

ВЛИЯНИЕ ЦЕННОСТЕЙ ПОКОЛЕНИЯ Z НА КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

Ключевые слова: государственная гражданская служба, поколение Z, молодые кадры государственной службы, развитие государственной службы, цифровые компетенции.

Трансформация государственной гражданской службы в условиях цифровизации актуализирует проблему интеграции молодежи. Ценностные ориентиры поколения Z, такие как запрос на осмысленность труда, гибкость и цифровую коммуникацию, вступают в системное противоречие с традиционными кадровыми процессами. Актуальность исследования усиливается общероссийскими трендами, выявленными экспертами: увеличение среднего возраста госслужащих, ограниченный приток молодежи и высокая текучесть кадров свидетельствуют о снижении привлекательности госслужбы как работодателя и создают риск для кадрового потенциала государства.

Цель исследования – разработка комплекса практических механизмов адаптации кадровых процессов в системе государственной гражданской службы Российской Федерации на основе анализа доминирующих ценностей поколения Z.

Материалы и методы. В работе применялись теоретический анализ, аналитический и экспертный методы, а также контент-анализ содержания официальных порталов органов государственной власти. Использовались материалы нормативно-правовых актов, научная литература и аналитические публикации.

Результаты. Систематизированы ключевые противоречия между ожиданиями поколения Z и институциональными устоями государственной гражданской службы, представленные в виде аналитической таблицы. Доказано, что кадровые ожидания поколения Z формируют системный вызов, вынуждающий органы власти искать адаптивные решения. В качестве успешного регионального кейса детально проанализирован опыт Чувашской Республики, где сформирован комплексный подход, включающий: интеграцию молодежи в федеральный проект «Профразвитие» с индивидуальными карьерными треками; создание Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих, ориентированного на практико-ориентированные программы; развитие цифрового канала коммуникации «ГосКод21» в социальных сетях, а также институционализацию качественного наставничества через ежегодный конкурс «Лучший наставник года».

Выводы. Предложен взаимосвязанный комплекс механизмов адаптации, требующий не точечных изменений, а системной трансформации кадровой политики. Ключевые направления включают: внедрение цифровых профилей компетенций и карьерных «навигаторов» на основе технологий больших данных и искусственного интеллекта для персонализации траекторий развития; разработку и законодательное закрепление гибкого «модульного трудового контракта», сочетающего постоянные обязанности с проектными задачами; создание системы предиктивной аналитики кадрового потенциала, интегрированной с образовательными платформами для опережающей подготовки кадров. Реализация данных предложений будет способствовать переходу к клиентоцентричной модели управления персоналом в госслужбе, повышая ее конкурентоспособность на рынке труда и обеспечивая долгосрочное кадровое обновление.

Введение. Сфера государственной гражданской службы в Российской Федерации в настоящее время претерпевает масштабную модернизацию системы публичного управления, целями которой являются повышение ее эффективности

и адаптация к вызовам цифровой эпохи. Этот процесс инициирован не только технологическими изменениями, но и объективной необходимостью обновления кадрового потенциала, в том числе за счет привлечения молодых специалистов на государственную гражданскую службу. Демографические сдвиги делают этот процесс не просто желательным, а объективно неизбежным. В начале 2024 г. был опубликован прогноз Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации по балансу трудовых ресурсов на 2024–2026 гг., согласно которому в 2025 г. поколение 1995–2014 гг. рождения должно было составить 34,2% от общих трудовых ресурсов страны – 91,94 млн человек [2].

Интеграция представителей поколения Z, рожденных на стыке тысячелетий, в уже сформированную и устоявшуюся систему государственного управления превращается в стратегическую задачу. Законодательная база, включая Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ¹, а также национальные цели развития, заданные указами Президента, формируют рамочные условия для этой работы, фокусируясь на гарантиях в сфере занятости и профессионального развития молодежи.

