

**Научная статья**

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-4-2>

УДК 316.334.22



**Attribution**

cc by

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
С УЧЕТОМ ПОКОЛЕНЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПОКОЛЕНИЯ «Z»**

**Куракова Т.В.**

Кубанский государственный технологический университет

**Аннотация.** Процесс экономического и организационного развития общества определяет различные концепции управления персоналом, на которые, в том числе, влияют и поколенческие особенности объектов управления. Каждое новое поколение имеет свои характерные черты, обусловленные историческими событиями, развитием технологий, культурных изменений и особенностей образования. Эти факторы формируют «коллективное сознание» поколения, которое отражается в ценностях, мировоззрении, поведении, что также находит свое отражение в трудовой деятельности. Целью данной статьи является выявить особенности, характеризующие представителей поколения Z как сотрудников организаций, поскольку именно они являются наиболее активным трудовым ресурсом в современном обществе, а также разработать рекомендации с учетом полученных результатов, направленных на совершенствование системы управления персоналом. Основным методом исследования в рамках данной статьи является социологический опрос (анкетирование).

**Ключевые слова:** социология управления, управление персоналом, поколение Z, поколенческие особенности, концепция управления персоналом, социологический опрос, управление карьерой, тайм-менеджмент.

**Финансирование:** инициативная работа.

Original article

**HR MANAGEMENT IN ACCORDANCE WITH GENERATIONAL CHARACTERISTICS  
OF GENERATION Z REPRESENTATIVES**

**Tatyana V. Kurakova**

Kuban State Technological University

**Abstract.** As society undergoes economic and organizational development, HR management concepts evolve and develop, influenced, among other things, by the generational characteristics of employees. Each new generation has its own characteristics, driven by a combination of historical events, technological developments, cultural changes, and global education. These factors create a generational "collective consciousness," which is reflected in life values, worldviews, and other traits that also find their way into work. The purpose of this article is to examine the characteristics of Generation Z as employees, as they constitute the most active workforce in modern society, and to develop recommendations, taking into account the data presented, aimed at improving HR management systems. The primary research method in this article is a sociological survey.

**Keywords:** sociology of management, human resource management, Generation Z, generational characteristics, human resource management concept, sociological survey, career management, time management.

**Funding:** Independent work.

**Введение.**

Управление человеческими ресурсами (человеческим капиталом) – одно из важнейших направлений анализа и изучения в рамках социологии управления, экономической теории и иных социально-гуманитарных наук.

Грамотное управление человеческим капиталом в социально-экономических системах необходимо по следующим причинам:

- способствует повышению производительности труда, что, в свою очередь, является фактором роста ВВП, укрепления национальной экономики;
- является катализатором научно-технического процесса в обществе;

– содействует улучшению материального, морального психологического состояния в целом населения.

Л.И. Евенко выделял три эволюционно сформировавшихся концепции управления персоналом, господствовавших в разное историческое время, а именно: экономическая (конец XIX – начало XX века), организационная (1930 - 1980 гг.) и гуманистическая (1980 гг. - настоящее время).

Экономическая парадигма была сформирована на основе положений марксизма и тейлоризма. В рамках экономической концепции не рассматривалась личность человека, лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени. В качестве мотивации работников использовались только материальные

стимулы – заработная плата, обучение, а развитие работников осуществлялось только на начальном уровне – первичная подготовка для выполнения рутинных операций в рамках массового производства [1].

Организационная парадигма основывается на теории бюрократических организаций (М. Вебер, А. Файоль, Р. Эмерсон). В рамках данной парадигмы, человек рассматривался через его формальную роль – должность, являющуюся элементом иерархической организационной структуры, а управление осуществлялось преимущественно через административные механизмы. Впервые рассматриваются такие понятия, как «потребности сотрудника», «роли», «мотивы и цели», а наравне с материальными способами стимулирования труда применяются и нематериальные: безопасная рабочая среда, продвижение сотрудника по карьерной лестнице, возможность общаться с коллегами и восстанавливать затраченную энергию, создание условий для повышения квалификации.

В рамках данной парадигмы впервые управление персоналом становится объектом научного интереса, главной задачей которого является разработка механизмов максимального использования человеческого ресурса с учетом интересов и потребностей сотрудников [2].

Гуманистическая парадигма, господствующая с 1980 г. и по настоящее время, рассматривает сотрудника как главный субъект организации, а не расходный ресурс.

