

Факторы и механизмы удержания персонала «поколения Z» в государственных и муниципальных учреждениях

Factors and mechanisms for retaining "generation Z" staff in state and municipal institutions

УДК 338.24

Получено: 19.02.2026

Одобрено: 22.03.2026

Опубликовано: 25.04.2026

Ватолина А.А.

Студентка 4 курса направления «38.03.04 Государственное и муниципальное управление», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом», БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут
e-mail: vatolina_aa@edu.surgu.ru

Vatolina A.A.

4-year student majoring in "38.03.04 Public and Municipal Administration," member of the student research group "Innovative Technologies in Personnel Management" at the Department of Public and Municipal Administration and Human Resources, Surgut State University, Surgut
e-mail: vatolina_aa@edu.surgu.ru

Рубинова П.А.

Студентка 4 курса направления «38.03.04 Государственное и муниципальное управление», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом», БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут
e-mail: polinarubinova04@gmail.com

Rubinova P.A.

4-year student majoring in "38.03.04 Public and Municipal Administration," member of the student research group "Innovative Technologies in Personnel Management" at the Department of Public and Municipal Administration and Human Resources Management, Surgut State University, Surgut
e-mail: polinarubinova04@gmail.com

Чуланова О.Л.

Д-р экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, руководитель студенческого научного кружка «Инновационные технологии в управлении персоналом» кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут
e-mail: chol9207@mail.ru

Chulanova O.L.

Doctor of Economics, Professor of the Department of Public and Municipal Administration and Personnel Management, Head of the Student Scientific Circle Innovative Technologies in Personnel Management of the Department of Public and Municipal Administration and Personnel Management, Surgut State University, Surgut
e-mail: chol9207@mail.ru

Аннотация

В статье представлены выявленные и систематизированные ключевые факторы, влияющие на удержание представителей поколения Z в государственных и муниципальных учреждениях, а также авторская разработка практических механизмов адаптации кадровой политики и организационных практик в соответствии с выявленными факторами. Авторами проанализированы теоретические подходы к изучению «поколения Z» и его особенностей как субъекта трудовой деятельности. Выявлена специфика государственной и муниципальной службы как работодателя, и систематизированы традиционные факторы удержания персонала. Рассмотрены новые личностные и компетентностные особенности «поколения Z» и их ожидания от организационной культуры и отношение к work-life-balance. Определено соотношение существующих практик в государственных и муниципальных органах власти выявленным особенностям «поколения Z». Разработаны механизмы адаптации кадровой политики для повышения эффективности удержания молодых талантов.

Ключевые слова: поколение Z в государственных и муниципальных учреждениях; механизмы адаптации кадровой политики для повышения эффективности удержания молодых талантов.

Abstract

This article presents the identified and systematized key factors influencing the retention of Generation Z representatives in state and municipal institutions, as well as the author's development of practical mechanisms for adapting HR policies and organizational practices in accordance with these factors. The authors analyze theoretical approaches to studying Generation Z and its characteristics as a subject of labor activity. The specific features of state and municipal service as employers are identified, and traditional factors of personnel retention are systematized. New personal and competency characteristics of Generation Z, their expectations of organizational culture, and attitudes toward work-life balance are examined. The correlation between existing practices in state and municipal government bodies and the identified characteristics of Generation Z is determined. Mechanisms for adapting HR policies to improve the retention of young talent are developed.

Keywords: Generation Z in state and municipal institutions; mechanisms for adapting HR policies to improve the retention of young talent.

Введение. В настоящее время в сфере государственного и муниципального управления происходят глубинные трансформации, **актуальность исследования** обусловлена именно такими изменениями. На смену миллениалам приходит новое поколение сотрудников – «поколение Z», представители которого родились приблизительно с 1997 по 2012 г. и которые начинают занимать активные позиции в органах власти. Для государственного сектора, который сталкивается с проблемой старения кадров и растущей конкуренции за таланты с частным сектором, привлечение и удержание молодых специалистов является вопросом стратегической важности и основой модернизации системы управления.

Результаты исследования могут быть полезны специалистам по работе с персоналом для создания и корректировки организационной работы с учетом специфики личностных и компетентностных качеств поколения Z в современных условиях. Кроме того, данное исследование призвано помочь представителям поколения Z в построении стратегии своего карьерного и личностного развития с учетом предстоящих вызовов рынка труда.

