

УДК 331.103

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Z

В.А. Городникова, Е.Д. Зуева, 3 курс

**Научный руководитель – А.В. Смёткина, старший преподаватель
Белорусский национальный технический университет**

Приход поколения Z на рынок труда вызывает беспрецедентную трансформацию традиционных подходов к управлению. Обладая принципиально иными ценностями и ожиданиями, это поколение требует от работодателей адаптации корпоративной культуры. Цель исследования – определить особенности корпоративной культуры как эффективного инструмента привлечения сотрудников поколения Z.

Корпоративная культура представляет собой систему общих ценностей, принципов, традиций и моделей поведения, которые определяют «характер» компании и регулируют взаимодействие сотрудников, стиль общения, принятие решений и условия труда. Согласно модели американского психолога Эдгара Шейна, организационная культура включает три уровня:

- артефакты (видимые проявления: офисный дизайн, ритуалы, стиль коммуникации);
- ценности (провозглашаемые принципы: миссия, этические нормы);
- базовые предположения (неосознанные убеждения о природе человека, времени, пространства) [1, с.150].

Сильная корпоративная культура повышает вовлечённость персонала и снижает текучесть кадров. Около 60% представителей поколения Z отмечают корпоративную культуру как важный фактор при выборе работодателя [2].

Поколение Z (родившиеся с конца 1990-х по начало 2010-х годов) уже составляют значительную часть рынка труда. Выросшие в эпоху тотальной цифровизации, пандемии COVID-19 и глобальных кризисов, они отличаются высокой адаптивностью, многозадачностью, свободным владением цифровыми технологиями и стремлением к осмысленной деятельности. В отличие от предыдущих поколений, представители поколения рассматривают работу не только как источник дохода, но и как пространство для самореализации, удовольствия и соответствия личным ценностям. Ключевыми приоритетами при выборе работодателя для них являются гибкий график, возможность удалённой или гибридной работы, баланс между профессиональной и личной жизнью, возможности профессионального развития и социальная ответственность компании.

Корпоративная культура влияет на привлечение поколения Z через все три уровня модели Э. Шейна.

На уровне артефактов (видимые проявления культуры) важную роль играют следующие элементы.

В первую очередь, это гибкий график. Согласно российским исследованиям, 68% представителей поколения ставят во главу угла гармоничное сочетание профессиональной и личной жизни [4]. Гибкий график позволяет представителям поколения распределять время так, чтобы оставалось место для личных дел и хобби. Также установить баланс между работой и личной жизнью позволяет гибридный режим работы, сочетающий в себе и удалённую работу, и офисные дни, предоставляя сотрудникам возможность самостоятельно планировать свое рабочее время. Компании, которые могут предложить такие условия труда, демонстрируют готовность уважать личные границы своих сотрудников, что является мощным фактором для привлечения молодых талантов и их долгосрочной лояльности.

Если присутствие в офисе обязательно, ценным фактором становится офисное пространство. Согласно опросу, неудобная локация (37%), отсутствие корпоративной техники (24%), устаревший интерьер (15%) и отсутствие зон отдыха (10%) снижают привлекательность компании для поколения Z. Молодые сотрудники ожидают, что работодатель создаст для них комфортную, здоровую и поддерживающую среду, которая будет соответствовать их образу жизни [3].

Значимым элементом также является дресс-код. Приоритет отдается свободному стилю, а строгий формальный дресс-код и другие жёсткие требования к внешнему виду воспринимаются как ограничение свободы и признак устаревшей культуры. Свобода в выборе одежды становится для представителей поколения важным сигналом доверия и современности компании.

На уровне провозглашаемых ценностей ключевыми механизмами привлечения выступают соответствие личных и корпоративных ценностей, баланс между работой и личной жизнью и акцент на развитии.