Функция управления персоналом, в рамках данной парадигмы, заключается не в максимально эффективном использовании ресурсов, а в развитии человеческого потенциала. Главным рычагом воздействия становятся, в равной степени с материальным вознаграждением, организационная культура, способы организации труда, формирование рабочего коллектива в рамках семейственности, самореализация и самовыражение сотрудников. Обучение осуществляется не только в целях повышения квалификации в рамках занимаемой должности, но и в целях развития общечеловеческих личностных компетенций (softskills) [3].

Таким образом, в процессе развития экономики и иных общественных трансформаций происходило и изменение ключевых аспектов управления персоналом – от примитивной оценки производительности труда до развития не только трудового, но и личностного потенциала сотрудников.

Актуальность вопросов концепции управления персоналом и ее практического применения в современных организациях значительно возрастает в настоящее время, поскольку происходит смена поколений среди сотрудников – например, возрастает количество представителей поколения Z, вовлеченных в трудовые отношения, которые станут основной составляющей рабочей силой в ближайшие десятилетия.

Также следует отметить, что, несмотря на цели, предусматривающие всестороннее развитие сотрудника в рамках управления персоналом, основной целью организации как экономического субъекта все

же является максимизация получаемой прибыли, притока капитала и достижения иных экономических показателей, поэтому крайне необходимо найти баланс интересов сотрудников и предприятий (работодателей).

Целью данной статьи является разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности развития человеческого капитала в рамках трудовых отношений с учетом поколенческих особенностей.

### Обсуждение.

В качестве основного метода исследования использован социологический опрос (анкетирование). В декабре 2025 года проведено пилотажное социологическое исследование (выборочная совокупность – молодежь 18-35 лет Краснодарского края 110 человек), которое было направлено на выявление профессиональных предпочтений поколения Z, а также трудностей, с которыми они сталкиваются в процессе построения карьеры.

Второе пилотажное исследование было проведено в январе 2026 года (выборочная совокупность – 110 человек из числа работодателей, руководителей среднего звена, менеджеров по подбору персонала, специалистов центра занятости Краснодарского края), опрос был направлен на выявление характеристик сотрудников, которые требуются в настоящее время в организациях, а также перспективы развития рынка труда с точки зрения работодателя.

Согласно результатам первого опроса, главными факторами при выборе профессионального пути и конкретного места работы для поколения Z, являются:

- высокая заработная плата (69,4% респондентов) и финансовая стабильность (36,1% респондентов),
- баланс «жизни и работы» (44% респондентов) и соответствие интересам индивида, а также возможности самореализации в карьере (33,3%).

Таким образом, для поколения Z, наравне с материальной составляющей, важную роль играют комфортные условия труда и возможность реализовать свои способности (потенциал) в рамках трудовой деятельности, что укладывается в рамки гуманистической парадигмы управления персоналом.

Среди трудностей, возникающих в процессе трудовой деятельности, представители поколения Z отметили, что сама профориентационная система в Российской Федерации, включающая высшие учебные заведения, государственные и частные программы поддержки молодых специалистов, а также профориентационная работа непосредственно в организациях не является эффективной. Так, около 80% опрошенных отметили, что информацию относительно выбора будущей профессии и иных аспектов карьерного продвижения, они получали стихийно, посредством использования сети Интернет (77,8%) и в социальных сетях (73,6%).

Среди препятствий, мешающих продвижению в карьере и эффективной реализации своего личностного и профессионального потенциала, 66,7% опрошенных назвали недостаточную мотивацию и интерес к развитию сотрудников со стороны работодателей; 59,6% опрошенных отметили, что продвижение по «карьерной лестнице» требует значительных финансовых затрат, например, для обучения на платных образовательных программах вне высших учебных заведений, которые, в свою очередь, очень часто содержат однотипную устаревающую информацию, а уровень педагогов и консультантов оказывается достаточно низким (30,6% опрошенных).

Также, 58,3% опрошенных отметили, что испытывают трудности в оценке своих интересов и способности для выбора наиболее интересной и актуальной профессии, а 44,4% опрошенных находятся в постоянной тревоге относительно того, верный ли выбор относительно карьеры они сделали.

72,5% респондентов выделили всестороннюю цифровизацию процессов, существующих в организации как один из ключевых факторов ее развития, а 63,4% ответили, что считают развитие компетенций в сфере IT наиболее важными для дальнейшего карьерного роста.