Однако процесс привлечения молодых специалистов сопряжен с системными противоречиями. Ценностные ориентиры поколения Z, такие как запрос на осмысленность труда, цифровую вовлеченность, гибкость форматов занятости и постоянную развивающую обратную связь, плохо совместимы с традиционными кадровыми процессами госслужбы. Эти процессы исторически зиждятся на принципах иерархии, строгой регламентации и стабильности. Возникает глубинный диссонанс. Он способен привести к оттоку перспективных молодых кадров в коммерческий сектор, где их ожидания находят более быстрый отклик. Проблема усугубляется тем, что, как констатирует издание «Коммерсантъ», текучесть кадров среди молодых специалистов поколения Z объективно выше, чем у предыдущих поколений [3]. Это указывает не на их нелояльность, а на неспособность традиционных институтов создать адекватные условия для удержания и эффективной интеграции новой рабочей силы.

Актуальность анализа влияния ценностей поколения Z выходит за рамки кадровой проблематики, становясь вопросом эффективности всего публичного управления. Речь идет не о простой замене одних инструментов на другие, а о более глубокой трансформации подходов к управлению персоналом. Успех заявленной трансформации государственного аппарата будет напрямую зависеть от того, насколько кадровая политика и конкретные HR-процедуры сумеют эволюционировать. Требуется глубокий пересмотр подходов к найму, адаптации, мотивации и карьерному развитию персонала на государственной гражданской службе.

Цель исследования – разработка комплекса практических механизмов адаптации кадровых процессов в системе государственной гражданской службы Российской Федерации на основе анализа доминирующих ценностей поколения Z.

Материалы и методы. При изучении влияния ценностных ориентиров поколения Z на кадровые процессы государственной гражданской службы в условиях ее цифровой трансформации применялись теоретический анализ,

¹ О молодежной политике в Российской Федерации: Фед. закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ [Электронный ресурс] // Гарант: сайт. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400056192>.

сравнительный и экспертный методы, а также контент-анализ официальных порталов органов государственной власти. В работе использовались материалы нормативно-правовых актов, научной литературы и аналитических публикаций, посвященных поколенческим исследованиям и управлению персоналом в публичном секторе.

Результаты исследования. Представители поколения Z уже в полной мере включены в профессиональную деятельность и реализуют свой трудовой потенциал в выбранной сфере, в том числе в системе государственного и муниципального управления, выступают в общественных взаимоотношениях не пассивными адаптантами, а активными агентами институциональных изменений.

Такое влияние на кадровые процессы носит характер системного вызова, проистекающего из фундаментального ценностного разрыва между новым поколением и сложившимися административными практиками [11]. Это воздействие реализуется не через формализованные требования, а через саму логику поведения на рынке труда: высокие запросы к работодателю, готовность к смене работы при несоответствии ожиданий и иные модели профессиональной социализации. Данные условия вынуждают систему адаптироваться к ценностным запросам и поведенческим установкам молодых людей. Основные противоречия между ценностями поколения Z и институциональными барьерами в государственной гражданской службе представлены в таблице.

Ключевые противоречия между ценностями поколения Z и традиционной кадровой моделью государственной гражданской службы

| Доминирующая ценность поколения Z | Ожидание от работы и работодателя | Традиционная практика |
|---|--|--|
| 1. Осмысленность труда и социальное влияние | Стремление видеть конкретный, измеримый результат своих усилий, понимать свой вклад в решение общественно значимых задач | Восприятие госслужбы как системы, где процессы превалируют над результатом, а индивидуальный вклад растворяется в коллективной ответственности и длительных бюрократических процедурах |
| 2. Гибкость и автономия | 1. Запрос на гибридный (очно-дистанционный) формат работы, гибкий график, оценку по выполненным задачам и ключевым показателям эффективности (KPI). 2. Ценность контроля над своим временем | 1. Жесткая регламентация рабочего дня, ненормированный режим. 2. Внутренние регламенты не предусматривают легальные механизмы гибкой занятости для широкого круга должностей |
| 3. Непрерывное развитие и обратная связь | 1. Ожидание постоянного профессионального и личного роста, доступ к цифровым курсам и стажировкам. 2. Потребность в регулярной (не раз в 3 года) развивающей обратной связи от руководителя, а не формальной аттестации | 1. Устоявшаяся система повышения квалификации часто носит формальный, разовый, унифицированный характер. 2. Обратная связь сводится к ежегодным оценочным процедурам или отсутствует вовсе. 3. Карьерный рост чаще всего связан со стажем, нежели чем с компетенциями и результатами |
| 4. Оперативная коммуникация и прозрачность | Естественная среда – коммуникации в мессенджерах и корпоративных соцсетях, быстрый обмен информацией в цифровых пространствах | 1. Закрытая иерархическая культура коммуникаций, общение через бумажные докладные записки или систему электронного документооборота (СЭД). 2. Длительные цепочки согласований для принятия решений |

