

УДК 331.108.45
КАРЬЕРНЫЕ ОЖИДАНИЯ И ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ
ПОКОЛЕНИЯ Z: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ВСЕРОССИЙСКИХ
ОПРОСОВ
CAREER EXPECTATIONS AND WORK MOTIVATION OF
GENERATION Z: ANALYSIS OF THE RESULTS OF ALL-RUSSIAN
SURVEYS

Д.М. Простова кандидат экономических наук, Е.С. Унесихина студент
Уральский государственный экономический университет, г.
Екатеринбург

Аннотация. В статье представлены результаты анализа карьерных ожиданий и трудовой мотивации представителей поколения Z на основе данных всероссийских опросов студентов колледжей, техникумов и вузов. Показано, что большинство молодых людей демонстрируют умеренный оптимизм в оценке возможностей трудоустройства, ориентируясь на относительную легкость поиска желаемой работы при одновременном осознании существующих рисков и ограничений рынка труда. Установлено преобладание установки на постепенный карьерный рост и развитие в рамках одной компании при сохранении готовности части респондентов к профессиональной мобильности и смене работодателя в поисках более подходящих условий. Выявлен выраженный запрос на гибкие форматы занятости, позволяющие самостоятельно распределять рабочее время и сочетать профессиональную деятельность с учебой и личной жизнью, тогда как традиционный и сменный графики воспринимаются менее привлекательными. Полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости адаптации систем управления персоналом к специфике мотивационных установок поколения Z, сочетая стабильность карьерных траекторий с гибкими режимами труда и ориентацией на результат. Это создает основу для разработки более эффективных стратегий привлечения и удержания молодых специалистов в условиях дефицита квалифицированных кадров.

Ключевые слова: поколение Z; карьерные ожидания; трудовая мотивация; рынок труда; гибкий график работы; карьерный рост; управление персоналом;

Abstract: The article presents the results of an analysis of career expectations and work motivation among representatives of Generation Z, based on data from nationwide surveys of students at colleges, technical schools and universities. It is shown that most young people demonstrate moderate optimism in assessing employment opportunities, focusing on the relative ease of finding

desired work while simultaneously recognising the existing risks and limitations of the labour market.

It has been established that there is a predominant orientation towards gradual career growth and development within a single company, while some respondents remain open to professional mobility and changing employers in search of more suitable conditions. A strong demand has been identified for flexible employment formats that allow individuals to independently manage their working hours and combine professional activities with studies and personal life, whereas traditional and shift-based schedules are perceived as less attractive.

The findings suggest the need to adapt personnel management systems to the specific motivational attitudes of Generation Z, combining stable career paths with flexible working arrangements and a results-oriented approach. This provides a foundation for developing more effective strategies to attract and retain young professionals in the context of a shortage of qualified personnel.

Keywords: generation Z; career expectations; work motivation; labor market; flexible work schedule; career growth; personnel management.

Введение

В современном мире, характеризующемся быстрыми социально-экономическими изменениями и развитием цифровых технологий, вопросы эффективного управления персоналом приобретают особую актуальность. Одним из перспективных подходов к решению этой задачи выступает теория поколений, разработанная американскими исследователями Нейлом Хоувом и Уильямом Штраусом.[1]

Согласно теории поколений люди, рождённые в определённом историческом периоде пережили схожие социальные-культурные события, формируют поколение с общими ценностями, моделями поведения и отношением к работе.[2]

Понимание этих особенностей открывает новые возможности для: построения мотивации, оптимизации коммуникации внутри коллектива, разрешения межпоколенческих конфликтов, повышения общей эффективности работы.

Ключевую роль в управлении персоналом играет мотивация. Под мотивацией персонала понимается система побуждений, направляющих сотрудников на выполнение рабочих задач. [3]

Эти побуждения формируются через воздействие различных стимулов, призванных удовлетворить актуальные потребности работника. Ключевой особенностью мотивации является её персонализированный характер: то, что мотивирует одного человека, может быть безразлично другому, поскольку потребности и приоритеты у всех разные. [4]

Актуальность исследования обусловлена активным вхождением поколения Z на рынок труда и растущим дефицитом квалифицированных кадров. Традиционные системы мотивации, такие как финансовая стабильность, признание заслуг, социальный пакет, наставничество, стабильность и статус, ориентированы на старшие поколения, зачастую не учитывают карьерные ожидания современной молодежи, что приводит к повышенной мобильности молодых специалистов. В этой связи выявление реальных мотивационных установок поколения Z становится необходимым условием для разработки эффективных стратегий управления персоналом.

Целью данной работы является на основе анализа данных всероссийских опросов выявить ключевые карьерные ожидания и определить структуру трудовой мотивации поколения Z.

