

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s1 / 2025, Vol. 17, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/09FAVN125.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шаров, А. В. Теоретико-методологические основы разработки системы формирования персонала в условиях трансформации ценностных ориентиров поколений / А. В. Шаров // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/09FAVN125.pdf>

For citation:

Sharov A.V. Theoretical and methodological foundations for the development of a personnel formation system in the context of the transformation of value orientations of generations. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s1): 09FAVN125. Available at: <https://esj.today/PDF/09FAVN125.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 331.446.4

Шаров Алексей Викторович

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия
Аспирант кафедры «Теории и систем отраслевого управления»
E-mail: leha-sharov01@mail.ru

Научный руководитель: **Минченкова Ольга Юрьевна**

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия
Доктор экономических наук, профессор
E-mail: Olumin@mail.ru

Теоретико-методологические основы разработки системы формирования персонала в условиях трансформации ценностных ориентиров поколений

Аннотация. В статье анализируются актуальные вопросы создания эффективной системы формирования персонала организаций в условиях трансформации ценностных ориентиров поколений. Цель исследования заключается в научном обосновании теоретико-методологических основ поколенчески-ориентированного подхода к развитию человеческих ресурсов. На основе анализа классических концепций и современных эмпирических исследований в области формирования персонала и теории поколений выявлены ключевые факторы, определяющие специфику обучения и формирования сотрудников разных возрастных когорт. Представлена авторская методологическая база интеграции поколенческого подхода в систему развития кадрового потенциала, сфокусированная на интересах и возможностях топ-менеджмента организаций. Разработана концептуальная модель системы формирования персонала, учитывающая динамику трансформации ценностей и трудовой мотивации поколений. Предложен комплекс практических рекомендаций по внедрению поколенчески-ориентированных методов обучения и формирования сотрудников, направленный на гармонизацию межпоколенческих отношений, баланс интересов работников разных возрастов и повышение эффективности инвестиций в человеческий капитал компаний. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования кадровой политики организаций, разработки стратегий управления талантами, программ обучения и формирования персонала с учетом специфики ценностных ориентаций поколений.

Ключевые слова: формирование персонала; теория поколений; ценности; трудовая мотивация; обучение; талант-менеджмент; инвестиции в человеческий капитал; межпоколенческие отношения; кадровая политика; топ-менеджмент

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью формирования эффективных систем формирования персонала, отвечающих вызовам динамично меняющейся социально-экономической среды и учитывающих специфику ценностных ориентаций и мотивационных установок разных поколений работников. В современных условиях ускорения научно-технического прогресса, цифровизации экономики и трансформации моделей занятости человеческий капитал становится ключевым фактором конкурентоспособности организаций. При этом в трудовых коллективах компаний всё чаще сталкиваются представители нескольких поколений, демонстрирующие существенные различия в ценностных приоритетах, карьерных ожиданиях, стиле коммуникаций и предпочтительных форматах обучения, что создает новые вызовы для систем формирования персонала и требует их адаптации к запросам сотрудников разных возрастов.

Цель исследования — научное обоснование теоретико-методологических основ формирования системы формирования персонала организаций на базе поколенчески-ориентированного подхода.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ классических концепций и современных исследований в области формирования персонала и теории поколений.
2. Выявить особенности ценностных ориентаций и трудовой мотивации основных поколений работников.
3. Исследовать взаимосвязь теорий формирования персонала и теории поколений, определить ключевые факторы, влияющие на эффективность обучения представителей разных возрастных когорт.
4. Разработать методологическую базу для интеграции поколенческого подхода в систему формирования персонала с фокусом на роль топ-менеджмента.
5. Предложить концептуальную модель и комплекс практических рекомендаций по формированию поколенчески-ориентированной системы формирования кадрового потенциала организаций.

Объектом исследования выступает система формирования персонала современных организаций.

Предметом исследования являются отношения, возникающие при формировании системы формирования персонала в условиях трансформации ценностных ориентиров поколений.

1. Материалы и методы

В качестве теоретической базы исследования послужили работы ведущих специалистов в сфере управления персоналом, рассматривающих вопросы построения системы развития человеческих ресурсов организации. В частности, были изучены труды М. Армстронга¹,

¹ Armstrong M., Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management. — Kogan Page Publishers, 2023.

Д. Ульриха [1], Л. Спенсера [2], А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой², В.С. Половинко, Р.А. Долженко, С.Б. Долженко [3], Н.В. Федоровой, О.Ю. Минченковой³ в которых раскрываются сущность, цели, структура и функции системы формирования персонала, анализируются факторы ее эффективности.