Цель работы выявление и систематизация ключевых факторов, влияющих на удержание представителей поколения Z в государственных и муниципальных учреждениях, а также разработка практических механизмов адаптации кадровой политики и организационных практик в соответствии с выявленными факторами.

Задачи, поставленные для достижения цели:

1. проанализировать теоретические подходы к изучению «поколения Z» и его особенностей как субъекта трудовой деятельности;
2. выявить специфику государственной и муниципальной службы как работодателя и систематизировать традиционные факторы удержания персонала;
3. рассмотреть новые личностные и компетентностные качества «поколения Z» и их ожидания от организационной культуры и отношение к work-life-balance;
4. определить соотношение существующих практик в государственных и муниципальных органах власти выявленным особенностям «поколения Z»;
5. разработать механизмы адаптации кадровой политики для повышения эффективности удержания молодых талантов.

Объект исследования: система государственной и муниципальной службы и кадровой политики в органах власти

Предмет исследования: специфические факторы удержания сотрудников «Поколения Z» в госсекторе, связанные с их ожиданиями от организационной культуры, карьерным траекториям и балансу между работой и личной жизнью.

Гипотеза: удержание молодых сотрудников в сфере государственного и муниципального управления возможно при условии адаптации организации к их ключевым требованиям формирования демократической и гибкой корпоративной культуры, внедрению горизонтальных и динамичных карьерных траекторий, обеспечению цифрового и гибкого work-life-balance.

Научная новизна исследования: предложены механизмы и организационные изменения, способствующие удержанию молодых специалистов в государственных и муниципальных учреждениях

Методы исследования: анализ научной литературы, метод обобщения, системный метод, а также сравнительный и статистический метод исследования.

Результаты и обсуждение. Теоретический фундамент исследования составляют четыре ключевые концепции. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса [1] объясняет формирование специфических ценностей «поколения Z» под влиянием цифровой среды и глобальной нестабильности. Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана предоставляет рамку для анализа мотивации через базовые потребности в автономии, компетентности и связанности [1]. Модель организационной культуры Г. Ховстеде позволяет выявить системный конфликт между ценностями «зетов» и традиционной бюрократической культурой госучреждений. Наконец концепция «протеиновой карьеры» описывает запрос поколения на гибкую, самоуправляемую карьерную траекторию, а теория сегментации раскрывает их требование к четкому разделению работы и личной жизни. Данные теории в совокупности создают комплексную систему координат для анализа факторов удержания, выявляя фундаментальные противоречия между сложившимися практиками в ГМУ и новыми трудовыми парадигмами поколения Z.

В теоретико-методологических основах исследования важно четко определить ключевые понятия, которые формируют основу изучаемых процессов и явлений. Поколение Z - лица, родившиеся в период с 1997-2012 гг., для которой характерны цифровая социализация, прагматичный подход к жизни и работе, а также ориентация на достижение краткосрочных результатов. Для представителей этого поколения особенно важна личная свобода и гибкость как в профессиональной деятельности, так и в общении и самоопределении.

Удержание персонала представляет собой комплекс стратегических и тактических мер, направленных на сохранение лояльных и высокоэффективных сотрудников в организации.

Основная цель таких мер - снижение уровня текучести кадров путем создания комфортных условий труда, мотивации и развития профессионального потенциала работников.

Организационная культура в государственных и муниципальных учреждениях определяется как совокупность формальных и неформальных правил, ценностей традиций и норм поведения, сложившихся в данных организациях. Она часто характеризуется выраженной иерархичностью, бюрократизированностью и консерватизмом, что отражает специфические особенности управления и функционирования государственных органов власти.

Горизонтальная карьерная траектория – это современная модель профессионального развития, при которой рост компетенций и статуса сотрудника осуществляется не через традиционное вертикальное продвижение по служебной лестнице, а через смену проектов, ротацию между отделами, освоение новых ролей и расширение зоны ответственности. Такая модель особенно актуальна в условиях современных гибких и динамичных организационных структур.

Work-life-balance (баланс между работой и личной жизнью) подразумевает гармоничное сочетание профессиональной деятельности и времени, уделяемого личным потребностям и благополучию. Он предполагает четкое разграничение этих сфер и акцент на сохранении здоровья, эмоционального комфорта и качества жизни, что способствует высокой продуктивности и удовлетворенности работников.

Эти базовые понятия создают теоретическую и методологическую основу для анализа и исследования специфики работы с поколением Z в госслужбе, особенностей удержания персонала и формирования эффективной организационной культуры в современных условиях.

