

ПРОБЛЕМА ТЕКУЧЕСТИ МОЛОДЫХ КАДРОВ The problem of young staff turnover

М. А. Безрукова, студентка 3 курса

Уральский государственный педагогический университет
(Екатеринбург, проспект Космонавтов, 26)

И. П. Чупина, доктор экономических наук, профессор

Уральский государственный аграрный университет
(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

Аннотация

В статье рассматривается проблема текучести молодых кадров в России. На рынок труда выходит поколение Z, имеющее иные ценности и приоритеты, а также новое представление о работе и трудовых отношениях. Для представителей данного поколения работа не является смыслообразующей частью жизни, поэтому они стремятся найти рабочее место, полностью подходящее им по ценностям. Это обуславливает текучесть кадров, поскольку молодые люди легко расстаются с одним местом работы, меняя его на новое, таким образом пытаясь «найти себя». Поколение Z рассчитывает на высокую заработную плату, при этом не имея достаточных знаний и умений, а также желания прилагать лишние усилия на рабочем месте. В статье приведены последствия данной проблемы, а также рекомендации работодателям для привлечения и удержания молодых кадров.

Ключевые слова: молодежь, текучесть кадров, поколение Z, рынок труда.

Summary

The article examines the problem of the turnover of young personnel in Russia. Generation Z is entering the labor market with different values and priorities, as well as a new understanding of work and labor relations. For representatives of this generation, work is not a meaningful part of life, so they strive to find a workplace that fully suits their values. This leads to staff turnover, as young people easily leave one job, changing it to a new one, thus trying to "find themselves." Generation Z expects high wages, while not having sufficient knowledge and skills, as well as the desire to make extra efforts in the workplace. The article presents the consequences of leniency towards this problem, as well as recommendations to employers for attracting and retaining youth personnel.

Keywords: youth, turnover of young staff, generation Z, labor market.

Изменение мировоззрений и ценностей новых поколений дает основание говорить о смене приоритетов и требований молодых кадров по отношению к работодателям. На сегодняшний день на рынке труда остро ощущается проблема текучести молодежных кадров. Также известно, что на рынок труда начинает выходить новое поколение – поколение Z. Это позволяет понять, что источником поставленной проблемы служит поколенческий фактор. Поэтому необходимо провести анализ особенностей поведения поколения Z как в целом, так и на рынке труда, а также причин отсутствия надежных и долгосрочных трудовых отношений между работодателями и молодыми кадрами.

Данные таблицы 1 показывают процент выбытия работников с 2013 по 2022 годы в процентах от списочной численности. В 2013 году показатель составлял 29,5%, а в 2022 году – 33%, что свидетельствует об общем росте текучести кадров. Поскольку молодежь преиму-

щественно занята в таких секторах экономики, как информационные технологии и связь, гостиничный бизнес и общественное питание, оптовая и розничная торговля, ремонт транспорта, обрабатывающие производства, то также были приведены данные выбытия работников по перечисленным видам экономической деятельности. В обрабатывающих производствах показатель выбытия снизился на 2%, что говорит нам о снижении текучести в данной отрасли; в строительстве – увеличился на 15,7%, в оптовой и розничной торговле; ремонте автотранспортных средств и мотоциклов – на 4%, в деятельности гостиниц и предприятий общественного питания – на 11%, в деятельности в области информации и связи (с 2019 по 2022 годы) – на 6,6%, в деятельности в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений (с 2019 по 2022 годы) – на 6,2%, что свидетельствует о повышении текучести кадров в данных отраслях. Особенно явно текучесть кадров наблюдается в отраслях строительства, деятельности гостиниц и предприятий общественного питания.

