

Научная статья
УДК 331.108.2
DOI 10.18101/2304-4446-2025-4-45-52

**Человекоцентричное лидерство:
ключ к вовлечению поколений Y и Z**

© **Вильчинская Марина Александровна**
кандидат экономических наук, доцент
vil-marina@yandex.ru

© **Волохова Светлана Геннадьевна**
кандидат экономических наук, доцент
sve-volokhova@ya.ru

© **Наконечных Валентина Николаевна**
кандидат педагогических наук, доцент
nvn_60@mail.ru

Иркутский государственный университет
Россия, 664081, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 126

Аннотация. Современная система управления в целом и управления персоналом в частности требует новых подходов, нацеленных на человека. Таким подходом является человекоцентричное лидерство, позволяющее решать стратегические цели компании, с одной стороны, и создавать условия для вовлечения персонала в производственный процесс, с другой. Учитывая ситуацию, сложившуюся на современном рынке труда, особенно актуальными для работодателей становятся удержание и вовлечение молодежи.

В статье анализируется сущность человекоцентричного подхода, представлены его основные принципы. Особое внимание уделено человекоцентричному лидерству как стилю руководства, в котором люди являются приоритетом. Показаны вызовы, с которыми сталкивается руководитель в процессе управления персоналом. Выявлена связь человекоцентричного лидерства и вовлеченности персонала поколений Y и Z.

В практической части статьи представлены результаты исследования, проведенного на одном из иркутских предприятий. На основе данных опросов определены основные проблемы вовлеченности поколений Y и Z: отсутствие карьерного роста, недостаточная обратная связь и низкий уровень заботы о персонале и др. Сделан вывод о том, что традиционные управленческие подходы уступают человекоцентричному лидерству в эффективности работы с молодыми сотрудниками.

Статья подчёркивает, что в условиях демографического кризиса и дефицита кадров внедрение человекоцентричных практик становится стратегической необходимостью для компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность на рынке труда. Результаты исследования могут быть полезны HR-специалистам и руководителям, ориентированным на современные методы управления персоналом.

Ключевые слова: человекоцентричное лидерство, поколение Y, поколение Z, вовлечённость персонала, управление персоналом, текучесть кадров, эмоциональный интеллект.

Для цитирования

Вильчинская М. А., Волохова С. Г., Наконечных В. Н. Человекоцентричное лидерство: ключ к вовлечению поколений Y и Z // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. № 4. С. 45–52.

До недавнего времени в практике менеджмента широко использовался подход клиентоориентированности, который предполагал определенные действия, направленные на учет и удовлетворение потребностей целевой аудитории. Результатом являлись выпуск новой продукции, разработка новой упаковки, внедрение новых решений, что создавало иллюзию каждодневного внедрения на рынок нового продукта, который продается потребителям. Подавляющее большинство подобных инициатив — это просто движение, а не осмысленное действие, ориентированное на человека¹. Таким образом, клиентоориентированность — процесс построения бизнеса, ориентированного только на закрытие основных потребностей клиентов.

В связи с развитием цифровых технологий актуальность приобретает понятие «клиентский путь» [1], которое предполагает неразрывную связь, установленную с начала работы с клиентом и до момента удовлетворения его потребностей. Такой подход возможно обеспечить только в том случае, если сотрудники компании будут лояльны к своей организации и ее клиентам. Именно этому способствует человекоцентричность.

Определения понятия человекоцентричности в научной среде объединены общей идеей: оптимизация бизнеса для внутренних и внешних клиентов. Так, эксперты корпоративной академии Росатом в партнёрстве с НИУ ВШЭ определяют человекоцентричность как «свойство организаций, при котором их деятельность ориентирована на соблюдение интересов человека как личности, как части рабочей команды и как члена общества» [2].