Анализ противоречий между ожиданиями поколения Z и реалиями государственной службы. Формирование ценностных ориентаций и трудовых установок поколения Z происходило в условиях цифровой трансформации, экономической нестабильности и глобализации информационного пространства. Это обусловило формирование специфического профиля данного поколения как субъектов трудовых отношений, кардинально отличающегося от предыдущих поколений. Понимание таких особенностей является основой для построения эффективной системы управления персоналом в органах ГМУ.

Принципы, на которых основывается государственная гражданская служба, отличаются от принципов работы коммерческого сектора, поскольку государственные и муниципальные служащие несут большую ответственность перед населением муниципальных образований, субъектов и страны в целом. Они содержатся в Федеральном Законе №79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 (в ред. от 29.09.2025).

Приоритет прав и свобод человека и гражданина
Единство правовых и организационных основ федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов РФ
Равный доступ граждан к гражданской службе и равные условия ее прохождения
Профессионализм и компетентность гражданских служащих
Стабильность гражданской службы
Доступность информации о гражданской службе
Взаимодействие с общественными объединениями и гражданами
Защищенность гражданских служащих от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность

Рис. 1. Принципы государственной гражданской службы [2]

В соответствии с принципами надлежащее поведение специалистов в сфере ГМУ, требует от сотрудников следующих личностных качеств:

- 1) беспристрастность;
- 2) ответственность и надёжность;
- 3) стрессоустойчивость;
- 4) инициативность;
- 5) принципиальность и гражданская позиция;
- 6) дисциплинированность и др.

Среди компетентностных качеств можно выделить:

- 1) правовая и регуляторная грамотность;
- 2) организационные навыки;
- 3) аналитическое мышление;
- 4) проектно-ориентированный подход;
- 5) финансово-экономическая грамотность;
- 6) навыки публичных коммуникаций и др.

Ключевые характеристики, определяющие поведение рассматриваемого поколения в профессиональной среде, включают некоторые специфические аспекты, в связи с чем был проведен опрос среди людей, относящихся к поколению Z и которые планируют строить свою карьеру в сфере государственной и муниципальной службы, в ходе которого были выявлены основные факторы субъектов.

1) Мотивация к приобретению новых знаний. Приобретение опыта и повышение квалификации являются одними из самых важных факторов, на которые потенциальные работники в возрасте 20-23 лет обращают внимание в первую очередь. Так, 33% опрошенных респондентов соответствующего возраста отметили возможность обучения и получения новых знаний в организации как критически важную при устройстве на работу.

2) Завышенная самооценка и, как следствие, несоответствие опыта работы и профессиональных компетенций предпочтительному уровню оплаты труда. Завышенные зарплатные ожидания являются следствием того, что поколение Z переоценивает свои силы и возможности при приеме на работу. В настоящий момент многие работодатели искренне недоумевают, когда выпускники вузов указывают в своем резюме ожидаемый оклад, который не только не отражает, но и значительно превышает их знания, умения, навыки и опыт работы в целом.

3) Нацеленность на получение быстрых результатов от своей профессиональной деятельности. Потенциальные сотрудники государственных или коммерческих компаний, родившиеся в период 1997-2012 гг., не доверяют долгосрочным планам и прогнозам, а потому прозрачные перспективы для них мало привлекательны.

4) Нетерпимость к давлению, оказываемому работодателем на своих сотрудников. Для «Z» руководитель – это не тот, кто сам выбирает стратегию и раздает указания. Для них руководитель – это прежде всего лидер, человек, дающий платформу для развития и принятия самостоятельных решений.

5) Потребность к самореализации и общественному признанию, стремление к получению удовольствия от своей деятельности. Многие из поколения Z рассматривают рабочее место как платформу для реализации своих собственных идей, амбиций. В то же время, по данным социологического опроса, многие выпускники вузов в возрасте 20-22 лет работают или хотят работать для того, чтобы стать предметом гордости для своих родных, для коллег по работе и руководителей и даже для общества в целом

6) Высокая ценность свободного времени. Практика удаленной работы и фриланса получила свое распространение в основном благодаря молодым специалистам, которые считают, что тратить свое время на дорогу – нерационально. Более того, фриланс дает «зетам» больше возможности для саморазвития и любимого хобби. Следует отметить, что гибкий график важен для 46,7% опрошенных респондентов в возрасте 20-25 лет.