Отдельное внимание уделялось исследованию теоретических основ концепции поколений, базирующейся на идее о наличии определенных устойчивых различий в ценностях, моделях поведения и мировоззрении людей в зависимости от периода их рождения и взросления. Ключевыми источниками здесь выступили работы основоположников теории поколений Н. Хоува и В. Штрауса⁴, а также современных авторов, адаптировавших ее положения к российской специфике (Е. Шамис, А. Антипов) [4].

В рамках обзора литературы также анализировались существующие исследования, посвященные особенностям применения поколенческого подхода в системе управления персоналом. В частности, рассматривались публикации Ж.А. Ермакова, Е.В. Шестакова, В.Б. Кондусова [5], Е.В. Кручининой [6], Н.В. Самоукиной [7], в которых раскрываются вопросы трудовой мотивации, коммуникаций и организационного поведения представителей различных поколений.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения, обобщения, моделирования.

Информационную базу исследования составили статистические данные, аналитические материалы консалтинговых компаний, результаты социологических опросов, характеризующие особенности различных поколений на рынке труда.

Предлагаемая теоретико-методологическая платформа и инструментарий позволили обеспечить достоверность и обоснованность полученных результатов исследования, сформировать целостное концептуальное представление о формировании системы формирования персонала на основе учета трансформации ценностных установок современных поколений работников.

2. Результаты и обсуждения

Первые научные подходы к формированию персонала были заложены в рамках классических теорий человеческого капитала, разработанных в 1960-х гг. Нобелевскими лауреатами Т. Шульцем и Г. Беккером [8]. Они обосновали экономическую целесообразность инвестиций в образование и профессиональную подготовку сотрудников, рассматривая их как капиталовложения, повышающие производительность и доходы работников. Дальнейшее развитие концепция человеческого капитала получила в трудах М. Блауга [9], Э. Денисона [10], Р. Солоу [11], Дж. Кендрика [12].

В 1970-е гг. возникла концепция непрерывного образования, акцентирующая внимание на необходимости постоянного обновления знаний и навыков в течение всей жизни. Ее

² Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: Компания КноРус, 2010. — 357 с. — ISBN 978-5-406-00066-3. — EDN RWHZXP.

³ Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова; Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова; Московский гуманитарный ин-т. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: КноРус, 2008. — ISBN 978-5-85971-946-4. — EDN QSSWBT.

⁴ Howe N., Strauss W. The new generation gap // ATLANTIC-BOSTON. — 1992. — Т. 270. — С. 67.

основоположниками стали П. Ленгранд, Э. Фор, Р. Даве, обосновавшие идеи «образования длиною в жизнь» (lifelong learning) и «образования шириною в жизнь» (lifewide learning) [13].

В 1990-х гг. зародилась концепция управления талантами, подчеркивающая ценность привлечения, развития и удержания работников с высоким потенциалом как ключевого фактора организационной эффективности. Основы подхода были сформулированы в работах Э. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонса, Д. Экселрода [14]. Современные исследования в данной области посвящены стратегиям управления талантами (П. Капелли, Дж. Бутиетт) [15], методам их идентификации и развития (Л. Берсин, М. Эфрон).

Новый взгляд на процессы формирования персонала открывает теория поколений, разработанная американскими учеными Н. Хоувом и В. Штраусом в 1991 г. [16]. Они выделили ряд поколенческих когорт (беби-бумеры, X, Y, Z), чьи ценности формировались под влиянием знаковых событий определенного исторического периода. Впоследствии теория была адаптирована для России в работах Е. Шамис, А. Антипова, В. Радаева [4].

Современные эмпирические исследования подтверждают значимость поколенческого фактора в сфере формирования персонала. По данным Deloitte, 83 % компаний считают обучение представителей разных поколений одним из приоритетов корпоративных университетов, а 35 % разрабатывают специальные программы для сотрудников старше 50 лет.⁵ В то же время опросы VCG показывают, что системы формирования большинства компаний слабо учитывают специфику поколений: лишь 38 % миллениалов и 34 % представителей поколения Z довольны возможностями обучения и карьерного роста⁶.

Обобщение исследований позволяет выделить основные тренды в области формирования персонала, связанные с поколенческим фактором (рис. 1):