Очень важно понимать, что «челоцентричность» в первую очередь связана не с любовью к людям, а с реализацией стратегических целей компании через создание условий, способствующих вовлеченности персонала и как результат снижению его текучести, сработанности команды, созданию комфортных условий труда и мотивации.

Исходя из анализа имеющихся исследований можно определить человекоцентричность как процесс построения бизнеса, основанного на приоритете потребностей бизнеса через восприятие человека, т. е. потребностей сотрудников и клиентов [3–6]. В связи с этим можно говорить о том, что основой челоцентричности является сосредоточение на людях, которые производят данный продукт или услугу, и на тех, кто его потребляет. Соответственно принципами, на которые опирается этот процесс, являются следующие факторы [7]:

- 1) осмысленная рабочая среда;
- 2) забота о здоровье и безопасности;
- 3) возможности для роста и раскрытия потенциала сотрудников;
- 4) комфортная и творческая атмосфера;

¹ Челоцентричность: что это такое и чем отличается от клиентоцентричности. URL: <https://habr.com/ru/companies/rshb/articles/829720/> (дата обращения: 01.08.2025).

- 5) фокус на счастье и благополучие сотрудников;
- 6) создание ценности для клиентов и общества;
- 7) доброжелательная культура общения;
- 8) ролевая модель человекоцентричной культуры.

Следуя этим принципам, компания создает комфортную и безопасную рабочую среду, возможность для развития сотрудников и создания продукта, имеющего реальную ценность для потребителя.

Компания — это прежде люди, которые осуществляют управление как производством, так и персоналом, а также те, кто непосредственно занят на производстве товаров и услуг, поэтому вопрос человекоцентричного лидерства особенно актуален. Современный лидер — это человек, обладающий высоким эмоциональным интеллектом, социальными и профессиональными навыками.

Човекоцентричное лидерство можно определить как стиль руководства, в котором люди являются приоритетом, руководитель придерживается позиции, что каждый человек уникален и неповторим и возникающие в процессе производства ситуации могут положительно или отрицательно влиять на мотивацию сотрудников, их душевное состояние и результаты производственной деятельности.

Исследования показывают, когда сотрудники довольны, компания больше делает и больше зарабатывает. Например, по данным консалтинговой компании Gartner, если лидеры в компании разделяют человекоцентричный подход, вовлеченность их сотрудников примерно на 37% выше. А с ней на 27% растет и производительность команды [10]. Поэтому человекоцентричное лидерство — актуальная проблема современного управления персоналом.

Однако внедряя человекоцентричное лидерство, необходимо учитывать, что руководитель в процессе управления персоналом сталкивается с тремя основными вызовами — экономическим, управленческим и социальным, которые требуют новых подходов, учитывающих особенности поведения представителей разных поколений.

Экономический вызов связан со сложностью удержания и высокой текучестью, которая спровоцирована дефицитом кадров на рынке труда, разгоном зарплат и инфляционных ожиданий¹.

Управленческий вызов проявляется в том, что современное производство ставит задачи перед руководителями быстрого достижения стратегических целей бизнеса, но высокая степень выгорания сотрудников не способствует реализации поставленных целей, приводит к потере людей и производительности. Важно, чтобы руководитель обладал навыками работы в условиях постоянных изменений, неопределенности и многозадачности, а также, учитывая дефицит кадров, понимал, какие инструменты необходимо использовать в управлении персоналом поколения Y и Z [8; 9].

Социальный вызов связан с высокой степенью выгорания персонала. Причинами этого могут быть постоянно меняющиеся требования, невыполнимые

¹ Что и как менять в подборе — доказательный подход к найму от Натальи Даниной. URL: <https://irkutsk.hh.ru/article/chto-i-kak-myenyat-v-podborye-dokazatelnyy-podkhod-k-naymu?hhtmFrom=article> (дата обращения: 25.06.2025).