7) Недостаток опыта. На первый взгляд, отсутствие практики может показаться естественным явлением, присущим всей молодежи в возрасте 20-25 лет. Однако это не совсем так. В СССР была распространена так называемая производственная практика, которая позволяла студентам получить практические знания, умения и навыки по той специальности, которую они выбрали. Производственная практика закрепляла теоретические знания и помогала будущим специалистам адаптироваться к производственным условиям еще на стадии обучения. А далее специальная комиссия распределяла выпускников по рабочим местам в организациях, нуждающихся, согласно разрядке соответствующих ведомств, в специалистах данного профиля.

В настоящее время ситуация сильно изменилась. В подавляющем большинстве вузов производственная или, как ее еще называют, преддипломная практика начинается на последнем курсе университета непосредственно во время написания дипломной работы [3]. В результате получается, что, окончив вуз, молодые специалисты почти не имеют практических навыков, что отражается на их карьере. Работодателям приходится тратить много сил и материальных средств на адаптацию молодых людей.

Ключевой тезис, который актуален для поставленных задач исследования, заключается в том, что представители поколения Z обладают уникальным набором ценностей, кардинально меняющих традиционные трудовые отношения. Их ориентация на прагматизм и быстрые результаты формирует запрос не на линейную, а на гибкую, горизонтальную карьерную траекторию, где развитие через смену проектов и ролей ценится выше пожизненного найма. Это напрямую связано с требованием постоянного профессионального обучения и развития как ключевой формы в них инвестиций со стороны работодателя

В результате анализа были выявлены трудности, с которыми сталкиваются молодые специалисты в сфере государственного и муниципального управления.

Трудности, с которыми сталкиваются молодые специалисты в государственных и муниципальных учреждениях [4]

Сфера трудности	Конкретная проблема	Проявление и последствия
Корпоративная культура и адаптация	Диссонанс между ожиданиями и реальностью ("Шок новичка")	Идеализированные представления о работе сталкиваются с рутинной, стрессом и высокой ответственностью, что ведет к разочарованию и текучести.
	Конфликт ценностей и поколений	Ценности Z (свобода, гибкость, равноправие) конфликтуют с иерархической и консервативной культурой компании, вызывая непонимание с коллегами старшего возраста.
Карьерное развитие	Несоответствие карьерных моделей	Запрос на "горизонтальный" рост и разнообразие опыта не удовлетворяется линейными и медленными карьерными траекториями в компании.
	Нехватка быстрого признания и обратной связи	Ожидание мгновенной обратной связи (как в соцсетях) не реализуется из-за формализованных и редких процедур оценки (раз в год/полгода).
Work-Life Balance и выгорание	Высокий риск профессионального выгорания	Интенсивные нагрузки, сверхурочная работа и постоянная доступность в консалтинге напрямую противоречат ключевой ценности Z — гармоничному балансу.
	Цифровое переутомление	Усталость от необходимости постоянного онлайн-взаимодействия и работы с цифровыми инструментами, несмотря на статус "цифровых аборигенов".
Технологии и инструменты	Неэффективное использование цифровых инструментов	Работа на устаревших, неудобных корпоративных системах, что снижает энтузиазм и продуктивность.
	Консервативные процессы коммуникации	Нежелание компании внедрять современные и удобные для Z инструменты collaboration (аналоги мессенджеров), что тормозит работу и вызывает раздражение.

В сфере корпоративной культуры доминирует запрос на демократичные и гибкие форматы взаимодействия, где цифровая среда является не просто инструментом, а естественной средой обитания. Жесткие иерархические структуры и бюрократия становятся серьезными факторами отталкивания. При этом значимую роль начинает играть социальная ответственность компании.

Ценность личного комфорта и индивидуализма проявляется в радикально ином понимании work-life balance. Четкое разделение работы и личной жизни, а также приоритет свободы и гибкости графика над гарантированной, но жесткой стабильностью, становятся критически важными условиями для лояльности и долгосрочного удержания данных специалистов [5].

Ключевым выводом является необходимость комплексного подхода, где материальные

стимулы выступают лишь базой, но не главным решающим фактором. Основные причины увольнения молодежи связаны с несоответствием ожиданий и реальности, а также с отсутствием перспектив. Следовательно, система удержания должна выстраиваться по нескольким направлениям.

