

Ширяев Артем Александрович, студент
Самарский государственный экономический университет

Динукова Олеся Анатольевна, к.э.н., доцент
Самарский государственный экономический университет

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ПОКОЛЕНИЯ Z: НЕДЕНЕЖНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УДЕРЖАНИЯ

Аннотация. На основе международных исследований 2025–2026 гг. (Deloitte, Randstad, SHRM, isolved, Naukri) и кейсов PwC, Spotify, «Сбера» и «Т-банка» в статье выявлено, что ключевыми факторами удержания поколения Z являются не денежные стимулы, а доверие, ментальное здоровье и горизонтальное развитие. Сформулированы практические рекомендации для российских компаний по снижению текучести молодых сотрудников в 2026 году.

Ключевые слова: Поколение Z, текучесть кадров, рынок труда, корпоративная культура.

Поколение Z уже сегодня задает тренды на глобальном рынке труда. По данным SHRM (Society for Human Resource Management), к концу 2025 года они составляют 27% глобальной рабочей силы, а к 2030 году этот показатель достигнет 30% только в США. Однако включение этого поколения в трудовые процессы сопряжено с беспрецедентным для работодателей вызовом – высокой текучестью кадров.

Современные международные исследования рисуют противоречивый, но четкий портрет поколения Z. Так, ежегодный опрос Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey, охвативший 23482 респондента в 44 странах, показывает, что зумеры и миллениалы стремятся к «трифекте»: деньги, смысл и благополучие. Лишь 6% представителей поколения Z видят свою главную цель в достижении руководящей позиции. Более половины (50% зумеров, 48% миллениалов) хотят, чтобы их менеджеры обучали и наставляли их, однако только 36% зумеров говорят, что получают это на практике [1].

Если данные Deloitte описывают ценности, то исследование Randstad Employer Brand Research (более 170 000 опрошенных по всему миру, независимо проведено Kantar) фиксирует поведенческий тренд – рекордную мобильность: 23% представителей поколения Z сменили работу в течение последнего года. При этом, что важно, зарплату и бонусы эта группа ставит лишь на 5-е место по значимости, выше цена равенство, хорошее обучение и психологический климат [2].

В свою очередь, исследование SHRM конкретизирует главный нематериальный триггер увольнения: 61% работников поколения Z серьезно рассмотрят предложение о переходе в другую компанию, если там будут значительно лучшие условия для ментального здоровья. Более того, 92% недавних выпускников хотят иметь возможность открыто обсуждать вопросы ментального благополучия на работе [3].

Исследование iSolved под названием «Voice of the Workforce», проведенное среди более чем 1300 постоянных работников в США, выявило любопытную особенность современной эпохи: несмотря на уверения абсолютного большинства (90%), что они вполне удовлетворены нынешней работой, более половины опрошенных (58%) планируют заняться поиском другой работы уже в ближайший год. Эта тенденция получила обозначение «лояльность со взглядом на сторону» («Loyal but Looking») и особенно характерна именно для представителей поколения Z [4].

Понимание основных мотиваторов сотрудников поколения Z отражено в докладе Naukri «Кодекс труда Gen Z», составленном на основе опроса около 23 тысяч индийских специалистов этой возрастной группы. Согласно исследованию, почти 60% респондентов указывают основным приоритетом в карьере получение новых профессиональных знаний и



компетенций, в то время как всего одна пятёрка опрошиваемых ориентирована преимущественно на увеличение заработной платы, а меньше одной десятой части нацелены на занятие управленческих позиций. Такие результаты подтверждают значимость обеспечения сотрудникам поколения Z условий для гибкого личностного и профессионального развития вне зависимости от традиционных схем вертикального продвижения [5].

Эти сведения помогают глубже разобраться в специфике современного работника и подчёркивают необходимость перехода работодателей от узкофинансового поощрения к созданию комплексных механизмов вознаграждения и предоставления перспектив. Рассмотрим, как ведущие мировые компании справляются с этой задачей на практике.

Одним из показательных примеров проактивной адаптации является опыт PwC UK [6]. Вопреки распространённому стереотипу о «ленивом» поколении, специалисты компании выявили иную проблему – дефицит так называемых «человеческих навыков» (human skills), к которым относятся ведение переговоров, восприятие критики и устойчивость к стрессу. В ответ на этот запрос PwC UK запустила для всех новых выпускников обязательную программу тренингов жизнестойкости (resilience training) в первые шесть месяцев работы. Данная мера позволила не только значительно ускорить адаптацию молодых специалистов, но и существенно снизить уровень стресса в период их вхождения в корпоративную среду.

Если подход PwC фокусируется на первичной адаптации, то стратегии Spotify, Google и SAP делают ставку на удержание через карьерный рост и заботу о ментальном благополучии [7]. Так, Spotify занялся внедрением практики удаленной работы из любой точки мира и, что не менее важно, стал фокусироваться на внутреннем найме персонала на базе искусственного интеллекта – это повысило показатели результативности подбора персонала с 22% до 40%. Также заметно снижение оттока сотрудников поколения Z в Spotify (на 50%), что стало следствием поэтапного отказа от жесткого контроля и традиционных методов управления персоналом.

В свою очередь, такие компании, как Google и SAP, активно внедряют методики поддержки психического благополучия персонала. Например, Google организует консультирование и терапию, а SAP внедряет различные цифровые платформы для улучшения ментального психологического здоровья сотрудников, что способствует снижению уровня эмоционального истощения и количества прогулов среди молодежи. Подобные практики внутри компаний становятся, как видно из исследований, приоритетом при трудоустройстве для около 60% представителей поколения Z.