Таким образом, можно выделить следующие характеристики современного молодого сотрудника:

- желание реализовать свой интеллектуальный и личностный потенциал, обеспечив при этом комфортные условия труда и финансовую стабильность;

- неумение ориентироваться в потоке информации о трендах, тенденциях современного рынка труда, желание иметь четкую профориентационную систему, которая поможет выбрать не только выгодную с финансовой точки зрения профессию, но и подскажет, как лучшим образом оценить и реализовать свои способности;

- желание и потребность в том, чтобы непосредственный работодатель принимал активное участие в реализации карьерных амбиций сотрудников.

Далее, рассмотрим результаты, полученные в ходе опроса работодателей, руководителей среднего звена, менеджеров по подбору персонала, специалистов центра занятости.

73% респондентов считают, что представители поколения Z значительно меняют рынок труда и существующие в организациях условия труда по сравнению с предыдущими поколениями, а именно:

- ставят на первое место баланс «жизни и работы» (58,7% респондентов), требуют гибкого графика (47,8% респондентов) и ожидают комфортной корпоративной культуры (43,5% респондентов);

- ориентированы на быстрый карьерный рост (47,8% респондентов) и достаточно легко меняют место работы в случае, если сталкиваются с какими-либо трудностями (47,8% респондентов).

Полученные результаты легко коррелируются с ответами самих представителей Z о своих профессиональных и карьерных предпочтениях.

Однако, несмотря на выявленную в рамках первого опроса потребность в активном участии работодателя в карьерном продвижении сотрудника, только 17,5% опрошенных работодателей ответили, что молодые сотрудники обращались к ним за обратной связью относительно своей работы и инициировали обсуждение карьерного трека. Также, несмотря на повышенный интерес к информационным технологиям со стороны сотрудников поколения Z, всего 15,2% опрошенных работодателей отметили, что довольны ИТ-грамотностью молодых сотрудников.

Среди трудностей, возникающих в процессе работы с представителями поколения Z, работодатели в наибольшей степени выделяли:

- завышенные ожидания от места работы (53,7% респондентов);

- недостаток профессионального опыта (50% респондентов);

- проблемы с дисциплиной (46,7% респондентов).

Также, в рамках проводимого опроса работодателям было предложено выбрать наиболее значимые, с их точки зрения, навыки, умения, личные качества для успешной работы, и были получены следующие результаты.

Среди профессиональных навыков («hard skills») наиболее часто работодатели выбирали компьютерную грамотность (пакет Microsoft office, уверенный пользователь, и т.п.) - 67,4% опрошенных; также выделяли умение работать с данными (аналитические инструменты Python, BI-аналитика) - 37%. Интересно отметить, что всего 2% опрошенных работодателей выделили знание иностранных языков, как необходимый и высоко оцениваемый навык.

На вопрос: Соответствует ли в целом профессиональная подготовка и уровень владения профессиональными компетенциями молодых сотрудников вашим ожиданиям как работодателя? всего 35,5% респондентов ответили, что «скорее соответствует», 27,8% - «скорее не соответствует» и 25% затруднились ответить.

Среди личностных компетенций, так называемых «soft skills», респонденты в наибольшей степени выделили:

- ответственность и дисциплину (70%);

- гибкость и адаптивность (37%);

- креативное мышление, способность генерировать новые идеи (37%);

- успешный тайм-менеджмент (33,3%);

- умение работать в команде (27,1%);

- стрессоустойчивость (24,3%).

40,7% опрошенных работодателей ответили, что «частично» занимаются вопросами адаптации и карьерного развития молодых сотрудников, 22,2% - что «активно», 31,5% ответили, что «нет и не планируют» внедрять в своей работе подобные практики.

Среди методов, применяемых для адаптации и карьерного развития молодых специалистов, большинство респондентов (68,8%) выделили наставничество как основной метод работы; при этом наставничество, в наибольшей степени, осуществляется в период испытательного срока и в первый год работы в организации.

46,7% респондентов выделили проведение тимбилдингов, 42,2% - отметили психологическую помощь и поддержку, осуществляемую как своими силами, так и с привлечением профессиональных психологов.

Только 33,3% опрошенных ответили, что практикуют составление индивидуальных карьерных планов и треков, при этом 25% отметили, что делают это не для всех сотрудников, а только для представителей определенных карьерных звеньев и должностей.

На вопрос: Планируются ли какие-либо изменения в работе с молодыми специалистами? большинство респондентов ответили «скорее нет» (37,8%), «скорее да» - 25,9%, и 14,8% опрошенных однозначно уверены в том, что никакие изменения в работе с молодыми специалистами вноситься не будут.

