

**БАЛЮК**  
**Валерия Николаевна**

бакалавриат, Петрозаводский государственный  
университет (Петрозаводск, Россия),  
[informationtechnology@mail.ru](mailto:informationtechnology@mail.ru)

## ПОКОЛЕНИЕ Z НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА: ЧТО СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ РАБОТОДАТЕЛЮ?

**Научный руководитель:**

Лебедева Юлия Васильевна

**Рецензент:**

Шлямина Анастасия

Алексеевна

Статья поступила: 05.02.2025;

Принята к публикации: 30.03.2025;

Размещена в сети: 30.03.2025.

**Аннотация.** В статье рассматривается отношение молодежи (поколение Z) к трудовой деятельности. Представители этого поколения имеют характерные черты, которые оказывают влияние на их поведение, в том числе на поведение на рынке труда, и на взаимодействие с коллегами и работодателем. Исследуются последние тренды в отношении молодых людей к работе, а также их мотивации (и применимости имеющихся концепций к нынешним реалиям), возникших вследствие изучения актуальных проблем рынка труда России. В результате проведенного анализа даны рекомендации работодателю.

**Ключевые слова:** рынок труда, поколение Z, зумеры, трудовая активность, наёмный труд, оплата труда

**Для цитирования:** Балюк В. Н. Поколение Z на российском рынке труда: что следует учитывать работодателю? // StudArctic Forum. 2025. Т. 10, № 1. С. 77–83.

Отношение молодых людей к труду всегда вызывало множество споров и волнений в обществе. Не первый год работодатели говорят о том, что в России наблюдается нехватка высококвалифицированных специалистов на рынке труда. Динамика кадровой уязвимости в I квартале 2024 года находилась на критическом уровне в большинстве отраслей, говорят исследования Высшей школы экономики<sup>1</sup>. В свою очередь подростки, составляющие основной резерв рабочей силы, находятся в шатком положении. Выбирая университет или колледж для дальнейшего обучения и получения профессии, они слабо представляют себе свою будущую трудовую деятельность (потому что многие не знают, чем им было бы интересно заниматься), не говоря уже о том, чтобы планировать траекторию карьеры на десятилетие вперёд.

Специалисты отмечают, что отсутствие горизонтов планирования на долгосрочную перспективу – это одна из черт поколения Z<sup>2</sup> [Васютина]. Цель написания данной статьи – исследовать последние тренды в отношении молодых людей к работе, а также их мотивации (и применимости имеющихся концепций к нынешним реалиям), возникших вследствие изучения актуальных проблем рынка труда России. Задачами являются: исследование и систематизация существующих данных по теме, в основном - тематических опросов среди участников рынка труда, обобщение статистической и эмпирической информации, а также составление рекомендаций для работодателей.

Исследование представляет собой сочетание трёх направлений, которые особенно интересны автору статьи: во-первых, с точки зрения представителя поколения Z как будущего работника, который вскоре выйдет на рынок труда; во-вторых, как профессионала,

который пойдёт работать по получаемой специальности (профессиональная подготовка по направлению «Менеджмент»); а также, в третьих, как представителя молодого поколения, который интересуется причинно-следственными связями окружающей действительности.



Рис. 1. Классификация поколений по теории Уильяма Штрауса и Нила Хоува <sup>3</sup>

В работе в дальнейшем будет употребляться формулировка «поколение Z» [Сиволап]. Так принято называть людей, родившихся с 1997 по 2010 гг. Зумеры – одно из крупнейших поколений за всю историю человечества, достаточно образованное и первое поколение, которое выросло в эпоху интернета<sup>4</sup>. Многие представители этого поколения недавно окончили школу или только начали строить карьеру. Зумеров в России 28,5 % (около 40 млн из 143,8 млн населения) по данным на 2023 г.<sup>5</sup>

Ещё никогда информация не была так доступна для молодых людей, как сейчас. Цифровизация затрагивает все сферы деятельности поколения Z. У этого есть определённые последствия<sup>6</sup> [Гельманова], например:

- 1) клиповое мышление,
- 2) многозадачность,
- 3) амбициозность, стремление жить в столице или занимать высокие карьерные должности,
- 4) нежелание заводить семью, брать ипотеку,
- 5) высокая скорость работы с компьютерными технологиями.

Предпосылками трудового поведения зумеров, с которыми они выходят на рынок труда, авторы статьи называют внешние факторы. Таковыми являются:

1) Политико-экономические факторы: 2020 год (пандемия, закрытие границ, импортные ограничения), 2022 год (начало СВО, санкции, экономический кризис), 2024 год (исторический максимум ключевой ставки); инфляция, недоступные цены на жильё, демотивирующие людей зарабатывать на собственные квартиры; цифровизация экономики [Смолина]; тренд на дистанционную работу.