Таблица 1

**Выбытие работников по видам экономической деятельности,
в % от списочной численности ***

№ п.п.	Годы	2013	2016	2019	2020	2021	2022
1.	Всего выбыло	29,5	28,4	28,9	26,6	31,1	33,0
	из них:						
2.	обрабатывающие производства	30,1	25,7	25,8	23,8	26,7	28,1
3.	строительство	51,9	58,1	64,9	56,3	65,3	67,6
4.	торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	54,0	51,8	55,2	49,8	56,9	58,0
5.	транспортировка и хранение	29,2	28,6	29,3	26,5	32,5	33,9
6.	деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	61,2	67,1	73,9	63,9	76,2	72,2
7.	деятельность в области информации и связи	-	-	30,2	27,7	31,7	36,6
8.	деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	-	-	28,3	24,9	30,9	34,5

* Составлено по: [6].

Также на рисунке 1 рассмотрим причины увольнений работников. Можно увидеть, что львиная доля увольнений работников происходит по собственному желанию. С 2013 по 2022 годы доля таких увольнений увеличилась на 1,5%, в то время как показатель выбытия по соглашению сторон увеличился на 1%, а в связи сокращением – снизился на 2%, что свидетельствует о повышении добровольной текучести.

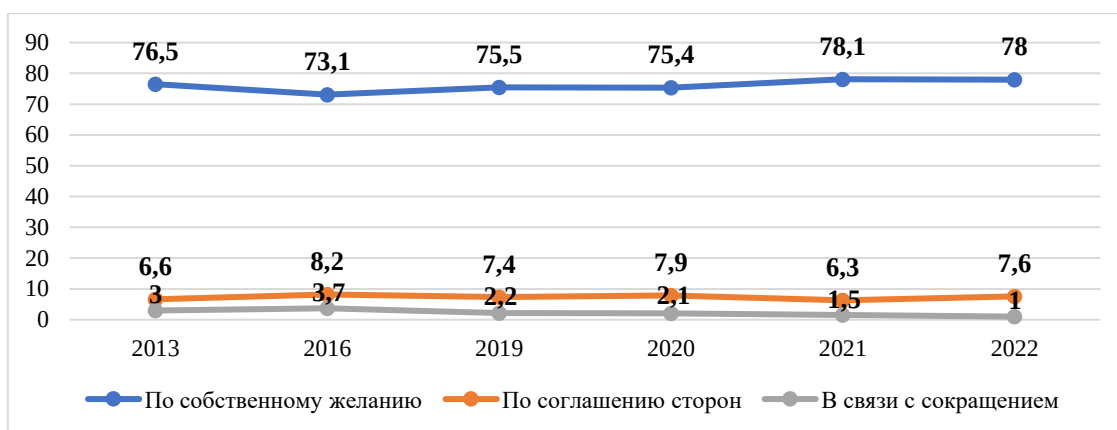


Рис. 1. Выбытие работников по отдельным причинам, в % от общей численности выбывших *

* Составлено по: [6].

Исследование, проведенное в 2024 году среди 68 компаний из 20 отраслей экономики, среди которых в том числе оптовая и розничная торговля, обрабатывающие производства, деятельности в области информации и связи, показало, что большинство работодателей сталкивается с феноменом под названием «джоб-хоппинг», характеризующим увольнения сотрудников, проработавших в компании менее года. 66% компаний зафиксировали тенденцию таких увольнений среди рабочего и обслуживающего персонала, 59% – среди начинающих специалистов [2].

Управляющий партнер кадровой компании Cornerstone Быханов Владислав отметил, что увеличение текучести кадров связано с изменениями отношения к работе у молодых специалистов [7]. Молодым людям не свойственна концепция «пожизненного найма»: они стремятся к новым впечатлениям и не готовы годами работать на одном месте [3; 7]. Поколению Z присущи следующие характеристики: обладание высокими технологическими навыками, многозадачность, высокой осведомленностью; стремление «найти себя» и подобрать работу, приносящую удовольствие; нахождение баланса между работой и личной жизнью путем организации гибридного формата работы на рабочем месте; важность признания и ощущения причастности к развитию общества [3].