Методы исследования

При работе над статьей использовались следующие методы: анализа, синтеза, сравнения, метод сбора и анализа данных.

Результаты исследования

Анализ статистических данных посвящен карьерным ожиданиям и особенностям трудовой мотивации представителей поколения Z на основе данных, сформированных Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Полученные количественные показатели позволяют выявить, насколько уверенно молодые люди оценивают свои перспективы трудоустройства, какие модели профессиональной траектории считают предпочтительными и какой режим занятости воспринимают как наиболее комфортный.

В представленной таблице 1 отражаются субъективную оценку студентами своих шансов найти желаемую работу после окончания учебы и демонстрирует преобладание умеренно оптимистичных настроений. Суммарно более половины респондентов считают, что им будет «очень легко» (12%) или «скорее легко» (41%) трудоустроиться по своим ожиданиям, что указывает на достаточно высокую веру поколения Z в собственную конкурентоспособность и востребованность на рынке труда.

В то же время треть опрошенных полагают, что им будет «скорее сложно» найти подходящую работу (33%), а 6% ожидают, что это будет «очень сложно», что свидетельствует о заметной доле тревожности и восприятии рисков, связанных с дефицитом качественных вакансий и возможным несоответствием между получаемым образованием и требованиями работодателей. Небольшая, но показательная группа респондентов (1%) вообще не верит в возможность трудоустройства по своим запросам, а 7% затруднились с оценкой, что может отражать

неопределенность карьерных планов или недостаток информированности о ситуации на рынке труда.

Таким образом, данные таблицы 1 показывают двойственный характер карьерных ожиданий поколения Z: с одной стороны, выраженную уверенность в собственном потенциале, с другой – осознание структурных ограничений рынка труда и возможных препятствий при выходе в профессию. Это подтверждает актуальность дифференцированных мотивационных и карьерных программ, которые не только поддерживают высокий уровень амбиций молодежи, но и помогают снизить ощущение неопределенности за счет информирования о реальных возможностях трудоустройства и путях профессионального развития.

Таблица 1

«На Ваш взгляд, после окончания учебы лично Вам будет легко или сложно найти работу, которую Вы хотите?»

(закрытый вопрос, один ответ, в % от студентов колледжей/техникумов и вузов)

Очень легко	12
Скорее легко	41
Скорее сложно	33
Очень сложно	6
Это невозможно	1
Затрудняюсь ответить	7

Во второй таблице представлены представления молодых людей об идеальной карьерной траектории, которые показывают доминирование ориентации на стабильность и долгосрочное развитие в рамках одной организации. Почти две трети опрошенных выбирают модель «постепенный рост и развитие в одной компании, без частой смены работы» (59%), что свидетельствует о высокой значимости для поколения Z предсказуемости, накопления опыта и карьерного продвижения внутри устойчивой профессиональной среды.

Одновременно треть респондентов (33%) ориентируется на частую смену места работы до тех пор, пока не будет найдена должность, максимально соответствующая их ожиданиям или не будет набран достаточный опыт, что отражает готовность части молодежи к профессиональной и организационной мобильности ради поиска оптимальных условий. Наличие 8% затруднившихся с ответом может указывать на отсутствие у них четко сформированной карьерной стратегии или на противоречивость ожиданий относительно будущей занятости.

Таким образом, структура ответов, представленных во второй таблице, демонстрирует сочетание стремления к стабильности и развитию «внутри»

компании с заметным запросом на гибкость и возможность смены работодателя, если работа не соответствует личным целям и ценностям. Это подтверждает, что при разработке систем мотивации и карьерного планирования для поколения Z работодателям важно одновременно предлагать прозрачные перспективы роста в организации и сохранять пространство для индивидуализации карьерных траекторий.

Таблица 2

«Поговорим об идеальном месте работы. Какое из следующих суждений больше всего подходит Вам?»

(закрытый вопрос, один ответ, в % от всех опрошенных)

Я больше нацелен(а) на частую смену мест работы, пока не наберусь достаточно опыта или не найду ту работу, которая подходит.	33
Я больше нацелен(а) на постепенный рост и развитие в одной компании, не готов(а) к частой смене мест работы	59
Затрудняюсь ответить	8

В третьей таблице отражены представления респондентов об идеальном графике работы, которые демонстрируют ярко выраженный запрос на гибкость и автономию при выполнении трудовых задач. Более половины опрошенных выбирают «гибкий график работы» (56%), когда важно не время присутствия на рабочем месте, а результат, что свидетельствует о стремлении поколения Z к контролю над собственным временем и к сочетанию работы с учебой и личной жизнью.