Ценностные ориентации данного поколения, выросшего в условиях цифровизации, характеризуются выраженной эгалитарностью, прагматизмом и ориентацией на самореализацию [4]. В трудовой сфере это выражается в конкретных ожиданиях: работа должна обладать осмысленностью и социальной полезностью, обеспечивать условия для постоянного развития и гарантировать баланс между профессиональной и личной жизнью, значимый для 49% опрошенных молодых людей [10].

Эмпирические исследования подтверждают, что российская молодежь демонстрирует ярко выраженную ориентацию на ценности самореализации и личностного роста. При этом они ожидают, что самообразование будет поощряться представителем нанимателя на гражданской службе и/или работодателем в коммерческом секторе. Согласно данным, приведенным в статье журнала *Forbes*, около 44% респондентов отмечают, что при выборе работодателя важным фактором является поддержка обучения со стороны руководства [10].

Помимо этого, представители поколения Z считают одними из важных качеств в человеке независимость, креативность и критическое мышление, в то время как послушание ценится значительно меньше. Это коррелирует с их профессиональными ожиданиями: труд должен обеспечивать личностный рост и признание, а не сводиться к выполнению рутинных повторяющихся функций, которые можно было бы автоматизировать.

В контексте государственной гражданской службы ценностная ориентация представлений поколения Z формирует принципиально иную мотивационную модель осуществления трудовых отношений. Если для более старших поколений госслужба традиционно воспринималась как сфера гарантированной стабильности, долгосрочной карьеры и социальной защищенности, то для молодых россиян она становится одним из многих вариантов профессиональной реализации, которая конкурирует с предпринимательством, коммерческим сектором и фрилансом. Классическое понимание служебной деятельности в некоторой мере трансформируется под влиянием сформировавшихся ценностных установок: стремления к автономии и опоры только на собственные силы и возможности. Это выражается в скептическом отношении к иерархическим и жестко регламентированным карьерным траекториям, которые характерны для традиционной модели государственной гражданской службы. В случае непредвиденных обстоятельств возможна кардинальная смена профессиональной роли в рамках трудовых отношений [1, 6]. Демонстрируется готовность к горизонтальной мобильности вместо ожидания пожизненного найма и постепенного карьерного роста в рамках одного предприятия. Это суждение подтверждается исследовательскими данными *Hi-Tech Mail*, согласно которым значительная часть молодежи рассматривает предпринимательство или самозанятость как предпочтительную альтернативу работе по служебному контракту или трудовому договору [9].

На институциональные устои государственной гражданской службы также оказывает влияние и цифровая социализация представителей поколения Z, во многом определившая их становление. Особую важность приобрели такие понятия, как умение критически оценивать и обрабатывать информацию,

соблюдение цифровой этики в информационном пространстве, обеспечение собственной кибербезопасности [5]. Без знания этих норм современный госслужащий не сможет в полной мере выполнять должностные обязанности, поскольку деятельность практически каждого работника тесно связана с использованием технических устройств и цифровой среды.