2) Социальные тренды: негативные ожидания (см. экономические предпосылки).

3) Научно-технические факторы: развитие нейросетей, влияние интернета (далее рассмотрим их подробнее).

Небывалые скорости развития интернета, по мнению авторов, несут в большей степени негативные последствия для психики зумеров. В таких условиях наш мозг не привык существовать – он готов воспринимать всё, что видит в интернете, за «чистую монету». В

этой связи особенно значимым является:

- 1) развивающееся законодательство в области цифровых технологий,
- 2) неспособность к фильтрации получаемой в интернете информации (накладывающаяся на когнитивные искажения, заложенные в людей эволюционно),
- 3) возможность искажения информации (учитывая предыдущий пункт), публикация только положительных сторон жизни публичными людьми (инфлюенсерами), за которыми следят миллионы людей.

Все эти факторы приводят к тому, что у зумеров возникает ощущение подавленности, «неполноценности». Не успев построить свою карьеру, они осознают, что у них не хватает денежных средств для удовлетворения их потребностей и желаний (которые зачастую могут быть навязаны маркетингом), и тогда им приходится идти на крайние меры.

Где взять деньги быстро, не тратя на получение дополнительного образования 6–10 лет, а затем ещё от года до трёх лет для наработки опыта? У интернета есть ответ и на этот запрос:

- пройти курсы по наставничеству у наставников, которые закончили такие же курсы месяц назад (и те в рассрочку);
- выиграть деньги в онлайн казино или с помощью ставок, а также трейдинга на шорт-позициях (все эти способы ведут к тому, что в плюсе остаётся только казино/букмекерская контора/посредники. Сами же люди остаются с многомиллионными долгами. И это только если повезёт. Жизнь человека больше никогда не будет прежней);
- кредиты и кредитные карты.

Глава SberCIB Investment Research Ярослав Лисоволик отмечает: «Одной из всё более очевидных характеристик потребителей-зумеров является то, что при выборе товаров и услуг они в большей степени ориентируются не только на собственный опыт и впечатления, но и на отзывы третьих лиц»<sup>7</sup>. Отсюда вытекает серьезное следствие: влияние лидеров мнений в соцсетях оказывается весомее, чем традиционное влияние знаменитостей.

Такая тенденция на самом деле касается зумеров по всему миру, в том числе и на западе. «По данным Федерального резервного банка Нью-Йорка и TransUnion на ноябрь 2024 г., американцы должны по кредитным картам 1,14 триллиона долларов, что в среднем составляет 6329 долларов на человека»<sup>8</sup>. Наиболее распространёнными являются кредиты на образование, ипотеку и здравоохранение. Так, практически каждый студент в Америке вынужден работать начиная с самого раннего возраста, чтобы оплачивать своё обучение, если ему не помогли родители; российские же студенты имеют возможность получить первое высшее образование за счёт государства на конкурсной основе.

Говоря про кредитование в России, эксперты отмечают, что закредитованность россиян растёт. «28,6 % заемщиков имеют больше трех действующих кредитов, еще 8,6 % – обслуживают от пяти ссуд. За последние два года доля заемщиков с пятью кредитами выросла почти вдвое – в 2021 г. она составляла 4,7 %»<sup>9</sup>. На рисунке 2 представлены данные о россиянах-заемщиках. По данным отечественных экспертов представители поколения Z чаще обращаются за кредитными продуктами в МФО<sup>10</sup>, так как там им проще оформить кредит.