Обычный восьмичасовой рабочий день с двумя выходными привлекателен для 32% участников опроса, что указывает на сохранение значимой группы, ориентированной на традиционные формы занятости и предсказуемый режим дня. При этом сменный (в том числе вахтовый) график предпочитают лишь 9% респондентов, еще 1% выбирают другие варианты, а 2% затруднились с ответом, что подчеркивает относительную непопулярность нестандартных и более нагрузочных режимов работы среди молодежи.

В совокупности ответы, представленные в третьей таблице, показывают, что для поколения Z ключевым становится не столько жестко регламентированное рабочее время, сколько возможность гибко организовывать свой день при сохранении эффективности и достижения целей. Это требует от работодателей переосмысления подходов к организации труда и внедрения форм занятости, основанных на доверии, результативности и технологической поддержке удаленной или частично дистанционной работы.

Таблица 3

«Какой график работы Вы считаете для себя идеальным с учетом специфики Вашей специальности/профессии?»

(закрытый вопрос, один ответ, в % от всех опрошенных)

Обычный график: 8 часов в будние дни (например, с 9 до 18 часов) и 2 дня выходных	32
Гибкий график работы: когда можно приходить и уходить с работы в любое время, главное, чтобы была решена поставленная задача	56
Сменный график, в т.ч. вахтовый метод	9
Другое	1
Затрудняюсь ответить	2

Заключение

Совокупный анализ трех таблиц позволяет заключить, что поколение Z одновременно демонстрирует высокий уровень уверенности в своих перспективах трудоустройства и осознание возможных трудностей на рынке труда. Большинство респондентов ожидают, что им будет легко или скорее легко найти желаемую работу, но значимая доля все же предвидит сложности и ощущает риски, связанные с дефицитом привлекательных вакансий.

Карьерные установки молодых людей ориентированы преимущественно на долгосрочное развитие в одной компании, что свидетельствует о ценности стабильности, понятных перспектив роста и профессионального развития при сохранении готовности части молодежи к смене работодателя ради поиска более подходящих условий. Одновременно в сфере организации труда доминирует запрос на гибкий график работы, позволяющий самостоятельно распределять время и фокусироваться на достижении результата, тогда как традиционный и сменный режимы воспринимаются менее привлекательно.

Таким образом, выявленные особенности указывают на то, что эффективная система мотивации поколения Z должна сочетать стабильность карьерных траекторий (понятные пути развития, внутренний рост, надежность работодателя) с высокой степенью организационной гибкости (вариативные графики, ориентация на результат, возможность балансировать работу, учебу и личную жизнь). Для работодателей это означает необходимость адаптации практик управления персоналом под ожидания молодых специалистов, чтобы привлекать и удерживать их в условиях растущего дефицита квалифицированных кадров.

Список литературы

1. Секерин, В. Д. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z / В. Д. Секерин, А. И. Горяинова, В. В. Семенова. – Текст : электронный // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2022. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-trudovoy-motivatsii-sotrudnikov-pokoleniya-z> (дата обращения: 07.03.2026).
2. Касимова, М. З. Разработка эффективной системы мотивации для поколения Z: анализ и практические рекомендации / М. З. Касимова. – Текст : электронный // Экономика труда. – 2025. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-effektivnoy-sistemy-motivatsii-dlya-pokoleniya-z-analiz-i-prakticheskie-rekomendatsii> (дата обращения: 07.03.2026).
3. Молодькова, Э. Б. Кризис мотивации к обучению, развитию и трудовой деятельности у представителей поколения «Z» под влиянием пандемии COVID-19 / Э. Б. Молодькова, О. А. Попазова, Я. А. Горнак. – Текст : электронный // Известия СПбГЭУ. – 2022. – № 3 (135). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krizis-motivatsii-k-obucheniyu-razvitiyu-i-trudovoy-deyatelnosti-u-predstaviteley-pokoleniya-z-pod-vliyaniem-pandemii-covid-19> (дата обращения: 07.03.2026).
4. Амеличева, Д. В. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: какие экономические изменения принесет молодое поколение / Д. В. Амеличева, Е. А. Семенова, О. Р. Белова, Н. Е. Тиханов. – Текст : электронный // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 6 (47). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennostnye-orientiry-i-kariernye-predpochteniya-pokoleniya-z-kakie-ekonomicheskie-izmeneniya-prineset-molodoe-pokolenie> (дата обращения: 07.03.2026).
5. Поиск работы во время дефицита кадров. – Текст : электронный // ВЦИОМ. Новости : [сайт]. – 2025. – 17 апреля. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/poisk-raboty-vo-vremja-deficita-kadrov> (дата обращения: 07.03.2026).