На первом этапе критически важна эффективная программа адаптации, которая позволяет новичку быстро интегрироваться в коллектив, понять свои задачи и снизить уровень стресса. Одновременно с этим необходимо предоставлять возможности для профессионального и карьерного роста. Молодые специалисты ценят понятные и достижимые карьерные траектории, а также доступ к обучению и развитию новых навыков за счет компании.

Важным нематериальным фактором является корпоративная культура, основанная на поддержке со стороны руководства и коллег, ощущении командной работы и признании достижений. Прямая связь между результатом труда и вознаграждением, включая систему грейдов, делает карьерный путь более прозрачным и справедливым.

Нельзя недооценивать и гибкость рабочего графика, которая способствует поддержанию баланса между трудовой и личной жизнью. Таким образом, для удержания требуется создание среды, которая обеспечивает не просто работу, а перспективу постоянного развития, чувство принадлежности к команде и уважение к личным границам сотрудника [6].

Также был проведен опрос [7] среди студентов старших курсов направления ГМУ и УП, 3-4 курс, на предмет выявления конфликта требований Z и практик учреждений государственного и муниципального управления. По его результатам была составлена таблица, отражающая реальные сферы, которые вызывают нежелание молодых специалистов задерживаться на должностях государственной и муниципальной службы.

Таблица 2

Анализ противоречий личностных и компетентностных ценностей Z и практик ГМУ

Сфера проявления противоречий	Личностные и компетентностные ценности Z	Традиционная практика	Последствия противоречий
Организационная культура	Демократичность, гибкость, обратная связь, равноправие	Жесткая бюрократия, иерархия, формализм, консервативная коммуникация	«Шок новичка» конфликт ценностей непонимания с коллегами старшего возраста, текучесть кадров
Карьерный рост	Горизонтальная траектория, быстрый рост, смена проектов, мгновенная обратная связь	Линейная, медленная вертикальная карьера, формализованная и редкая процедура аттестации	Разочарование, отсутствие перспектив, снижение мотивации
Work-life balance	Четкое разделение работы и личной жизни, гибкий график, удаленная работа	Жесткий график, присутствие в офисе, сверхурочные, культура постоянной доступности	Профессиональное выгорание, цифровое переутомление, снижение лояльности

Сфера проявления противоречий	Личностные и компетентностные ценности Z	Традиционная практика	Последствия противоречий
Технологии и инструменты	Использование современных цифровых инструментов (облачные технологии, мессенджеры)	Устаревшие корпоративные системы, консервативные регламенты коммуникации	Снижение продуктивности, раздражение, отторжение организационной среды

Практические механизмы и организационные изменения для удержания молодых специалистов в государственных и муниципальных учреждениях. Проведенный анализ выявил системный диссонанс между экзистенциальными запросами поколения Z (ценности демократичности, гибкости, цифровизации и осознанного баланса) устоявшимися организационными парадигмами в секторе ГМУ. Для преодоления этого разрыва и трансформации кадрового потенциала необходим не набор разрозненных мер, а целостная стратегия организационной трансформации, направленная на создание «гибридной среды», инкорпорирующей лучшие черты как традиционной стабильности, так и новой гибкости.

Во-первых, деконструкция иерархии и внедрение ретикулярных моделей управления. Вместо косметических изменений в коммуникации предлагается фундаментальная перестройка управленческих взаимодействий на принципах ретикулярности (сетового подхода). Это подразумевает создание кросс-функциональных проектных групп с высоким уровнем автономии, где молодые специалисты получают реальные полномочия и ответственности за конкретные инициативы. Для легитимации такого подхода целесообразно внедрить систему «внутреннего краудсорсинга», где любой сотрудник может выдвинуть проектную идею и собрать под нее временную команду. Это удовлетворяет запрос на горизонтальную карьеру и равноправие, трансформируя саму структуру власти из вертикальной в распределенную.

Во-вторых, институционализация «цифрового следа» и данных для карьерного роста. Для преодоления формализма и медлительности вертикальной карьеры необходимо сместить акцент с формальных аттестаций на непрерывную оценку компетенций на основе цифрового следа. реализация персональных «дашбордов развития», агрегирующих данные о вкладе сотрудника в проекты, приобретенных навыках (в том числе через микрообучение), и обратной связи от коллег, позволит перейти к объективной и прозрачной системе продвижения. Это создаёт основу для «карьеры-конструктора», где рост определяется не временем пребывания в должности, а набором реализованных кейсов и подтвержденных цифровых компетенций, что отвечает требованиям мгновенной обратной связи и быстрого роста.