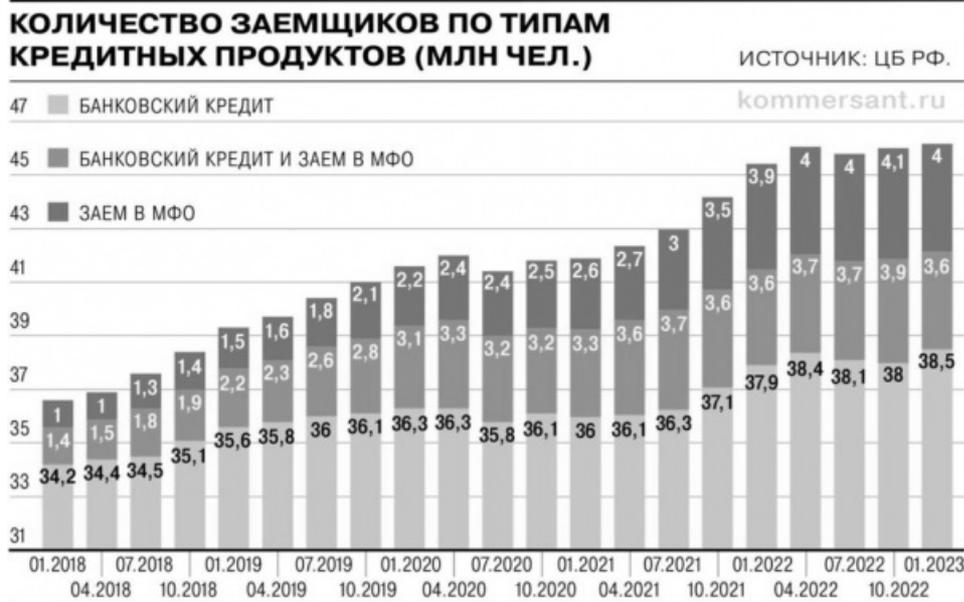


Рис. 2. Структура кредитных продуктов по заёмщикам по данным ЦБ РФ [11](#)

По данным Центробанка, число граждан, которые пользуются кредитными продуктами, достигло 50 млн. Это больше 40 % населения России в возрасте старше 16 лет. В целом задолженность россиян за 2023 г. выросла на 6,4 трлн руб. (01.01.2024) [12](#). Таким образом, в России растёт процент закредитованности населения [Макарова], но, по данным исследовательского портала «Banki.ru», средний возраст по всем целям кредитования в 2022 г. – 35–40 лет [13](#). В результате исследований эксперты портала Banki.ru пришли к выводам, что российское поколение Z оказалось менее активным в плане потребления, чем их родители или бабушки и дедушки. Эксперты сходятся во мнении, что зумеры более других поколений склонны к инвестированию своих средств. Аналитик Banki.ru Дмитрий Хмелев также отмечает, что для поколения до 25 лет кредиты и займы становятся последним инструментом, которым они готовы воспользоваться: «Только если нет иного способа, они обратятся в банк за кредитом или оформляют кредитные карты» [14](#). Поэтому зумеры в России, в отличие от западных зумеров, менее закредитованы.

Итак, по мнению автора, для того, чтобы экономика работала более эффективно, людям должна нравиться их работа. Тогда сотрудник будет прикладывать все свои усилия для того, чтобы выполнить рабочие задачи хорошо, вкладывая силы, душу и время, а также будет оттачивать свои навыки и производить ещё более качественный, возможно, даже инновационный товар или услугу. Поколение зумеров, как и любое другое поколение, живущее сегодня, прекрасно вписывается в эту концепцию. На самом деле, зумерам нравится идея работать. В социальных сетях наблюдается такой тренд: «рост популярности блогеров, которые рассказывают о работе своими руками, ремонте, стройке, реставрации начался еще два – три года назад – тогда аудиторию стали активно набирать тиктокеры, отмечает основатель Нуре Agency Григорий Зорин. Этот тренд связан с волной интереса к «настоящей» жизни и уникальным нишевым специальностям» [15](#). Так что основная проблема лежит вовсе не в нежелании молодых людей работать. Скорее, им сложно найти то дело, которым они хотели бы заниматься. Одна из причин этого – слишком поздний возраст начала стажировок. Большинство компаний предлагает зумерам – будущим профессионалам (тем, которые обучаются в высших учебных заведениях) попробовать себя в работе только в 21–22 года, на старших курсах. Между тем, можно было бы давать молодым людям представления о профессии ещё в 18 лет, когда у человека больше внутренних ресурсов,

большая открытость миру, желание искать себя и своё призвание.

По мнению авторов, именно в этот момент к энтузиазму зумеров должна подключаться настойчивость работодателя. Он может и должен приложить все усилия, чтобы у молодого, перспективного, чистого, как белый лист, будущего сотрудника появился интерес к его компании, к её отрасли, к должности, в которой наблюдается нехватка кадров, даже если это значит, что будет необходимо провести не одно обучение стажёра «на борту» компании. Тогда, если работодатель разглядит и сможет раскрыть его потенциал, то он получит лояльного сотрудника с горящими глазами и смелыми идеями. И это именно то, что нужно всем современным фирмам и национальной экономике в целом.

