обратной связи.

(2) **Проблема удержания:** несоответствие ценностного предложения работодателя реальным условиям (гибкость, справедливость, качество руководства), низкая скорость карьерной обратной связи, отсутствие «быстрых побед» в адаптации.

(3) **Проблема вовлечённости:** межпоколенческие напряжения, разный стиль коммуникаций и ожидания от лидерства; усиление демотивации из-за стереотипизации и “ярлыков” [п3].

Снижение указанных рисков предполагает переход от модели «управления поколениями» к доказательному управлению потребностями и рабочим дизайном. Практически это выражается в: (а) настройке адаптации под короткие циклы целей (чек-листы, наставник, быстрый доступ к ресурсам); (б) регулярных встречах один на один и микрофидбеке вместо редких «оценочных» событий; (в) инструментах признания, привязанных к конкретным результатам; (г) прозрачных правилах гибридной занятости; (д) развитии лидерства руководителей как ключевого драйвера вовлечённости в межпоколенческих командах [п6; п7]. Данные современных работ по «поколенческим различиям» и поколению Z в организации позволяют рассматривать эти меры как более устойчивые и управляемые факторы мотивации и удержания, чем попытки строить HR-политику на «портрете поколения» как универсальной схеме [п1; п2; п4].

Источники и литература

- 1) Rudolph C.W., Rauvola R.S., Costanza D.P., Zacher H. Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward // Journal of Business and Psychology. 2021. Электронный ресурс. URL: <http://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7471586/>
- 2) Costanza D.P., Rudolph C.W., Zacher H. Are generations a useful concept? // Acta Psychologica. 2023. Электронный ресурс. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691823002354>
- 3) Rauvola R.S., Rudolph C.W., Zacher H. Generationalism: Problems and implications (pre-press manuscript) // Organizational Dynamics. 2019. Электронный ресурс. URL: https://www.researchgate.net/publication/325158163_Generationalism_Problems_and_Implications
- 4) Ravid D.M., Costanza D.P., Romero M.R. Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation // Journal of Organizational Behavior. 2024/2025. Электронный ресурс. URL: <https://werkvloeracademie.nl/wp-content/uploads/2025/06/J-Organ-Behavior-2024-Ravid-Generational-differences-at-work-A-meta%E2%80%90analysis-and-qualitative-investigation-1-1.pdf>
- 5) Raymer M., Reed M., Spiegel M., Purvanova R.K. An examination of generational stereotypes as a path towards reverse ageism // The Psychologist-Manager Journal.

2017. Электронный ресурс. URL: <https://www.apa.org/pubs/journals/features/mgr-mgr0000057.pdf>
- 6) Schroth H. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? // California Management Review. 2019. Электронный ресурс. URL: https://hollyschroth.com/wp-content/uploads/2019/09/schroth_Gen-Z_Workplace.pdf
- 7) Zahra Y., Handoyo S., Fajrianthi F. A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review // SA Journal of Industrial Psychology. 2025. Электронный ресурс. URL: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/2263/4293>
- 8) Mahmoud A.B., Fuxman L., Mohr I., Reisel W.D., Grigoriou N. “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations // International Journal of Manpower. 2021. Электронный ресурс. URL: https://openresearch.lsbu.ac.uk/download/803c22cffa2fa24003851d47bbe3f67279a3dbbc4689ab942d6d76aadf518910/421660/PDF_Proof.PDF
- 9) Kgarimetsa T.S., Naidoo C. Effect of employee recognition and flexible working arrangement on Generation Z retention // SA Journal of Human Resource Management. 2024. Электронный ресурс. URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/download/2770/4325>