В-третьих, внедрение «суверенитета времени» и анти-выгорания. Парадигма work-life balance должна эволюционировать в концепцию «суверенитета времени», где сотрудник обладает высокой степенью контроля на своим рабочим графиком и локацией. Помимо гибридного формата, следует внедрить «библиотеку рабочего времени» - систему, позволяющую сотруднику самостоятельно формировать свой график в рамках утвержденных задач, «покупая» и «продавая» рабочие часы внутри организации. Для борьбы с цифровым переутомлением обязательно становится «цифровая гигиена» - автоматическое отключение корпоративных уведомлений вне рабочего времени и проведение «цифровых детоксов». Это не просто гибкий график, а перераспределение контроля над временем в пользу сотрудника.

В-четвертых, создание «песочниц» технологического прототипизирования. Вместо болезненного и долгого обновления всей ИТ-структуры предлагается создание «технологических песочниц» (sandbox environments) - изолированных цифровых сред, где

сотрудники поколения Z могут легитимно тестировать и внедрять новые цифровые инструменты (PRA для автоматизации рутинных отчетов, AI-ассистенты для анализа данных) для решения конкретных задач. Это превращает технологический конфликт в источник инноваций, легализую инициативу снизу и ускоряя цифровую трансформацию всей организации через точечные, но эффективные пилотные проекты.

В-пятых, формирование организационной идентичности через «миссию с действием». Поколение Z мотивировано не абстрактными лозунгами, а реальными, измеримым социальным воздействием. Ключевым инструментом удержания становится «система визуальной миссии» - цифровая платформа, которая в режиме реального времени показывает вклад каждого отдела и сотрудника в достижение конкретных публичных целей (например, «сокращение времени оказания услуги гражданам на 15%») [8]. Это создает прямую связь между рутинной операционной деятельностью и общественно значимым результатом, усиливая смысловую составляющую труда и компенсируя возможные пробелы в материальном стимулировании.

Предложенный комплекс мер направлен не на адаптацию молодого специалиста к существующей системе, а на коэволюцию организации и сотрудника. Удержание поколения Z в государственном и муниципальном управлении возможно через создание среды, которая воспринимает его требования не как угрозу, а как ресурс для организационного обновления, переводя потенциальный конфликт в синергию традиционного опыта и цифровой agile-культуры.

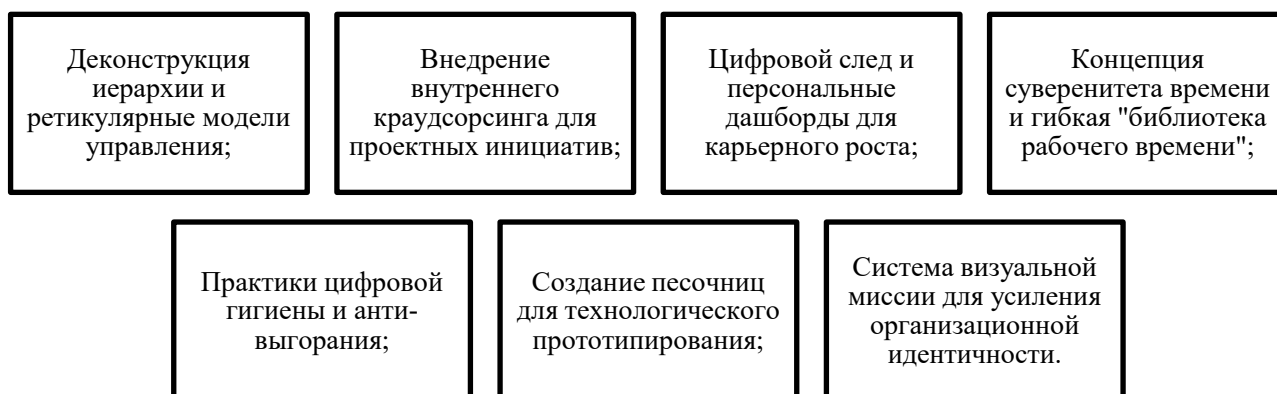


Рис. 2. Стратегические меры организационной трансформации, направленные на создание «гибридной среды» в государственных и муниципальных учреждениях

В ходе исследования был выявлен критический разрыв между ценностными ожиданиями поколения Z и традиционными управленческими практиками в государственном и муниципальном управлении. Для эффективного привлечения и удержания молодых специалистов требуется системная организационная трансформация, включающая размывание иерархий, внедрение сетевых моделей управления, цифровизацию оценки компетенций, гибкий контроль над временем и технологические инновации через пилотные проекты. Формирование визуальной миссии организации усиливает смысловую мотивацию, связывая повседневную деятельность сотрудников с социально значимыми результатами.



