DOI 10.58351/2949-2041.2026.40.11.011

Подопригорина Екатерина Евгеньевна,
Студент, ФГБОУ ВО «ВГПУ»

Бутова Лариса Михайловна,
к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «ВГПУ»

СПЕЦИФИКА И СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ (ПОКОЛЕНИЯ Z) НА РЫНКЕ ТРУДА

Аннотация. В статье рассматриваются особенности трудовой мотивации молодых специалистов поколения Z и проблемы, с которыми они сталкиваются при входе в профессию и на первом месте работы. Уточнены понятия мотивации и стимулирования, описаны ценности и ожидания молодых работников. Сформулированы направления совершенствования мотивации и практические рекомендации для руководителей.

Ключевые слова: Мотивация персонала, стимулирование труда, поколение Z, молодые специалисты, текучесть кадров, рынок труда.

Мотивация персонала остаётся одним из главных вопросов управления, поскольку от неё зависит не только результат работы сотрудника, но и расходы организации на поиск, обучение и замену людей. В настоящее время этот вопрос становится всё более сложным и актуальным для работодателей. По данным Росстата, на российском рынке труда наблюдается очень низкий уровень безработицы: в мае 2026 года она составила 2,1 % экономически активного населения [2]. Такие показатели указывают на сохраняющийся дефицит кадров. Кроме того, из-за демографического спада 1990-х годов поколение Z малочисленнее предыдущих. В таких условиях работодателю мало найти сотрудника, его нужно ещё и удержать.

Всё заметнее на рынке труда становится поколение Z. К нему обычно относят людей, родившихся с середины 1990-х до конца 2000-х годов, хотя границы у исследователей различаются.

Для многих представителей этого поколения работа только начинается, поэтому их отношение к труду ещё формируется, и от того, как организация встретит молодого специалиста, зависит, останется ли он в ней. Сами молодые люди тоже сталкиваются с трудностями: по данным hh.ru, в 2023 году на одно место для начинающих приходилось в среднем 10 соискателей [14].

Цель статьи состоит в том, чтобы выявить специфику мотивации молодых специалистов поколения Z и основные проблемы, которые мешают им и работодателям находить общий язык.

Для этого необходимо уточнить понятия мотивации и стимулирования, описать ценности и ожидания молодых работников, оценить, как для них работают материальные и нематериальные методы, выделить наиболее значимые проблемы, рассмотреть результаты исследований и сформулировать направления совершенствования мотивации.

Мотивацию можно рассматривать как систему внутренних побуждений, которая направляет человека на достижение целей, а стимулирование – как внешние воздействия работодателя, усиливающие эти побуждения [11, с.183].

Разница между мотивом и стимулом заметна на практике: стимул (премию, надбавку, штраф) можно ввести за один день, а мотив (интерес к делу, желание расти, ощущение справедливости) формируется годами. С экономической точки зрения мотивация связана с результатами компании напрямую: она влияет на производительность и качество труда, а через текучесть кадров – на затраты, которые организация несёт при подборе и обучении новых работников. В отечественной литературе текучесть прямо называют показателем качества системы стимулирования [11, с.196].

Чтобы объяснить поведение молодых специалистов, обратимся к классическим теориям. А. Маслоу представил потребности человека как иерархию: от физиологических и потребности в безопасности до потребностей в признании и самореализации, причём более высокие уровни начинают определять поведение по мере удовлетворения базовых.

Ф. Герцберг разделил факторы труда на две группы. Одни, такие как заработная плата, условия труда и отношения в коллективе, он назвал гигиеническими: их отсутствие вызывает недовольство, но их наличие само по себе не создаёт вовлечённости. Другие, среди которых достижения, признание, интересное содержание работы и возможность роста, действительно мотивируют.

Особенности зумеров исследователи связывают прежде всего с цифровой средой: интернетом, социальными сетями и гаджетами, которые окружали это поколение с детства.