В заключение хочется сказать, что зумеры находятся в непростой ситуации: момент их выхода на рынок труда совпал с острыми политическими, экономическими и социальными кризисами. К тому же, всё усложняет скорость распространения (зачастую нефилтруемой) информации в интернете. Но это не значит, что молодые люди совсем не хотят работать. Всё с точностью до наоборот: зумеры нуждаются в поддержке и наставничестве более опытных людей, которые помогут им понять, как совмещать работу и самореализацию. Более того, в отличие от старшего поколения, которое держится за свои рабочие места в ущерб своему психологическому состоянию для того, чтобы иметь возможность оплачивать ипотеку и кредиты, зумеры не имеют такой острой необходимости, они чувствуют себя более свободно в финансовом плане.

Таким образом, работодатели не имеют столь сильного (финансового) «рычага» влияния на зумеров – приходится искать другие пути по удержанию молодых сотрудников. Проведя исследование, в том числе учитывая данные опросов<sup>16</sup>, авторы выделяют такие рекомендации для работодателей по работе с зумерами:

1) Необходимо мотивировать зумеров работать через объяснение, чем конкретно полезна их деятельность – как будет использоваться результат их работы, какую пользу он принесёт компании и обществу.

2) Нужно как можно чаще подбадривать молодых сотрудников именно вербально, а также давать им своевременную обратную связь.

3) Не менее важно собирать отзывы от молодых сотрудников, чтобы вовремя реагировать, делать их условия труда более комфортными (чтобы оставаться конкурентноспособной компанией в плане привлечения и удержания сотрудников).

4) Материальная мотивация остаётся эффективным способом мотивации – необходимо ежегодно индексировать заработные платы, а также предлагать повышение по карьерной лестнице наиболее активным и перспективным кандидатам.

Совместный труд опытного старшего поколения и креативно мыслящих зумеров может дать потрясающие плоды для будущего нашей экономики.

### Примечания

<sup>1</sup> Эксперты назвали самые уязвимые из-за дефицита кадров отрасли // Forbes.ru: инф. сайт. 2024, 12 сентября. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/521109-eksperty-vse-nazvali-samy-e-uazvimye-iz-za-deficita-kadrov-otrasli> (дата обращения: 17.11.2024).

<sup>2</sup> Церковникова Н.Г. Цифровое поколение: потери и приобретения / Н.Г. Церковникова, В.С. Третьякова // Психологическая газета. 2021, 12 августа. URL: <https://psy.su/feed/9234/> (дата обращения 15.12.2024).

<sup>3</sup> Чупин А. Кто такие зумеры. С какого года начинается поколение Z. Особенности и характеристики // Postium: сайт. 2024, 4 ноября. URL: <https://postium.ru/kto-takie-zumery/> (дата обращения 16.01.2025).

<sup>4</sup> Эгоистичные, невнимательные, зависимые от гаджетов – что мы знаем о поколении зумеров // Forbes.ru: инф. сайт. 2024, 12 сентября. URL: <https://www.forbes.ru/education/521074-egoisticnye->

nevnimatel-nye-zavisimye-ot-gadzetov-cto-my-znaem-o-pokolenii-zumerov (дата обращения: 17.11.2024).

<sup>5</sup> Сахнин А. Россия молодая: чем поколение зумеров отличается от нас // Москвич Маг: сайт. 2023, 21 сентября. URL: <https://moskvichmag.ru/gorod/rossiya-molodaya-chem-pokolenie-zumerov-otlichaetsya-ot-nas/> (дата обращения: 19.11.2024).

<sup>6</sup> Церковникова Н.Г. Цифровое поколение: потери и приобретения; Юсупов С. Почему зумеры не берут ипотеку: как молодежь реагирует на кризис и на что тратит деньги // Banki.ru: сайт. 2022, 1 августа. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10970023> (дата обращения: 19.11.2024).

<sup>7</sup> Исследование Сбербанка: «зумеры» задают новые модели потребления // Твой Иркутск: инф. сайт. 2020, 19 ноября. URL: <https://www.irk.ru/news/20201119/research> (дата обращения: 19.11.2024).

<sup>8</sup> Кредитование в США. Рекордная задолженность по кредитным картам // TAdviser: Государство. Бизнес. Технологии: сайт. 2023, 16 января. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 19.11.2024).

<sup>9</sup> Королева М. От пяти кредитов и больше: россияне погрязли в долгах // Банки.ру: сайт. 2024, 1 февраля. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10998738> (дата обращения 16.01.2025).

<sup>10</sup> Юсупов С. Почему зумеры не берут ипотеку.

<sup>11</sup> Статистика по кредитованию населения // Центральный банк РФ: офиц. сайт. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/sors](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors) (дата обращения: 17.11.2024).