Соответствие ценностей играет существенную роль при выборе работодателя. Поколение Z выбирает работодателя по принципу «миссия компании совпадает с моими убеждениями». Сотрудники активно изучают ценности организации ещё до отклика на вакансию. Например, 80% из них хотят, чтобы работа отражала их личные интересы и ценности [5]. Компании, реально внедряющие принципы устойчивого развития, инклюзии и социальной ответственности, получают значительное конкурентное преимущество на рынке труда.

Акцент на постоянном развитии и своевременная обратная связь – неотъемлемый элемент привлечения сотрудников данного поколения. Его представители ожидают непрерывного профессионального роста, наставничества и регулярной конструктивной обратной связи. Возможности обучения и развития входят в топ-3 факторов выбора компании поколением Z.

На уровне базовых предположений наибольшее значение имеет ориентация компании на мышление роста (убеждение, что способности и навыки сотрудников можно развивать через упорный труд, а не считать их врожденными), доверие к сотрудникам, уважение к их автономии и отношение к ошибкам как к возможности обучения.

В качестве примера успешной адаптации корпоративной культуры под ожидания поколения Z можно привести компанию «Яндекс». Она выделяется инновационной корпоративной культурой, ориентированной на технологии и реализацию идей сотрудников. Компания активно внедряет современные технологии, такие как нейросети и алгоритмы машинного обучения. Яндекс продвигает культуру свободы, непрерывного обучения и гибридного формата работы. Компания В 2019 году компания запустила сервис онлайн-обучения «Яндекс Практикум», где пользователи имеют возможность освоить цифровую профессию с нуля или овладеть новыми навыками для дальнейшего профессионального развития, а также получить высшее образование на программах, реализуемых совместно с вузами-партнёрами [6]. У Яндекса также существуют другие образовательные программы: летние школы, Young&&Yandex, программы менторства и стажировки. Такая среда, где молодые специалисты работают с передовыми технологиями и могут быстро внедрять свои идеи, делает компанию одним из самых привлекательных работодателей для поколения Z.

Таким образом, корпоративная культура выступает мощным инструментом привлечения сотрудников поколения Z, поскольку напрямую отвечает их ключевым потребностям: гибкости, комфорту, свободе, ценностям и возможностям развития. Работодатели, которые успешно адаптируют свою культуру под особенности поколения, получают значительное преимущество в борьбе за молодые таланты.

Список использованных источников

1. Селезнев, В. Н. Организационная культура как модель управленческих изменений в организации на основе качеств ее руководителя / В. Н. Селезнев, Н. Л. Захарова // Вестник национального института бизнеса. – 2016. – № 24. – С. 136–155.
2. РБК. Зумеры назвали самые важные критерии выбора работы [Электронный ресурс] // РБК. – 2022. – 7 февраля. – URL: <https://www.rbc.ru/society/07/02/2022/6200733b9a79474d3780c580> (дата обращения: 15.04.2026).
3. Чтобы стены не давили: какой офис подходит сотрудникам-зумерам [Электронный ресурс] // Forbes.ru. – 2025. – 12 октября. – URL: <https://www.forbes.ru/young/547603-ctoby-steny-ne-davili-kakoj-ofis-podhodit-sotrudnikam-zumeram> (дата обращения: 15.04.2026).
4. Как привлечь и удержать поколение Z: практические советы для работодателей [Электронный ресурс] // TheHRD.ru. – 2025. – 17 июня. – URL: <https://thehrd.ru/articles/kak-privlech-i-uderzhat-pokolenie-z-prakticheskie-sovety-dlya-rabotodatelej/> (дата обращения: 15.04.2026).
5. Pomies, P. Benefits think: employers can meet Gen Z's expectations in 2025 [Электронный ресурс] / Patricia Pomies // LinkedIn. – 2025. – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/benefits-think-employers-can-meet-gen-zs-expectations-patricia-pomies-zicwf> (дата обращения: 15.04.2026).
6. Яндекс.Практикум [Электронный ресурс] // Википедия : свободная энциклопедия. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Яндекс_Практикум (дата обращения: 15.04.2026).