лозунги и планы, неэтичное взаимодействие с сотрудниками. В результате некорректное взаимодействие с сотрудниками приводит к снижению вовлеченности и росту стресса, из-за чего, по данным Работа.ру и СберАналитика, увольняется 34% российских сотрудников. Еще 24% уходят, когда нет карьерного роста, который также относится к принципам человекоцентричного лидерства. Можно предположить, что проблема карьерного роста, в первую очередь, затрагивает молодое поколение Y и Z.

В связи с этим человекоцентричное лидерство предполагает умение руководителя управлять представителями поколений Y и Z и требует от него особых компетенций. Так, например, для повышения вовлеченности у представителей поколений Y и Z руководителю необходимо знать топ-5 нематериальных драйверов их удовлетворенности работодателем¹.

Для поколения Y такими драйверами являются:

- 1) комфортное рабочее пространство;
- 2) доброжелательная рабочая атмосфера;
- 3) наличие системы карьерного роста;
- 4) забота о благополучии;
- 5) социальная ответственность.

Для поколения Z — это:

- 1) ощущать себя энергичным и полным сил;
- 2) доброжелательная рабочая атмосфера;
- 3) чувствовать, что их ценят;
- 4) наличие системы карьерного роста;
- 5) возможность пользоваться современными технологиями и инновациями.

Платформа для корпоративных исследований Harry Job провела опрос, который определил, чего сотрудники поколений Y и Z ждут от работы в компании. Сотрудники поколения Y, которые в силу своего возраста в большинстве случаев имеют семьи, предпочитают отдавать баланс работы и личной жизни — 41% опрошенных. 32 % уделяют внимание разнообразию работы. Разнообразие работы помогает избежать монотонности и рутины, что является противопоказанием для свободолюбивых представителей поколения Y и способствует расширению кругозора. 31% участников отдали свои голоса за корпоративную и социальную ответственность, которая стимулирует сотрудников не только отвечать за свои действия, но и не бояться вносить новизну в их повседневные задачи. И 23%, и 20% соответственно за стабильное развитие компании и жизнерадостную рабочую атмосферу.

Представители поколения Z ожидают от компании четко поставленных задач — 83% и обратной связи с оценкой результатов работы — 70% участников. Одним из важных ожиданий у поколения Z является вовлеченность в жизнь команды — 47%. Примерно одинаковую значимость для данного по-

¹ Trend Vision 2024. В поисках человекоцентричности // Ipsos. URL: <https://www.ipsos.ru/ru-ru/trend-vision-2024-v-poiskakh-chelovekocentricnost> (дата обращения: 05.07.2025)

коления имеют такие аспекты вовлеченности, как доверие подчиненным при передаче и постановке задач, профессиональная экспертиза¹.

Авторами статьи в 2024 и 2025 гг. было проведено исследование вовлеченности персоналом на одном из иркутских предприятий. Анализируя структуру персонала, авторы выявили, что удельный вес представителей поколений Y и Z составлял соответственно 35,1% и 44,6% в 2024 г., 36,6% и 45,1% в 2025 г., то есть преобладающими поколениями сотрудников, работающих в компании, являются Зуммеры и Миллениалы.

Результаты исследования показали высокую степень выбытия персонала в целом и данных поколений в частности. Так, коэффициент текучести в 2024 г. составил у представителей поколения Z — 0,75, у Y — 0,83, коэффициент потенциальной текучести соответственно 0,63 и 0,69.

Перед исследованием авторами статьи была выдвинута гипотеза о том, что трудности с удержанием сотрудников поколений Y и Z спровоцированы низкой вовлеченностью данного персонала, которая в свою очередь определяется тем, что в компании не используются возможности человекоцентричного лидерства в процессе управления персоналом.

Проведенная оценка уровня вовлеченности персонала на исследуемом предприятии подтвердила данное предположение, уровень вовлеченности персонала поколений Z и Y составил соответственно в 2024 г. 51,6% и 49,7%, в 2025 г. — 52,1% и 49%, что является достаточно низкими показателями. Оценка вовлеченности проводилась по методике Gallup Q12, разработанной исследовательской компанией Gallup². Применение данной методики позволило выявить проблемы, вызывающие низкую вовлеченность персонала исследуемых поколений.