<sup>12</sup> Число россиян с кредитами достигло 50 млн // РБК: инф. сайт. 2024, 2 апреля. URL: <https://www.rbc.ru/finances/02/04/2024/660c0a9e9a79473d5dc5bea2> (дата обращения: 17.11.2024).

<sup>13</sup> Юсупов С. Почему зумеры не берут ипотеку.

<sup>14</sup> Юсупов С. Почему зумеры не берут ипотеку.

<sup>15</sup> Киракасянц А. Как зумеры идут в сварщики и токари и получают тысячи лайков, снимая контент о работе // Forbes.ru: инф. сайт. 2024, 18 ноября. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/525198-kak-zumery-idut-v-svarsiki-i-tokari-i-polucaut-tysaci-lajkov-snimaa-kontent-o-rabote> (дата обращения: 18.11.2024).

<sup>16</sup> Опрос: мотивация и демотивация // Служба исследований hh.ru: сайт. URL: <https://hhcdn.ru/file/17403089.pdf> (дата обращения: 17.11.2024).

### Список литературы

Васютина Е.С. Проблемы трансформации поведенческой модели поколения Z / Е.С. Васютина, Л.В. Матраева, Н.А. Королькова // ЭКО. 2019. № 3. С. 135-145. DOI: 10.30680/EC00131-7652-2019-3-135-145.

Гельманова З.С. Особенности подхода к труду и оплате труда различных поколений: X, Y, Z / З.С. Гельманова, Ю.Н. Саульский, А.В. Иванова // Endless Light in Science. 2024. № 31 декабрь 6. С. 68-72.

Смолина Е.Г. Трансформация занятости в цифровую эпоху (по материалам гранта № 24-28-20066 «Состояние рынка труда Волгоградской области: поведенческие траектории с учетом дистанционной и платформенной занятости») // Общество: социология, психология, педагогика. 2025. № 1. С. 21-26. DOI: 10.24158/spp.2025.1.2.

Макарова Н.В. Перспективы развития кредитования в Российской Федерации / Н.В. Макарова, Д.В. Шимкина // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1-1(119). С. 156-159. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-1-1-156-159.

Сиволап Л.А. Управление персоналом с учётом теории поколений / Л.А. Сиволап, Л.В. Шикова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 154-164.

## GENERATION Z IN THE RUSSIAN LABOR MARKET: WHAT SHOULD EMPLOYERS CONSIDER?

**Scientific adviser:**

Yulia V. Lebedeva

**Reviewer:**

Anastasia A. Shljamina

Paper submitted on: 02/05/2025;

Accepted on: 03/30/2025;

Published online on: 03/30/2025.

**Abstract.** The article explores the attitude of young people (members of Generation Z) to labor activity. Representatives of this generation exhibit distinct characteristics that shape their behavior, including their behavior in the labor market and their interaction with colleagues and employers. This article investigates the latest trends in young people's attitude to work, as well as their motivation (and the applicability of existing concepts to current realities), resulting from the study of current labor market problems in Russia. Based on the analysis, the article offers recommendations for employers.

**Keywords:** labor market, Generation Z, Zoomers, labor activity, wage labor, remuneration of work

**For citation:** Baluk, V. N. Generation Z in the Russian Labor Market: What Should Employers Consider?. *StudArctic Forum*. 2025, 10 (1): 77–83.

### References

Vasyutina E.S., Matraeva L.V., et al. Problems of transformation of the behavioral model of Generation Z. *ECO*, 2019, No. 3, pp. 135-145. DOI: 10.30680/EC00131-7652-2019-3-135-145. (In Russ.)

Gelmanova Z.S., Saulsky Yu.N., et al. Differences in the approach to labor and labor remuneration between Generations X, Y, and Z. *Endless Light in Science*, 2024, No. 31, pp. 68-72. (In Russ.)

Smolina E.G. Transformation of employment in the digital age (based on the materials of grant No. 24-28-20066 "The State of the Labor Market in the Volgograd Region: Behavioral Trajectories Considering Remote and Platform Employment"). *Society: Sociology, Psychology, Pedagogy*, 2025, No. 1, pp. 21-26. DOI: 10.24158/spp.2025.1.2. (In Russ.)

Makarova N.V., Shimkina D.V. Prospects for the development of credit in the Russian Federation. *Journal of Economy and Business*, 2025, No. 1-1(119), pp. 156-159. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-1-1-156-159. (In Russ.)

Sivolap L.A., Shikova L.V. HP management in consideration of the theory of generations. *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics*, 2023, No. 2, pp. 154-164. (In Russ.)