Однако сформированные в условиях мгновенного доступа к информации и сетевого взаимодействия стандарты коммуникации данного поколения вступают в системное противоречие с традиционной культурой информационного обмена в органах государственной власти. Опыт жизни в цифровой среде, где преобладают горизонтальные и неформальные связи, формирует у молодых специалистов устойчивые ожидания аналогичных принципов в профессиональной деятельности. В организационном контексте государственной службы это выражается в запросе на прямые и оперативные коммуникации, минимизирующие многоуровневые согласования, а также в требовании прозрачности процессов и доступности данных, необходимых для работы. Нетерпимость к избыточной бюрократической формализации, воспринимаемой как искусственный барьер, проистекает из привычки к цифровому решению задач, где бумажный документооборот рассматривается как архаичная и неэффективная практика [8]. Цифровая социализация создает для государственной службы вызов, требующий не только технологической модернизации инфраструктуры, но и глубокой трансформации административных регламентов, легитимизирующих устаревшие процессуальные нормы.

Органы государственной власти осознают растущую роль представителей поколения Z на рынке труда, в связи с чем вынуждены отвечать на конкретные запросы молодых специалистов и искать адаптивные решения. Пилотные проекты и новые практики в ряде субъектов Российской Федерации становятся передовыми. Так, опыт одного региона по внедрению инноваций может быть успешно перенят другим и адаптирован под региональные условия и особенности.

Рассмотрим практики адаптации молодых специалистов на государственной гражданской службе, отвечающие ключевым требованиям поколения Z к работодателю, на примере Чувашской Республики.

Потребность в персонализированном, доступном и технологичном обучении нашла отражение в активном включении молодежи Чувашской Республики в федеральный проект «Профразвитие» президентской платформы «Россия – страна возможностей» [7]. Проект предлагает «индивидуальные карьерные треки», включающие онлайн-курсы, диагностику навыков и консультации с наставниками. Такая стратегия напрямую коррелирует с ожиданиями представителей поколения Z в сфере саморазвития. В качестве адаптивного механизма выступает организация стажировок, в том числе в органах государственной власти. В частности, в рамках проекта «Профразвитие» для участников из Чувашии доступна стажерская программа Форумной дирекции Росмолодежи, позволяющая не только получить практический, проектный опыт в сфере госуправления, но и оценить потенциальное место работы, минуя длительные процедуры формального трудоустройства.

В Чувашской Республике формируется комплексная система профессионального развития впервые поступивших государственных и муниципальных служащих. Ключевым элементом этой системы является созданный в декабре 2024 г. Центр развития компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих Чувашской Республики. Учреждение Центра реализует поручение Президента России о формировании единой системы дополнительного профессионального образования в сфере публичной власти. Его ключевая цель заключается в повышении эффективности работы государственных структур за счет формирования единой системы обучения, разработки современных образовательных программ и роста вовлеченности служащих.

Образовательные программы Центра, разрабатываемые в партнерстве с ведущими вузами республики и РАНХиГС, носят выраженную практическую ориентацию на решение актуальных задач. Для слушателей предлагаются не только современные курсы, но и индивидуальные траектории развития, сопровождаемые карьерным консультированием. Важной задачей Центра также является популяризация государственной службы среди населения и выстраивание открытого диалога для укрепления доверия к институтам власти.

Для обеспечения непрерывности обучения и оперативного информирования в цифровой среде Управление государственной гражданской службы, кадровой политики и государственных наград Администрации Главы Чувашской Республики курирует специальный информационный интернет-портал «ГосКод21» в социальных сетях Telegram и ВКонтакте. Этот ресурс служит платформой для освещения новых образовательных программ, карьерных возможностей, а также для развития надпрофессиональных навыков и обмена актуальными практиками среди служащих. «ГосКод21» обеспечивает легкодоступный канал коммуникации, что соответствует привычным для поколения Z форматам получения информации.

Для представителей поколения Z, поступающих на государственную гражданскую службу, институт наставничества имеет критическое значение, так как обеспечивает не только профессиональную адаптацию, но и развивающую обратную связь, тем самым заменяя формальный контроль. Эффективность этой системы напрямую зависит от компетенции и личной вовлеченности наставников, которые должны выступать проводниками не только знаний, но и ценностей службы. Для формального закрепления и стимулирования такой качественной работы в Чувашской Республике постановлением Кабинета Министров Чувашской Республики от 27 августа 2025 г. № 475¹ был учрежден ежегодный конкурс «Лучший наставник года». Данный механизм призван выявлять и поощрять наиболее эффективных наставников, создавая эталонные практики и мотивируя опытных служащих к передаче опыта. Для молодых специалистов это формирует предсказуемую и структурированную среду поддержки, повышая доверие к системе и способствуя их долгосрочной профессиональной интеграции.