Среди российских компаний также можно отследить успешные примеры применения инновационных подходов к подбору и удержанию персонала, а также поэтапный отказ от традиционных, устаревших моделей организации труда. Так, например, Сбербанк занялся внедрением гибкого рабочего формата «70/30», который предполагает смешанный режим работы между офисом и удаленкой [8]. Официальный представитель банка акцентирует внимание на важности преобразования рутинных задач в интересные проекты, помогая, таким образом, достигать сотрудникам личных профессиональных целей, развиваться в контексте их собственной профессиональной траектории. Подобные практики увеличивают вовлеченность и преданность персонала к организации.

Другой известный пример – Т-банк. Известная своим неблагоприятным социально-психологическим климатом компания формирует собственную психологическую службу и на системной основе проводит тренинги по управлению стрессом среди сотрудников. Следствием стало снижение числа больничных дней по причине усталости почти на треть и уровня текучести кадров, повышение устойчивости команды.

Практика применения новых методик в организации труда зарубежных и российских компаний демонстрирует, что эффективная стратегия как привлечения, так и удержания сотрудников поколения Z основана на комплексе нефинансовых стимулов: формировании возможностей прозрачного карьерного роста, доступе к профессиональной психологической поддержке и развитию soft skills.



Исследование позволяет выявить несколько общих тенденций, связанных с успешным удержанием молодых сотрудников:

1. Открытость и оценка результатов труда вытесняет авторитарный стиль управления, и отказ от неумеренного контроля и бескомпромиссных офисных регламентов оказывает положительное влияние на состояние сотрудников.
2. Важность для молодых специалистов обучения эффективным коммуникациям и способам борьбы со стрессом, направленного на предотвращение профессионального выгорания, а также усиленное внимание к развитию личностных качеств индивида.
3. Преимущество у компаний, которые предоставляют различные психологические сервисы и поддерживают открытый диалог с персоналом, в борьбе за кадры, молодых талантливых специалистов.

Поколение Z не ленивое и не нелояльное. Оно прагматично, психологически уязвимо и ориентировано на горизонтальный рост. Как показывают кейсы PwC, Spotify и «Т-банка», при правильной настройке корпоративной культуры и системы управления персоналом текучесть среди молодежи может быть снижена в разы.

Для внедрения этих принципов в 2026 году бизнесу рекомендуется:

1. адаптировать программы адаптации, вложившись в развитие человеческих навыков и soft skills;
2. пересмотреть систему оценки персонала, сместив фокус с жестких KPI на управление по целям (OKR) и развитие внутренней мобильности;
3. гарантировать гибкость, предоставив сотрудникам поколения Z право выбора формата работы, инструментов и графика для сохранения здорового баланса.

Только комплекс этих мер позволит создать среду, в которой молодые специалисты захотят строить долгосрочную карьеру. Игнорирование данных рекомендаций приведет к дальнейшему росту текучести и потере конкурентоспособности. Напротив, компании, которые уже сегодня начнут системную трансформацию HR-процессов с учетом ценностей поколения Z, получат устойчивое преимущество в привлечении и удержании самых востребованных молодых талантов

Список литературы:

1. Deloitte. 2025 Gen Z and Millennial Survey [Электронный ресурс] / Deloitte. – 2025. – Режим доступа: <https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/research/2025-gen-z-and-millennial-survey.html>
2. Randstad. Randstad Employer Brand Research 2025 [Электронный ресурс] / Randstad. – 2025. – Режим доступа: <https://www.randstad.cz/employer-brand-research/o-pruzkumu/>
3. SHRM. The Truth About Gen Z's Mental Health Expectations at Work [Электронный ресурс] / Society for Human Resource Management. – 2025. – Режим доступа: <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/truth-about-gen-zs-mental-health-expectations-at-work>
4. isolved. 2026-2027 Voice of the Workforce Report: Loyal but Looking [Электронный ресурс] / isolved. – 2026. – Режим доступа: <https://www.isolvedhcm.com/resources/whitepapers/voice-of-the-workforce>
5. Naukri. The Gen Z Work Code: What Drives, Engages, and Retains Them [Электронный ресурс] / Naukri. – 2026. – Режим доступа: <https://www.naukri.com/blog/what-indias-gen-z-wants-from-work-and-why-employers-must-rethink/>
6. Fortune. PwC U.K. is giving Gen Z grads 'resilience' training in their first 6 months on the job, to get better at handling criticisms and office politics [Электронный ресурс] / Fortune. – 2025. – Режим доступа: <https://fortune.com/2025/12/15/gen-z-grads-given-resilience-training-pwc-uk-toughen-up-job-taking-criticism-negative-feedback-new-hires/>
7. Raconteur. Spotify's CHRO talks chatbots, company culture and live music [Электронный ресурс] / Raconteur. – 2025. – Режим доступа: <https://www.raconteur.net/talent-culture/bops-and-bots-spotifys-chro-on-chatbots-culture-and-live-music>



8. CNews. Сбербанк возвращает работников из удаленки в офисы. Работники: Нас подталкивают к увольнению [Электронный ресурс] / CNews. – 2026. – 17 марта. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/top/2026-03-17_sberbank_vozvrashchaet_sotrudnikov