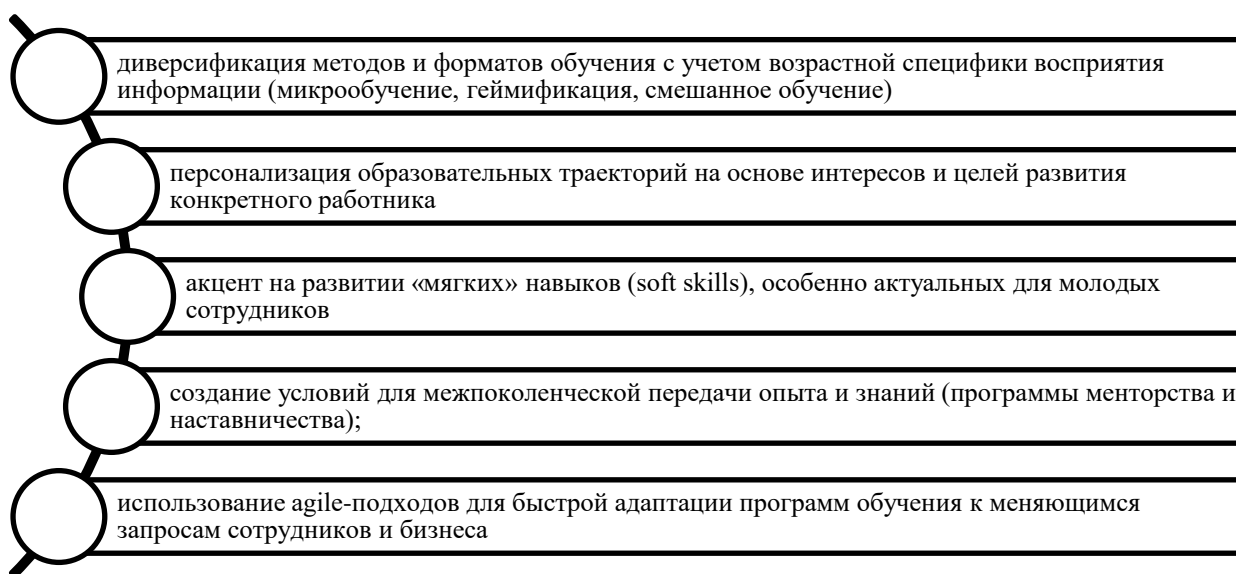


Рисунок 1. Современные тренды в области формирования персонала, связанные с поколенческим фактором (составлено автором на основе [17; 18])

⁵ Retail Group SEE. Deloitte Study Reveals Top Work Trends in 2023. — Режим доступа — <https://retailsee.com/deloitte-2023-global-work-trends/> (Дата обращения: 10.01.2025).

⁶ VCG. Массовая уникальность глобальный вызов в борьбе за таланты. — Режим доступа — <https://rosatom-academy.ru/upload/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf> (Дата обращения: 10.01.2025).

Таблица 1

Особенности ценностных ориентаций и трудовой мотивации поколений

Критерий	Беби-бумеры (1943–1963)	Поколение X (1963–1983)	Поколение Y (1983–2000)	Поколение Z (с 2000 г.)
Базовые ценности	Трудолюбие, преданность, командный дух, стабильность	Профессионализм, независимость, предприимчивость, баланс работы и личной жизни	Самовыражение, гибкость, интересная работа, социальное влияние	Разнообразие, инновационность, социальная ответственность, wellbeing
Мотивационные факторы	Материальное вознаграждение, карьерный рост, статус, признание заслуг	Самореализация в профессии, автономность, конкурентная зарплата, возможность обучения	Комфортная среда, гибкий график, быстрое продвижение, причастность к миссии компании	Ценностно-ориентированная работа, технологичность, разнообразие задач, программы wellbeing
Отношение к обучению и развитию	Предпочитают формальные программы и классические тренинги; акцент на экспертах с большим опытом (теории обучения Эрика Эриксона, исследования организационного развития)	Ориентированы на практику и повышение квалификации; ценят гибкость (МВА, курсы выходного дня), (модели непрерывного обучения, теория адаптивного лидерства, Гоффман и др.)	Предпочитают интерактивные и гибкие форматы (онлайн-курсы, геймификация); устремлены к постоянному профессиональному росту (Клейтон Кристенсен (инновационные подходы в обучении), исследования «управляемого хаоса»)	Ориентированы на цифровые форматы (microlearning, мобильные приложения) с быстрой обратной связью; экспериментируют в новых форматах (Дон Тапскотт «Digital Natives», исследования цифрового поколения)
Коммуникационные предпочтения	Личные встречи, телефонные звонки, формальная переписка; ценят прямое общение (классические модели деловой коммуникации Бурдые)	Сочетают личные встречи и электронную почту, ценят оперативность и чёткость в коммуникациях (модели коммуникаций в организациях Хаузер)	Отдают предпочтение цифровым каналам (мессенджеры, соцсети) с быстрым обменом информацией (исследования коммуникаций в эпоху Интернета, Кастелье)	Пользуются соцсетями, короткими сообщениями, видеоплатформами; ценят мгновенное взаимодействие (Дон Тапскотт, Марк Престон «исследования мобильных коммуникаций»)
Особенности лидерства	Традиционные, иерархические подходы; ценят формальную власть и устоявшиеся связи (теории лидерства МакГрегора «Теория X»)	Демократический стиль управления с фокусом на результат; баланс между авторитетом и автономией (модели ситуационного лидерства Херси и Бланчард)	Коучинговый, партнерский стиль; стремятся вдохновлять команду и внедрять инновации (Брайан Трейси, Джеймс М. Кулер (теории развития лидерства))	Гибкий и адаптивный лидерство; ценят горизонтальные структуры и скорость принятия решений (Agile-методологии, «лидерство в эпоху цифровых технологий» (Басс, Батор))
Отношение к корпоративной лояльности	Высокая лояльность, приверженность стабильности и надежности работодателя (исследования организационной преданности, Оркрайт, 1983)	Лояльны при наличии возможностей карьерного роста и профессионального развития; готовы к смене работодателя при стагнации (теории мотивации Герцберга, исследования карьерной мобильности)	Лояльность зависит от совпадения личных и корпоративных ценностей; важна корпоративная культура и миссия компании (исследования поколенческого менеджмента, Strauss & Howe, 1991)	Лояльны при условии наличия свободы самореализации и соответствия ценностям; быстро реагируют на диссонанс (исследования поколенческих различий в мотивации, Отхонсон и соавт., 2015)
Отношение к технологиям	Осваивают новые технологии с осторожностью; предпочитают проверенные решения (классические исследования адаптации технологий, Rogers, 2003 — «Diffusion of Innovations»)	Активно используют технологии для повышения эффективности; критичный взгляд на «модные» новинки без явной пользы (исследования эффективности технологических решений (Brynjolfsson & McAfee, 2014))	Цифровые «энтузиасты», быстро осваивают современные цифровые сервисы, ценят интеграцию IT-инструментов. Пионеры: исследования цифровой трансформации (Westerman и др., 2011)	Родились в цифровую эпоху; быстро адаптируются и требуют высокотехнологичных, мобильных решений. Основные авторы: Дон Тапскотт, исследования «Digital Natives» (Prensky, 2001)