¹ Об утверждении Положения о конкурсе «Лучший наставник года на государственной гражданской службе Чувашской Республики»: постановление Кабинета Министров Чувашской Республики от 27.08.2025 № 475 [Электронный ресурс] // Гарант: сайт. URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/chuvashia/1867084>.

Выводы. На основе проведенного анализа предложен комплекс практических механизмов адаптации кадровых процессов, ориентированный на системную работу с поколением Z в органах государственной власти:

– внедрение цифровых профилей компетенций и карьерных «навигаторов» на основе технологий больших данных и искусственного интеллекта. Такая инновация позволит автоматизировать и ускорить процесс сопоставления личностных качеств, профессиональных навыков и карьерных ожиданий кандидата с актуальными вакансиями и проектными задачами внутри госслужбы в рамках конкретной должности. Ожидается, что это создаст для молодого госслужащего персонализированные траектории развития с первого дня работы и снизит возможные риски выгорания на рутинных задачах;

– разработка и законодательное закрепление формата «модульного трудового контракта» для молодых специалистов. Такой контракт должен сочетать фиксированную часть, связанную с исполнением должностных обязанностей, и переменный проектный модуль, позволяющий сотруднику участвовать в ограниченных по времени межведомственных рабочих группах или гибких проектах. Такая форма трудовых отношений отвечает запросам молодых специалистов на разнообразие в рабочих процессах, видимый и четко определенный результат и горизонтальное межведомственное взаимодействие;

– создание системы предиктивной аналитики кадрового потенциала, интегрированной с образовательными цифровыми платформами. Система должна анализировать успешность выпускников конкретных программ и прогнозировать их эффективность на различных должностях в формате интерактивных аналитических панелей (дашбордов) и в режиме реального времени корректировать учебные курсы, обеспечивая точечную подготовку кадров под будущие управленческие задачи.

Литература

1. Бельская Ю.В., Борисова А.А., Хохолуш М.С. Поколение «Z» на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам? // Экономика труда. 2023. Т. 10, № 1. С. 85–96. DOI: 10.18334/et.10.1.117049.
2. В компаниях растет число молодых соискателей без опыта работы и подростков [Электронный ресурс] // Ведомости: сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/05/21/1038367-v-kompaniyah-rastet-chislo-molodih-soiskatelei-bez-opita-raboti-i-podrostkov>.
3. Владельцы компаний – о текучке среди зуммеров [Электронный ресурс] // Коммерсантъ: сайт. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7460137>.
4. Глебова И.С., Воробьев А.А., Хабибрахманова Р.Р. Современные ценности поколения Z в сравнительном анализе молодежи России и Китая: мифы и реалии // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2024. № 1(64). С. 51–61. DOI: 10.26907/2079-5912.2024.1.51-61.
5. Зырянов Д.А., Крутько И.С. Актуальность использования социальных медиаплатформ для взаимодействия с молодежью // Инновационный потенциал молодежи: спорт, культура, образование: сб. науч. тр. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. С. 210–215.
6. Особенности влияния поколения зуммеров на трансформацию моделей кадрового менеджмента / А.А. Вертинова, Н.Р. Папук, В.А. Лукьянова, Л.Е. Садовская // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 8. С. 1793–1810. DOI: 10.18334/lim.12.8.123427.
7. От мечты к профессии: стартует третий сезон проекта «Профразвитие» для молодежи Чувашской Республики [Электронный ресурс] // Управление Главы Чувашской Республики по молодежной политике: сайт. URL: <https://molod.cap.ru/news/2025/04/16/ot-mechti-k-professii-st>.
8. Парфенова Е.А. Будущее государственной службы: зарубежные подходы к исследованию поколений // Научный результат. Социология и управление. 2020. Т. 6, № 1. С. 55–68.