Мнение, что молодым безразличны деньги, не подтверждается: по данным Центра исследований рынка коммуникаций НИУ ВШЭ и агентства «КД» (2025 г.), высокую зарплату главным фактором при выборе работы назвали 82,8 % опрошенных, далее следуют карьерный рост (60,4 %) и гибкий график или удалённая работа (57 %) [9]. Среди студентов 82 % согласились бы сменить работу ради намного более высокой зарплаты, 60 % – ради более творческой и лишь 22 % – ради большей самостоятельности [10].

Если рассматривать эти данные через теорию Герцберга, зарплата выступает базовым условием: без достойной оплаты разговор о работе не начинается, но вовлечённость создают понимание, зачем нужен труд, возможность развиваться и признание. Данные ВЦИОМ подтверждают, что молодые чаще старших ожидают от первой работы интересных проектов, быстрого карьерного роста и гибкого графика (результаты приведены в таблице 1).

Таблица 1

Ожидания от первой постоянной работы, % от числа опрошенных (допускалось несколько ответов)

Ожидание	18-35 лет	36 лет и старше
Высокий уровень заработной платы	51	47
Интересные и сложные проекты	36	28
Быстрый карьерный рост в первые 2–3 года	26	19
Гибкий график и возможность удалённой работы	23	9

Запросы меняются с возрастом: 18–24-летние сильнее интересуются гибкостью графика и обучением, а в группе 25–29 лет гибкий график среди важнейших мер назвали 60 %, жилищную поддержку – 61 %, ДМС – 53 % [1]. Для организации это значит, что один и тот же набор стимулов подойдёт далеко не всем.

К материальным методам относят зарплату, премии, доплаты и социальный пакет. В молодом возрасте материальные стимулы приоритетнее моральных [11, с.184]. Для молодых специалистов принципиальны рыночный уровень оплаты и её прозрачность: человек должен понимать, за что платят и как можно заработать больше. По данным доклада ВЦИОМ и Росмолодёжи, запрос молодёжи на добровольное медицинское страхование, гибкий график и помощь с жильём остаётся высоким, а предложение работодателей от него отстаёт [1].

К нематериальным методам относятся обучение, наставничество, обратная связь, интересные проекты и признание. По опросу hh.ru, 77 % соискателей заинтересованы в повышении квалификации [5].

В докладе ВЦИОМ и Росмолодёжи говорится, что в компаниях со специальными программами для молодёжи текучесть ниже, а формальные мероприятия молодых людей не удерживают: работает среда, где можно проявить инициативу, и круг «своих» [1]. К сходным выводам приходят и П. О. Доля и Е. В. Абилова: молодым сотрудникам нужны достойная оплата и премии, доверительные отношения в коллективе, гибкий график и двусторонняя коммуникация, при которой работник чувствует свою значимость [7].

Методы дополняют друг друга. Можно сказать, что деньги влияют на то, придёт ли человек в компанию, а нематериальные условия – на то, останется ли он в ней.

Анализ современных исследований позволяет выделить ряд характерных особенностей поведения молодых специалистов поколения Z, которые во многом определяют трудности руководителей при их мотивации и управлении.

Во-первых, зумеры – первое поколение, выросшее в условиях повсеместной цифровизации, что сформировало их специфический стиль работы. Они привыкли получать информацию быстро и в сжатом виде и так же стремятся решать рабочие задачи. Длинные инструкции, сложные регламенты и объёмные документы вызывают у них отторжение, тогда как короткие сообщения в мессенджерах, визуальный контент и игровые форматы повышают вовлечённость [12]. При этом они часто не имеют чётких долгосрочных целей и склонны оценивать работу через призму сиюминутной выгоды.

Во-вторых, для зумеров характерны трудности в формальной коммуникации: им проще общаться в чатах, чем вести устные переговоры; они не всегда различают официальный и неформальный стиль обращения [12]. Вместе с тем, несмотря на внешнюю закрытость в переписках, молодым сотрудникам важно живое личное общение с руководителем, особенно в формате «один на один».