Личные и социальные ценности современных молодых людей подчас «вызывают шок у работодателя»; устоявшиеся правила трудовых отношений и системы мотивации вызывают у молодежи протест, что подрывает основы традиционного процесса коммуникации между работником и работодателем [4, с. 71]. 52% опрошенных компаний ощущают сложности во взаимодействии с работниками поколения Z: 88% из них замечают высокие требования к вознаграждению «при недостаточных знаниях и навыках», 82% – быструю потерю интереса к работе, 56% – ранимость, 44% – клиповое мышление [2].

Самой распространенной причиной текучести молодых кадров является ожидание высокой заработной платы при недостаточном уровне знаний. Дело в том, что развитие информационных технологий трансформировало прежний уклад процесса обучения. Люди, родившиеся после 2000-х годов, выросли с гаджетом в руках и опрометчиво считают, что в Интернете есть вся необходимая для учебы и жизни информация.

Во-первых, в Интернете содержится поверхностная информация, с помощью которой невозможно получить качественные знания, требуемые на любом рабочем месте. Во-вторых, Интернет является общедоступным источником пользования, следовательно, не каждая опубликованная информация оказывается проверенной и объективной для изучения. В-третьих, в Интернете находится колоссальное количество избыточной информации, благода-

ря которой человек не улавливает суть изучаемого, тем самым получая поверхностные знания.

До появления информационных технологий источником знаний была книга, содержащая проверенные специализированные, конкретные и глубинные знания. В то время как сейчас поколение Z обучается исключительно с помощью Интернета, причем даже со школьного возраста ребята злоупотребляют использованием гаджетов. Это говорит о том, что молодой человек, устраиваясь на работу, сталкивается с несоответствием требований работодателя имеющимся у него знаниям и навыкам. Работодатели еще успели застать период традиционного, нетехнологичного обучения и обладают всеми необходимыми знаниями для качественного выполнения своих обязанностей на рабочем месте, в то время как человек, выросший в эпоху информационных технологий, их не имеет. В результате молодой человек вынужден покидать рабочее место по собственному желанию.

Исследование, проведенное в 2025 году среди 1,5 тысяч детей в возрасте от 4 до 17 лет, показало, что 99% детей в возрасте 9-11 лет уже являются пользователями интернета: 96% умеет им пользоваться без помощи взрослых, а 91% пользуется им почти каждый день. Ужасает то, что доля детей, являющихся пользователями интернета, в возрасте 4-5 лет составляет целых 90%. Вся возрастная группа от 4 до 17 лет увлекается просмотром видео различных блогеров, видеоиграми [5]. Что касается чтения книг, то хотя бы раз в месяц, помимо учебников, читают бумажные книги, журналы, комиксы 67% детей и подростков, 60% – читают или слушают аудиокниги. За лето 2024 года ни одной книги не прочитали 30% опрошенных, одну-две – 17%, три-четыре – 15% [5]. Получается, большинство детей и подростков используют Интернет как основной источник знаний, также активно пользуясь социальными сетями и следя за блогерами, что не дает оснований утверждать о полезности и достоверности прочитанной ими информации. Поэтому сейчас и наблюдается несоответствие специальности, обозначенной в дипломе, фактическим знаниям выпускника.