Также работодателям, которые хотели бы внести какие-либо изменения в работу с представителями поколения Z, было предложено сформулировать свои идеи относительно данного вопроса: 67,3% не смогли предложить какие-либо изменения и улучшения, остальные отвечали, что хотели бы внедрить/улучшить наставничество в тех или иных формах, усилить контроль и внедрить/улучшить систему KPI.

#### Результаты.

По результатам проведенного опроса можно сделать следующие выводы:

– большинство работодателей согласны, что представители поколения Z

носят значительные изменения в существующие условия труда, однако оценивают эти изменения скорее, как негативные и нежелательные;

– большинство работодателей недовольны существующей профессиональной подготовкой молодых сотрудников;

– в большинстве российских организаций отсутствует полноценная система адаптации молодых сотрудников и построение карьерного трека, при этом такие методы часто не рассматриваются работодателями как эффективные и полезные.

Проанализировав полученные результаты, можно предложить следующие рекомендации.

Во-первых, внедрить составление карьерных планов сотрудниками (совместно с непосредственными руководителями и представителями службы управления персоналом) в качестве основного инструмента управления карьерой для всех должностей и позиций.

Составление карьерного плана может включать:

– оценку личностных и профессиональных качеств сотрудников (самооценка сотрудниками, прове-

дение предметного (для «hard skills») и психологического (для «soft skills») тестирования; оценка по методу «360 градусов» – предполагает анонимный опрос окружения того или иного сотрудника – коллеги, руководители, контрагенты - относительно его компетенций и качеств);

– постановку целей и подцелей (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные по времени) и порядок их достижения (конкретные методы и шаги) в соответствии с моделью GROW [4];

– пересмотр плана с определенной периодичностью с целью внесения изменений.

Модель GROW (Goal, Reality, Options/Obstacles, Will) предполагает последовательные этапы, которые позволяют сотруднику:

– «Goal» – определиться с желаемой карьерной позицией (ответив на вопросы «какую должность я хочу занимать?», «какие выгоды и результаты принесет мне достижение данной цели?», «какова моя истинная мотивация?»);

– «Reality» – оценить текущее положение дел относительно желаемой должности («какие навыки нужны для данной позиции?», «насколько развиты они у меня сейчас?», «предпринимал(а) ли я уже какие-то шаги для достижения цели и как я могу оценить промежуточные результаты?»);

– «Options/Obstacles» – найти ресурсы и возможности, которые могут привести к поставленной цели, а также проанализировать возможные препятствия («какие курсы, тренинги, источники информации я могу использовать для улучшения своих навыков?», «к кому могу обратиться за помощью и на кого рассчитывать?», «кто из коллег также может претендовать на данную позицию, какими преимуществами они обладают?», «в каких проектах и активностях можно принять участие, чтобы улучшить свои навыки и отношения с командой?»);

– «Wrap-up» – спланировать дальнейшие действия (конкретные курсы, проекты и активности, в которых сотрудник готов принять участие) [4].

Таким образом, карьерный план как инструмент управления карьерой, позволяет молодому сотруднику оценить и проанализировать свои желания, потребности и навыки и определить, как свое текущее, так и желаемое место в организации. Работодатель, в свою очередь, также может использовать данный инструмент как элемент контроля за операционной деятельностью сотрудника и профессиональным и личностным ростом, а также, благодаря знанию мотивации сотрудника и его личностных и профессиональных способностей способствовать раскрытию его потенциала в рамках потребностей организации.

Следующей рекомендацией, направленной на улучшение дисциплины в организации, может быть активное внедрение и поощрение использования среди молодых сотрудников методов тайм-менеджмента.

Например, для отделов с большим объемом рутинных однотипных задач (логистика, бухгалтерия, служба по работе с клиентами и т. п.) может подойти

методика Kanban. Она предполагает создание специальной канбан-доски, которая визуализирует все рабочие задачи в зависимости от этапа их исполнения: «открыто» (не начато), «в процессе» (работа над задачей начата), «на проверке» (если задача предполагает проверку или одобрение вышестоящего сотрудника, или контрагента), «закрыто» (работа по задаче завершена).

Также среди эффективных методика тайм-менеджмента можно выделить матрицу Эйзенхауера, которая предполагает деление задач:

- на «срочные и важные» (имеющие строгий дедлайн, критические для бизнес-процесса в настоящий момент, например, оформление отгрузки по договору, сдача отчета в ФНС, устранение поломки оборудования),

- на «важные и несрочные» (не имеющие строгого дедлайна, но важные для организационных процессов, например, анализ налоговых рисков, составление бюджета). Сотрудники организации должны сфокусироваться первоначально на выполнении задач первой и второй категории.