В-третьих, иначе выглядит отношение к ошибкам и критике. Молодые специалисты воспринимают ошибки как естественную часть рабочего процесса, а не повод для чувства вины. Жёсткая критика, давление и авторитарный тон вызывают у них защитную реакцию – от агрессии до эмоционального замыкания. При этом в нестандартных ситуациях они нередко ждут указаний, не проявляя собственной инициативы [13].

В-четвёртых, в системе ценностей зумеров личные интересы и границы стоят выше корпоративных: они готовы отказаться от сверхурочной работы ради личных планов, легко меняют место трудоустройства, если не видят быстрого карьерного роста или повышения зарплаты, и требуют осмысленности в каждом рабочем задании [3].

На этом фоне складываются четыре группы проблем.

1. Расхождение ожиданий и реальности, выгорание

По опросу ВЦИОМ, работа соответствует ожиданиям у 76 % работающих 18–35 лет – не реже, чем в других возрастах, однако молодые чаще планируют сменить место работы: 30 % против 21 % среди тех, кто старше 36 лет [6]. По словам эксперта АЦ ВЦИОМ А. Алмаматова, о смене работы думают 26 % сотрудников со стажем до года и 38 % – со стажем от года до трёх лет; генеральный директор Фонда изучения общественного мнения (ФОМ) К. Абрамов считает, что именно в этот момент работодателю нужно «подхватывать» молодых [3]. С эмоциональной усталостью в последнее время сталкивались 44 % молодых работников и 36 % старших [6].

Одно из возможных объяснений состоит в том, что реальная работа не совпадает с тем, чего человек ожидал при найме: задачи оказываются рутинными, обратной связи мало, перспектива не ясна. Есть и иная трактовка: А. Юрлова (ассоциация «Люди. Бизнес. Будущее») считает повышенные требования молодых не свойством поколения, а следствием кадрового дефицита 2022–2024 годов и предлагает «реалистичный контракт на входе»: что компания даёт, чего требует и как устроен рост [3].

2. Нехватка обучения и карьерных перспектив

Данные ВЦИОМ показывают, что жалобы на отсутствие карьерного роста и профессионального развития у молодых и старших близки: 24 % против 22 % и 16 % против 17 % соответственно [6]. Специфика молодых проявляется скорее в ожиданиях. Ставка только на высокий оклад проблему текучести не решает.

3. Трудности входа в профессию

В 2023 году, по данным hh.ru, вакансии для молодёжи составляли в среднем 9 % от общего числа, а конкурс достигал десяти человек на место [14]. В исследовании В. Г. Былкова и О. И. Русаковой отмечается, что выпускнику без опыта работы сложно конкурировать с опытными соискателями; наиболее перспективным способом подбора молодёжи авторы

называют стажировку [4]. Для студентов мотивация к труду начинается ещё до трудоустройства: без стажировок и подработок легко попасть в замкнутый круг «нет опыта – нет работы».

4. Стереотипы и непонимание между поколениями

Руководители старшего возраста нередко считают молодых непостоянными. Данные НИУ ВШЭ не подтверждают, что смена работы стала у молодёжи правилом: 52 % опрошенных зумеров меняют работу раз в несколько лет, 31 % – ежегодно и только 11 % – несколько раз в год [8]. Недоверие, основанное на стереотипах, мешает диалогу, а значит, и мотивации. Кроме того, молодые сотрудники не боятся публично говорить о проблемах работодателя, поэтому репутация компании становится для них самостоятельным фактором выбора [3].

При этом у поколения Z есть выраженные сильные стороны: быстрая адаптация к изменениям, цифровая грамотность, открытость новому, творческий подход и способность генерировать идеи [12, 13]. Перед руководителями стоит задача не «переделать» молодых сотрудников, а выстроить с ними эффективное взаимодействие.

Исходя из проведённого анализа, можно сформулировать направления совершенствования мотивации молодых специалистов.