Рис. 3. Механизмы и организационные изменения, способствующие удержанию молодых специалистов в государственных и муниципальных учреждениях

В итоге, успешное будущее сектора ГМУ зависит от способности интегрировать запросы поколения Z как ресурс для обновления и синергии стабильности с цифровой agile-культурой, создавая гибридную, адаптивную организационную среду.

Заключение. Проведённое исследование позволило выявить системный диссонанс между ценностными ожиданиями молодых сотрудников и традиционными организационными практиками в государственных и муниципальных учреждениях. Установлено, что основными факторами, влияющими на удержание молодых специалистов, являются требования к демократизации организационной культуры, внедрению гибких горизонтальных карьерных траекторий, обеспечению цифрового суверенитета времени и модернизации технологической среды. Анализ практик показал, что существующие бюрократические структуры, жесткие регламенты и медленные карьерные модели вступают в прямое противоречие с запросами поколения Z, что приводит к профессиональному выгоранию, текучести кадров и снижению вовлеченности.

Таким образом, успешное удержание молодых сотрудников в госсекторе требует не адаптации молодежи к устоявшимся системам, а целенаправленной эволюции организационной среды. Предложенная стратегия трансформации, включающая создание гибридной культуры, цифровизацию оценки компетенций, внедрение ретикулярных моделей управления и обеспечение «суверенитета времени», позволяет превратить выявленный конфликт в ресурс организационного обновления. Посредством интеграции ценностей поколения Z как движущей силы изменений государственные и муниципальные учреждения смогут создать адаптивную среду, сочетающую традиционную стабильность с гибкостью цифровой эпохи, обеспечивая долгосрочную привлекательность для молодых талантов и устойчивое развитие системы управления.

Литература

1. Камнева ЕВ. Теория самодетерминации и управление персоналом / Е.В. Камнева, М.М. Симонова // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 1. – С. 82-83. – EDN PALWZP. (дата обращения 15.10.2025).
2. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 29.09.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/18219c3b58b5c48188c44c4c4cf7205914cb788d/ (Дата обращения: 01.11.2025).
3. Бывалина Д.С. Проблема мотивации поколения Y: как привлечь и удержать молодых работников / Д.С. Бывалина // Альманах современной науки и образования. – 2014. – № 12(90). – С. 35-37. – EDN SYAUNJ. (дата обращения 01.11.2025).
4. Фоломеев Н.В. Мотивация персонала компании: современные проблемы удержания сотрудников поколения Z / Н.В. Фоломеев, БИ. Еноктаев // Научные инициативы молодежи: взгляд в будущее: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 27 мая 2025 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства "Новая Наука" (ИП Ивановская И.И.), 2025. – С. 268-271. – EDN WOORFW. (дата обращения 10.11.2025).
5. Поколение Z: проблемы, возможности, перспективы на рынке труда / Е.В. Яшкова, Д.Ю. Вагин, Е.А. Червякова [и др.] // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – Т. 2, № 7(33). – С. 256-261. – EDN YPNDYT. (дата обращения 14.10.2025).
6. Букина П.А. Практические аспекты формирования готовности молодого специалиста к коммуникации как фактор мотивации к профессиональной деятельности / П.А. Букина // Студенческие научные исследования: сборник статей XXV Международной научно-практической конференции: в 2 ч, Пенза, 05 июня 2025. - Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю), 2025 – С. 215-218. – EDN ERIFBG (дата обращения 17.11.2025).
7. Результаты опроса авторов исследования «Анализ конфликта требований поколения Z и практик государственного и муниципального управления». [Электронный ресурс] – URL: <https://forms.gle/Q8wUTJMH8tAnqCySA> (дата обращения 18.11)
8. Березняковский В.С. Мотивация и удержание сотрудников, собирающихся уволиться по собственному желанию / В.С. Березняковский, А.К. Гринина, А.В. Карпекина // Вестник Московского государственного университета технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет). Серия прикладных научных дисциплин. - 2025 - №2. - С. 53-60. - DOI 10.69540/294&-4079.2025.96.42.006. - EDN IWVFGT (дата обращения 17.11.).