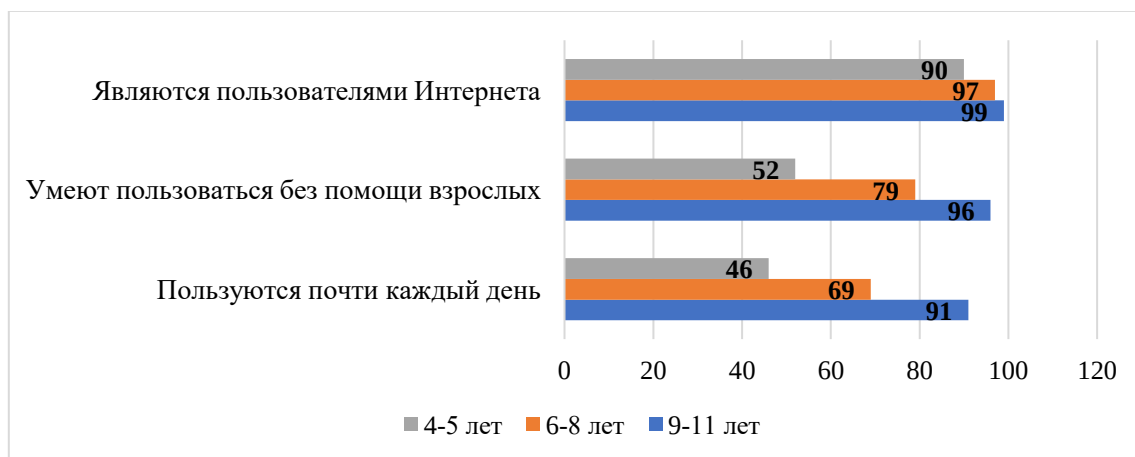


Рис. 2. Активность использования Интернета среди детей в возрасте от 4 до 11 лет, % *

* Составлено по: [5]

Мы могли бы сказать, что поколение Z не виновато в том, что выросло в таких условиях. Действительно, главную роль здесь играют воспитатели данного поколения. Осознают они, или нет, к каким последствиям может привести повсеместное использование информационных технологий, тоже во многом зависит от уровня образованности взрослого человека. Раз мы пришли к тому, о чем пишем сейчас, значит – большинство не осознавало и не осознает до сих пор.

Есть еще одна причина текучести молодых кадров, которая заключается в заблуждении самих работодателей, требующих уже готовых специалистов несмотря на то, что зачастую выпускники не имеют достаточного опыта работы или он полностью отсутствует. Это происходит потому, что работодатели не хотят затрачивать дополнительные средства на обучение и переобучение нового сотрудника, хотят сэкономить. С одной стороны, молодежь обладает большей адаптивностью, включенностью, энергичностью и энтузиазмом, нежели люди старшего возраста. Следовательно, даже кандидаты без опыта работы в большинстве случаев имеют возможность оправдать ожидания работодателя и им затраченные денежные средства. С другой стороны, нередко случается так, что организация обучает молодых специалистов, а они уходят. Следовательно, возникает недоверие к последующим новым работникам. В такой ситуации необходимо выявлять причины добровольного ухода сотрудника и проводить работу над ошибками, совершенствуя деятельность организации, таким образом способствуя снижению возникновения подобных случаев в будущем.

Третьей причиной текучести молодых кадров является особенность нового поколения, характеризующая создание комфортных для себя условий, поэтому они нацелены найти ту работу, которая будет приносить им максимальное удовольствие и при этом позволит не сильно утруждаться. Молодежь не хочет «изматывать» себя на работе, наряду с этим, желает иметь высокую заработную плату. Если работа не соответствует их ожиданиям, то они ее «без сожаления покидают» [2]. Данное поколение легко расстается с непонравившейся работой также потому, что для него межличностные отношения менее значимы, чем общение через Интернет [4]. Такое положение недальновидно по причине отсутствия работы, которая не содержала бы в себе того, что может не понравиться, как например, монотонность, рутинность, однообразность. А ведь оно и не должно нравиться, это нужно принять как данность. Для этого и необходимо обладать терпением, трудолюбием, ответственностью. Получается, у поколения Z отсутствует понятие ответственности, им присущи черты инфантилизма – боязни брать на себя ответственность.