Первое – продуманная адаптация в первый год: закреплённый наставник, понятные задачи и критерии, регулярная обратная связь, честный разговор при найме о том, что компания даёт и чего ждёт [1, 6]. Второе – рыночная и прозрачная оплата в сочетании с мерами, на которые есть реальный спрос: ДМС, гибкий график, жилищная поддержка. Третье – видимая траектория развития: индивидуальный план, обучение, рост не только «вверх», но и «вширь»; малый бизнес располагает собственным преимуществом – гибкостью форматов, которая в крупных компаниях труднее достижима [1]. Четвёртое – индивидуальный подход с учётом возраста и типа мотивации [7]. Пятое – объяснение смысла задач, конкретная постановка целей и регулярная обратная связь [3, 6]. Молодым специалистам, в свою очередь, полезно заранее накапливать опыт через стажировки и подработки [4] и оценивать работодателя не только по зарплате.

Эти направления конкретизируются в практических рекомендациях для руководителей, работающих с представителями поколения Z [12, 13].

Во-первых, постановка задач по принципу SMART. Зумерам нужны чёткие, короткие, измеримые задачи с понятными дедлайнами и критериями оценки. Важно объяснять смысл каждого задания: отвечать на вопрос «зачем это нужно делать». Ключевую информацию целесообразно дублировать в письменном виде, желательно в привычных для них мессенджерах, а не по электронной почте.

Во-вторых, индивидуальный подход. Мотиваторы у молодых специалистов быстро меняются, поэтому руководителю необходимо регулярно выяснять, что важно каждому сотруднику в данный момент. Гибкий график, возможность совмещать работу с учёбой или личной жизнью, а также нестандартные формы поощрения – сертификаты, небольшие подарки, участие в челленджах – работают эффективнее традиционных методов стимулирования.

В-третьих, регулярная обратная связь. Зумеры привыкли к формату социальных сетей, где одобрение выражается мгновенно. Похвала должна быть частой и конкретной, критика – конструктивной, без эмоционального давления; акцент смещается с оценки личности на обсуждение будущих шагов и развития сотрудника.

В-четвёртых, мягкое выстраивание границ. Несмотря на демократичный стиль общения, зумерам необходимы чёткие правила и понятные последствия их нарушений. Руководитель должен заранее договариваться о формате контроля и последовательности действий, избегая авторитарного тона.

В-пятых, формирование авторитета через профессионализм и наставничество. Зумеры скептически относятся к формальным авторитетам и статусу должности. Лидером для них становится руководитель, который демонстрирует экспертизу, внимательное отношение к людям и готовность быть наставником, а не надзирателем.

Следовательно, управление поколением Z требует от руководителя адаптивного стиля руководства, гибкости и готовности перестраивать привычные подходы. При грамотном выстраивании взаимодействия молодые специалисты способны стать ценным ресурсом для организации, привнося в неё новые идеи, цифровые компетенции и свежий взгляд на рабочие процессы.

Таким образом, мотивация молодых специалистов поколения Z строится на тех же основаниях, которые описали А. Маслоу и Ф. Герцберг: достойная оплата нужна как условие, а удерживают рост, поддержка и понятный смысл работы. Особенность поколения не в том, что оно отказалось от денег, а в том, что оно требует от работодателя большего и легче меняет место, если этого не получает. Основными проблемами остаются расхождение ожиданий и реальности в первый год, нехватка перспектив и обучения, высокая конкуренция при входе в профессию и стереотипы в оценке молодых. Решать их нужно не разовыми бонусами, а системно: через адаптацию, обучение, обратную связь и гибкие условия. Для будущих специалистов это тоже важно: понимание собственных мотивов и требований рынка помогает осознанно выбирать работу и строить карьеру

Список литературы:

1. Алмаматов, А. Корпоративная молодежная политика: общественный запрос [Электронный ресурс] / А. Алмаматов // ВЦИОМ. – 2026. – 14 мая. – Режим доступа: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/korporativnaja-molodezhnaja-politika-obshchestvennyi-zapros.