Также в матрице выделяется категория «срочные, но не важные задачи» - как правило, это отвлекающие факторы, которые возникают в списке задач сотрудников ситуативно, случайным образом, в результате неверного распределения обязанностей и рабочего времени внутри отдела или команды. Например, к таким задачам может относиться приглашение на звонок по теме, не имеющей отношения к рабочему функционалу сотрудника, срочная просьба о помощи со стороны коллег вне рамок обязанностей сотрудника и т.п. Очень важно научить сотрудников обращать внимание на такие задачи, не тратить на них рабочее время

и вовремя сообщать о них непосредственному руководителю или делегировать более младшему звену коллег.

Последняя группа задач «неважные и несрочные» в большинстве случаев также должны быть минимизированы или вовсе отсутствовать в списке задач.

Можно применять также иные методики тайм-менеджмента в зависимости от масштабов, структуры, деятельности организации.

#### **Заключение.**

Таким образом, по итогам анализа результатов проведенных социологических опросов, можно предложить следующие направления в управлении персоналом, в частности, современными молодыми сотрудниками, принадлежащими преимущественно к поколению «Z»:

– уход от авторитарных методов руководства к более демократичным: «открытому» диалогу с сотрудником, совмещению интересов сотрудника и работодателя («развитие сотрудника» = «развитие организации»);

– расширение роли непосредственного руководителя по отношению к сотруднику – руководитель не только осуществляет фактический контроль за выполнением рутинных обязанностей сотрудника, но и помогает ему в развитии собственного карьерного потенциала;

– изменение порядка контроля за работой сотрудников: задача организации в лице непосредственного руководителя не столько проверить качество и количество выполняемых сотрудником задач, сколько поощрить и научить сотрудников самоорганизации, оптимизации выполнения трудовых функций.

#### **Конфликт интересов**

Не указан.

#### **Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

#### **Conflict of Interest**

None declared.

#### **Review**

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

#### **Список источников:**

1. Митрофанова А. Е. Управление персоналом организации на основе концепции жизненного цикла сотрудника // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2025. № 3. С. 56-63. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-3-55-63 EDN: RXYLXS

2. Кохова И. В., Пряжникова Е. Ю. Роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] // *Вестник евразийской науки*. 2024. Т.16. № S6. URL: <https://esj.today/PDF/22FAVN624.pdf> (дата обращения: 10.02.2026). EDN: JNVTWG

3. Луканкина Ю. И., Харламова Т. Н. Управление человеческими ресурсами в конкурентоспособной организации // *Russian Economic Bulletin*. 2024. № 2. С. 325-330. DOI: 10.58224/2658-5286-2024-7-2-325-330 EDN: LJQADM

4. Масленников И. А. Роль SWOT-анализа в управлении персоналом // *Инновации и инвестиции*. 2024. № 6. С. 169-171. EDN: FUAHQZ

#### **References:**

1. Mitrofanova A. E. *Personnel management of an organization based on the concept of the employee's life cycle* // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2025. No. 3. PP. 56-63. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-3-55-63 EDN: RXYLXS

2. Kokhova I. V., Pryazhnikova E. Y. *The role of human capital in ensuring the competitiveness of an organization* [Electronic resource] // *Bulletin of Eurasian Science*. 2024. Vol.16. № S6. URL: <https://esj.today/PDF/22FAVN624.pdf> (date of request: 02/10/2026). EDN: JNVTWG

3. Lukankina Yu. I., Kharlamova T. N. *Human resource management in a competitive organization* // *Russian Economic Bulletin*. 2024. No. 2. pp. 325-330. DOI: 10.58224/2658-5286-2024-7-2-325-330 EDN: LJQADM

4. Maslennikov I. A. *The role of SWOT analysis in personnel management* // *Innovations and investments*. 2024. No. 6. PP. 169-171. EDN: FUAHQZ

**Информация об авторе:**

**Куракова Татьяна Валерьевна**, кандидат философских наук, доцент кафедры социологии факультета экономики, управления и бизнеса Кубанского государственного технологического университета («КубГТУ»); Lodomir20@mail.ru  
**Tatiana V. Kurakova**, PhD, Associate Professor of the Department of Sociology, Faculty of Economics, Management and Business, Kuban State Technological University.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 16.03.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 08.04.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.04.2026.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.