Все выявленные в процессе компаративного анализа проблемы, препятствующие вовлечению персонала исследуемых поколений в производственный процесс, были поделены на общие и частные, относящиеся к каждому поколению.

Общие.

- 1) несовершенство обратной связи в области признания успехов и достижений сотрудников;
- 2) отсутствие дружеских взаимоотношений в коллективе.

Частные.

Для представителей поколения Y серьезной проблемой, влияющей на вовлеченность, является отсутствие карьерного роста и профессионального развития.

Для поколения Z — это:

- 1) отсутствие чувства ответственности за результаты работы;
- 2) низкий уровень заботы о персонале как личности;
- 3) недостаточное внимание к мнению сотрудников.

¹ Особенности поколений Y и Z // happy job. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/pokoleniya-y-i-z/> (дата обращения: 05.06.2025).

² Вовлеченность персонала: Gallup Q12 // Hurma. URL: <https://hurma.work/rf/blog/vovlechennost-personala-oprosnik-gallup-q12-2/?ysclid=ma4ui09am823130351> (дата обращения: 02.08.2025).

Полученные результаты позволяют понять, какие нематериальные драйверы удовлетворенности представителями этих поколений работодателем не используются в компании, а также сделать вывод о недостаточном внедрении человекоцентричного лидерства в управление персоналом компании.

Таким образом, неполное использование инструментов человекоцентричного лидерства в управлении персоналом создает поколениям Y и Z барьеры для формирования позитивной рабочей атмосферы и активного вовлечения сотрудников в производственный процесс.

Как показывают многочисленные исследования, человекоцентричное лидерство повышает не только вовлеченность персонала, но и его лояльность, и производительность, а следовательно, повышает конкурентоспособность предприятия на рынке как товаров и услуг, так и труда.

В настоящее время внедрение данного подхода в управление персоналом особенно актуально. По данным hh.ru, обеспеченность работниками в последние годы находится на историческом минимуме. По расчетам того же источника на август 2024 г. рынку труда не хватало 1,6 млн чел., а к 2030 г. дефицит персонала может увеличиться до 4 млн чел. Сегодня фундамент российского рынка труда составляют работники в возрасте 30–39 лет, молодежи крайне мало, а это значит, что текущий персонал будет неизбежно стареть, при этом равнозначной замены ему нет¹.

Демографические проблемы населения приводят к его уменьшению и старению, что должны понимать руководители и соответственно направлять свое внимание на удержание представителей поколений Y и Z. Работодателям необходимо внедрять человекоцентричное лидерство в управление персоналом, сосредоточив вектор внимания на сотрудниках молодых поколений, формирующих будущее компании. Использование такого подхода позволит сфокусироваться на таких сформированных у данных поколений ценностях, как автономия, развитие, осмысленность работы и др. Компании, игнорирующие человекоцентричный подход в управлении персоналом, рискуют потерять свои позиции на рынке труда и снизить свой рейтинг по сравнению с конкурентами.

Литература

1. Соловьев В. А., Самольянов О. А., Стрюк Г. Г. Клиентоцентричность в контексте проблем лидерства — актуализация вопроса // Вопросы политологии. 2024. Т. 14, № 12(112). Текст: непосредственный.
2. Соловьев В. А., Самольянов О. А., Стрюк Г. Г. Человекоцентричность в отечественном и зарубежном научном дискурсе // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2024. Т. 14, № 9(114). Текст: непосредственный.
3. Николаев Д. Е. Человекоцентричность и потенциал человека: экзистенциальный ракурс // Новые психологические исследования. 2025. № 2. С. 30–50. Текст: непосредственный.