9. Поколение Z меняет рынок труда в России: эксперты предупреждают о рисках для экономики [Электронный ресурс] // Hi-Tech Mail.ru: сайт. URL: <https://hi-tech.mail.ru/news/137621-zumerov-nazvali-glavnoj-ugrozoi-ekonomiki-rossii/>.

10. Приманка для зумера: почему у молодежи меняется мотивация и как с этим работать [Электронный ресурс] // Forbes.ru: сайт. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/543131-primanka-dla-zumera-pocemu-u-molodezi-menaetsa-motivacia-i-kak-s-etim-rabotat>.

11. Родюкова Т.Н. Привлечение и удержание молодых специалистов как способ решения кадровых проблем на государственной гражданской и муниципальной службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 12. С. 91–95.

АНТОНОВСКАЯ ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и региональной экономики, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (buaynova-e@bk.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7092-8427>).

ВАСИЛЬЕВА ЮЛИЯ МИХАЙЛОВНА – студентка IV курса экономического факультета, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (yuvami@yandex.ru).

Elena A. ANTONOVSKAYA, Yuliya M. VASILEVA

THE IMPACT OF GENERATION Z VALUES ON PERSONNEL PROCESSES IN THE CONTEXT OF CIVIL SERVICE TRANSFORMATION

Key words: civil service, generation Z, young civil service personnel, civil service development, digital competencies.

Civil service transformation in the context of digitalization actualizes the problem of youth integration. The values of Generation Z, such as the demand for meaningful work, flexibility, and digital communication, are in systemic conflict with traditional HR processes. The relevance of the study is reinforced by the all-Russian trends identified by experts: an increase in the average age of civil servants, a limited influx of young people and high staff turnover indicate a decrease in the attractiveness of the civil service as an employer and pose a risk to the state's human resources potential.

The purpose of the study is to develop a set of practical mechanisms for adapting personnel processes in the system of the state civil service of the Russian Federation based on the analysis of the core values of generation Z.

Materials and methods. The work applied the theoretical analysis, analytical and expert methods, as well as content analysis of official government websites. The materials of regulatory legal acts, scientific literature and analytical publications were used.

Results. The key contradictions between the expectations of generation Z and the institutional foundations of the civil service are systematized, presented in the form of an analytical table. The personnel expectations of generation Z are proved to form a systemic challenge, forcing authorities to look for adaptive solutions. As a successful regional case, the experience of the Chuvash Republic was analyzed in detail, where an integrated approach was formed, including: integration of the youth into the federal project "Professional Development" with individual career tracks; creation of a Competence Development Center for government and municipal employees focused on practice-oriented programs; development of the digital communication channel "GosKod21" in social networks, as well as institutionalization of quality mentoring through the annual "Best Mentor of the Year" competition.

Conclusions. An integrated set of adaptation mechanisms has been proposed, requiring not isolated changes but a systemic transformation of human resources policy. Key areas include: introducing digital competence profiles and career "navigators" based on big data and artificial intelligence technologies to personalize development trajectories; development and legislative consolidation of a flexible "modular employment contract" combining permanent responsibilities with project tasks; creating a predictive analytics system for human resources integrated with educational platforms for advanced training. Implementation of these proposals will facilitate the transition to a client-centered model of personnel management in the civil service, increasing its competitiveness in the labor market and ensuring long-term personnel renewal.