Надо сказать, что не все представители поколения Z ленивы и инфантильны. Просто для них работа не является смыслообразующей частью жизни. Это другое видение трудовых отношений. Почему так произошло – другой вопрос. Наверное, отчасти потому, что им все было дано, они выросли при достаточно хорошем уровне жизни, отличном от предыдущих поколений. Это поколение «отложенного выбора»: будучи студентами, они не знают, кем хотят стать в будущем [1, с. 10]. Один из ведущих российских специалистов в сфере воздействующей профориентации М.А. Зенкин сказал, что «...мы должны быть на стороне молодых, потому что им вскоре предстоит определять нашу экономику, будущее» [1, с. 10]. Мы и вправду должны их поддерживать просто потому, что мы их такими и создали. Но корректировать их установки и приоритеты также более чем необходимо. Например, представители поколения Z могут потратить значительную часть своей жизни на «нахождение себя», при этом чаще всего благодаря поддержке со стороны родственников, и таким образом ничего и не найти. Если тенденция «поиска себя» сохраняется, распространяется и развивается параллельно с высокой текучестью молодых кадров, значит «ищут» неправильно, а все потому, что не знают, как это делать! Значит, нужно поднимать систему профориентации, предлагать бесплатные лекции по реализации своего потенциала и поддерживать любые начинания молодых предпринимателей.

Таким образом, мы выяснили, что для современной молодежи критически важно соблюдать баланс между работой и личной жизнью. Следовательно, на рабочем месте они отдают предпочтение гибкому графику. Первостепенное значение имеет достойный уровень зара-

ботной платы, однако, как говорится, «что посеешь, то и пожнешь» – оплата труда должна быть соизмерима с реальным выполнением работником своих обязанностей. Но поскольку заработная плата для молодежи играет, вероятно, главную роль, то в любой современной компании должны быть разработаны системы поощрений, надбавок и другие материальные стимулы. Отдельного внимания заслуживает особенность поколения Z – потребность в похвале, внимании и признании. Поэтому, эти элементы, наряду с системой карьерного роста в организации, поскольку они взаимосвязаны, будут служить мотиватором для молодых специалистов. И, наконец, очень важно создавать возможности для реализации потенциала современной молодежи и поддерживать их идеи.

Рассмотрев основные причины текучести молодых кадров, особенности поколения Z и приведя рекомендации работодателям для привлечения и удержания современной молодежи на рынке труда, работодателям будет проще понимать причины их добровольного увольнения, а также потребности поколения новых ценностей и приоритетов, и на этой основе выстраивать новые конструктивные и эффективные трудовые отношения с представителями данного поколения.

Библиографический список

1. *Зенкин М.* Профориентация: прежние подходы больше не работают? // Газета «Кадры решают всё в Томской области»; под ред. Т. С. Нараевой. Эволюция смыслов. 2025. № 2 (130). С. 7-10.
2. *Мосолкина Д., Подцероб М.* Более трети работодателей столкнулись с усилением текучести кадров // Сетевое издание Ведомости (Vedomosti). Тренды. 27 января 2025 г. URL: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2025/01/27/1088398-bolee-treti-rabotodatelei-stolknulis-s-usileniem-tekuchesti-kadrov?from=copy_text (дата обращения: 24.08.2025).
3. *Нарожная Д.А.* Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 105. С. 53-64.
4. *Секерин В. Д., Горяинова А. И., Семенова В. В.* Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 69-75.
5. *Стогова Е.* Как дети и подростки в России пользуются интернетом. Инфографика. А также что смотрят, читают, слушают и во что играют // Сетевое издание РБК. Эксклюзив. 1 марта 2025 г. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/01/03/2025/67c1b67a9a7947a146b068c3 (дата обращения: 25.08.2025).
6. Федеральная служба государственной статистики // Сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 24.08.2025).
7. *Чирков Л.* Эксперт назвал способы снижения текучки кадров среди молодежи // Сайт «Риамо». Новости. 23 июля 2025 г. URL: https://riamo.ru/news/ekonomika/ekspert-nazval-sposoby-snizhenija-tekuchki-kadrov-sredi-molodezhi/?from=inf_cards (дата обращения: 24.08.2025).