¹ Что и как менять в подборе — доказательный подход к найму от Натальи Даниной. URL: <https://irkutsk.hh.ru/article/chto-i-kak-myenyat-v-podborye-dokazatelnyy-podkhod-k-naymu?htmlFrom=article> (дата обращения: 25.06.2025).

М. А. Вильчинская, С. Г. Волохова, В. Н. Наконечных. Человекоцентричное лидерство: ключ к вовлечению поколений Y и Z

4. Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях // Организационная психология. 2015. Т. 6, № 3. С. 91–104. Текст: непосредственный.
5. Лукашевич Н. Человекоцентричная организация: от теоретических моделей к категориально-системной методологии // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 8. Текст: непосредственный.
6. Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели организации в современных условиях // Креативная экономика. 2023. № 9. С. 3269–3282. Текст: непосредственный.
7. Самольянов О. А. Принципы человекоцентричности в современной России: социально-философский анализ // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 3. Текст: непосредственный.
8. Жевага А. С. Человекоцентричность как основа вовлечения персонала разных поколений в профессиональную деятельность // Юность науки: сборник студенческих статей. Москва: Изд-во РГГУ, 2024. С. 21–28. Текст: непосредственный.
9. Жевага А. С., Вильчинская М. А. Особенности процесса вовлечения персонала поколений «Y» и «Z» в профессиональную деятельность // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы. Новосибирск: Изд-во НИИХ, 2024. С. 209–219. Текст: непосредственный.
10. Смаракова А. Что такое человекоцентричность и зачем она нужна бизнесу <https://pro.rabota.ru/chelovekocentrichnost> (дата обращения: 05.06.2025). Текст: электронный.

Статья поступила в редакцию 18.08.2025; одобрена после рецензирования 31.10.2025; принята к публикации 31.10.2025.

Human-Centered Leadership: The Key to Engaging Generations Y and Z

Marina A. Vilchinskaya
Cand. Sci. (Econ.), A/Prof.
vil-marina@yandex.ru

Svetlana G. Volokhova
Cand. Sci. (Econ.), A/Prof.
sve-volokhova@ya.ru

Valentina N. Nakonechnykh
Cand. Sci. (Education), A/Prof.
nvn_60@mail.ru

Irkutsk State University
126 Lermontova St., Irkutsk 664081, Russia

Abstract. Modern management system in general and HR management in particular require new approaches focused on the individual. Human-centered leadership is such an approach as far as it enables the achievement of a company's strategic goals, on the one hand, and creates conditions for employee engagement in the production process, on the other. Given the current situation in the labour market, retaining and engaging young people are becoming especially important for employers.

The article analyzes the essence of human-centered approach and presents its key principles. Particular attention is paid to human-centered leadership as a leadership style

in which people are a priority. We have analyzed the challenges faced by managers in HR management, identified a connection between human-centered leadership and employee engagement among Generations Y and Z.

The practical section of the article presents the results of a study conducted at an Irkutsk enterprise. Based on survey data, we have identified the key engagement challenges for Generations Y and Z: lack of career growth, insufficient feedback, and low levels of concern for employees. It is concluded that traditional management approaches are inferior to human-centered leadership in terms of effectiveness in working with young employees.

The article emphasizes that implementation of human-centered practices in the conditions of a demographic crisis and talent shortage is becoming a strategic necessity for companies seeking to remain competitive in the labour market. The study's findings may be useful to HR professionals and executives focused on modern HR management practices.

Keywords: human-centered leadership, Generation Y, Generation Z, employee engagement, HR management, employee turnover, emotional intelligence.

For citation

Vilchinskaya M. A., Volokhova S. G., Nakonechnykh V. N. Human-Centered Leadership: The Key to Engaging Generations Y and Z. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2025; 4: 45–52 (In Russ.).

The article was submitted 18.08.2025; approved after reviewing 31.10.2025; accepted for publication 31.10.2025.