References

1. Bel'skaya Yu.V., Borisova A.A., Khokholush M.S. *Pokolenie «Z» na rynke truda: k chemu byt' gotovym HR-sistemam?* [Generation "Z" in the labor market: what should HR systems be prepared for?] *Ekonomika truda*, 2023, vol. 10, no. 1, pp. 85–96. DOI 10.18334/et.10.1.117049.
2. *V kompaniyakh rastet chislo molodykh soiskatelei bez opyta raboty i podrostkov* [The number of young job seekers without work experience and teenagers is growing in companies]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/05/21/1038367-v-kompaniyah-rastet-chislo-molodih-soiskatelei-bez-opita-raboti-i-podrostkov>.
3. *Vladel'tsy kompanii – o tekuchke sredi zummerov* [Company owners – about turnover among zoomers]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/7460137>.
4. Glebova I.S., Vorob'ev A.A., Khabibrakhmanova R.R. *Sovremennyye tsennosti pokoleniya Z v sravnitel'nom analize molodezhi Rossii i Kitaya: mify i realii* [Modern values of Generation Z in a comparative analysis of the youth of Russia and China: myths and realities]. *Kazanskii sotsial'no-gumanitarnyi vestnik*, 2024, no. 1(64), pp. 51–61. DOI: 10.26907/2079-5912.2024.1.51-61.
5. Zyryanov D.A., Krut'ko I.S. *Aktual'nost' ispol'zovaniya sotsial'nykh media platform dlya vzaimodeistviya s molodezh'yu* [Relevance of social media platforms for interaction with youth]. In: *Innovatsionnyi potentsial molodezhi: sport, kul'tura, obrazovanie* [Innovative potential of youth: sport, culture, education]. Ekaterinburg, Ural State University Publ., 2022, pp. 210–215.
6. Vertinova A.A., Pashuk N.R., Luk'yanova V.A., Sadovskaya L.E. *Osobennosti vliyaniya pokoleniya zumerov na transformatsiyu modelei kadrovogo menedzhmenta* [Features of the influence of the zoom generation on the transformation of HR management models]. *Liderstvo i menedzhment*, 2025, vol. 12, no. 8, pp. 1793–1810. DOI: 10.18334/lim.12.8.123427.
7. *Ot mechty k professii: startuet tretii sezon proekta «Profrazvitiye» dlya molodezhi Chuvashskoi Respubliki* [From a dream to a profession: the third season of the Professional Development project for the youth of the Chuvash Republic starts]. Available at: <https://molod.cap.ru/news/2025/04/16/ot-mechty-k-professii-st>.
8. Parfenova E.A. *Budushchee gosudarstvennoi sluzhby: zarubezhnye podkhody k issledovaniyu pokolenii* [The Future of Public service: Foreign approaches to generational research]. *Nauchnyi rezul'tat. Sotsiologiya i upravlenie*, 2020, vol. 6, no. 1, pp. 55–68.
9. *Pokolenie Z menyaet rynek truda v Rossii: eksperty preduprezhdayut o riskakh dlya ekonomiki* [Generation Z is changing the labor market in Russia: experts warn of risks to the economy]. Available at: <https://hi-tech.mail.ru/news/137621-zumerov-nazvali-glavnoj-ugrozoj-ekonomiki-rossii/>.
10. *Primanka dlya zumera: pochemu u molodezhi menyaetsya motivatsiya i kak s etim rabotat'* [The Zoomer Bait: Why young people's motivation is changing and how to work with it]. Available at: <https://www.forbes.ru/mneniya/543131-primanka-dla-zumera-pocemu-u-molodezi-menaetsa-motivacia-i-kak-s-etim-rabotat>.
11. Rodyukova T.N. *Privlechenie i uderzhanie molodykh spetsialistov kak sposob resheniya kadrovyykh problem na gosudarstvennoi grazhdanskoi i munitsipal'noi sluzhbe* [Attracting and retaining young professionals as a way to solve personnel problems in the state civil and municipal service]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*, 2022, no. 12, pp. 91–95.

ELENA A. ANTONOVSKAYA – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of State and Municipal Administration and Regional Economics, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (buyanova-e@bk.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7092-8427>).

YULIYA M. VASILEVA – 4th year Student, Economics Faculty, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (yuvami@yandex.ru).

Формат цитирования: Антоновская Е.А., Васильева Ю.М. Влияние ценностей поколения Z на кадровые процессы в условиях трансформации государственной гражданской службы [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2026. № 1. С. 1–9. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2026/1/1>. DOI: 10.47026/2499-9636-2026-1-1-9.