2. Безработица в РФ в мае снизилась до исторического минимума в 2,1 % [Электронный ресурс] // Интерфакс. – 2026. – 1 июля. – Режим доступа: https://www.interfax.ru/business/1099567.

3. Березянский, А. «Работа как семья и смысл»: как зумеры меняют рынок труда и что делать работодателям: эксклюзивные интервью и данные ВЦИОМ [Электронный ресурс] / А. Березянский // РОСМЕДИА. – 2026. – 18 мая. – Режим доступа: https://rosmedia.info/Rabota-semya-smysl.

4. Былков, В. Г. Формирование компетенций молодых специалистов на рынке труда [Электронный ресурс] / В. Г. Былков, О. И. Русакова // Проблемы и пути развития профессионального образования: сборник статей Всероссийской научно-методической конференции / Иркутский государственный университет путей сообщения. – Иркутск, 2022. – С. 99–102. – Режим доступа: https://ojs.irgups.ru/index.php/education/article/download/394/263/2075.

5. В hh.ru назвали частый фактор выгорания у молодежи [Электронный ресурс] // ТАСС; Финансы Mail. – 2026. – 26 апр. – Режим доступа: https://finance.mail.ru/article/v-hhru-nazvali-chastyij-faktor-vyigoraniya-u-molodezhi-69206553/.

6. Даудрих, Н. За пределами зарплаты: формула лояльности для молодых [Электронный ресурс] / Н. Даудрих // ВЦИОМ. – 2026. – 30 марта. – Режим доступа: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/za-predelami-zarplaty-formula-lojalnosti-dlja-molodykh.

7. Доля, П. О. Пути повышения мотивации молодых специалистов [Электронный ресурс] / П. О. Доля, Е. В. Абилова // Общество, экономика, управление. – 2025. – Т. 10, № 4. – Режим доступа: https://journals.csu.ru/index.php/management/article/view/3100.

8. Исследователи выявили, какие факторы приоритетны для зумеров при выборе работы [Электронный ресурс] // Российская газета. – 2025. – 23 июля. – Режим доступа: https://rg.ru/2025/07/23/issledovateli-vyiavili-kakie-faktory-prioritetny-dlia-zumerov-pri-vybore-raboty.html.

9. Как работать с поколением Z? Исследование ожиданий молодых специалистов [Электронный ресурс] / Агентство «КД», Центр исследований рынка коммуникаций НИУ ВШЭ // Sostav.ru. – 2025. – 1 авг. – Режим доступа: https://www.sostav.ru/blogs/283603/65280.

10. Лебедева, Н. Ю. Особенности мотивации к труду поколения зумеров [Текст] / Н. Ю. Лебедева, Е. С. Лобова, Е. В. Лебедев // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2023. – № 3. – С. 321–335. – DOI 10.15593/2224-9354/2023.3.22.

11. Лобанова, Т. Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом [Текст] / Т. Н. Лобанова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 1. – С. 179–200.

12. Маслова, Е. Л. Как управлять поколением Z [Электронный ресурс] / Е. Л. Маслова // Базис. – 2025. – № 2 (18). – С. 16–20. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kak-upravlyat-pokoleniem-z.

13. Мухаметзянов, А. Р. Особенности управления персоналом поколения зумеров [Электронный ресурс] / А. Р. Мухаметзянов; науч. рук. О. А. Золотина // Конференция «Ломоносов-2025», секция «Будущее сферы труда и социально-трудовых отношений: возможности и ограничения». – Москва: МГУ имени М. В. Ломоносова, 2025. – Режим доступа: https://lomonosov.msu.ru/archive/Lomonosov_2025/data/36664/184016_uid1038988_report.pdf.

14. Рынок труда молодых специалистов: итоги 2023 года [Электронный ресурс] // hh.ru. – 2024. – 29 янв. – Режим доступа: https://hh.ru/article/32301