Составлено автором на основе [19–23]

Анализ показывает, что в современных системах формирования персонала наблюдается тенденция дифференциации методов с учетом поколенческих особенностей восприятия и мотивации работников. В то же время комплексный подход к учету поколенческого фактора при проектировании систем формирования персонала пока не сформирован.

Формирование поколенчески-ориентированного подхода к формированию персонала требует более глубокого анализа специфики ценностей и мотиваторов сотрудников разных возрастных когорт. Сравнительная характеристика поколений по данным авторского опроса представлена в таблице 1.

Данные таблицы 1 демонстрируют значительные различия в ценностных приоритетах и мотивации поколений. Если для беби-бумеров ключевыми являются такие ценности, как трудолюбие, преданность организации, стабильность, а в качестве основных мотиваторов выступают материальное вознаграждение, карьерный рост и признание заслуг, то для поколения Z на первый план выходят разнообразие, инновационность, социальная ответственность бизнеса, а также баланс работы и личной жизни (wellbeing).

Анализ теории поколений Н. Хоува и В. Штрауса позволяет объяснить данные различия спецификой социально-экономических условий и событий, в которых происходило становление каждого поколения.⁴ Беби-бумеры росли в эпоху послевоенного восстановления экономики, массового энтузиазма и коллективизма. Поколение X формировалось в период «холодной войны», застоя, а затем радикальных политических и экономических трансформаций. Для поколения Y определяющими стали распространение цифровых технологий, глобализация, угроза терроризма. Поколение Z выросло в мире тотальной цифровизации, экономических кризисов и новых вызовов (таких как пандемия COVID-19).

Исследования показывают, что принадлежность к определенному поколению действительно является значимым фактором трудового поведения. Так, по данным опроса PwC, 74 % представителей беби-бумеров готовы всю жизнь работать в одной организации, а 90 % уверены, что уровень позиции определяет статус сотрудника. В то же время более 70 % миллениалов рассчитывают в течение карьеры сменить несколько компаний, а 65 % убеждены, что гибкий график повышает продуктивность. Опрос VCG показал, что поколение Z видит основную «валюту» труда не в деньгах, а в обучении и самореализации (так считают 69 % его представителей).

Полученные автором эмпирические данные согласуются с выводами зарубежных и российских исследователей. В частности, они подтверждают более высокую ориентацию молодых поколений на ценности индивидуализма, самовыражения, гибкости в работе, социальной ответственности работодателя по сравнению со старшими возрастными группами. Сходные результаты представлены в работах Е. Шамис, А. Антипова, В. Радаева, Ф. Мирвис [24].

В то же время стоит отметить, что концепция поколений не является единственной теорией, объясняющей различия в трудовых ценностях и установках. Наряду с ней существуют подходы, акцентирующие внимание на индивидуальных особенностях личности (например, теория «якорей карьеры» Э. Шейна [25]), стадиях жизненного цикла (Д. Сьюпер [26]), уровне образования, социально-экономическом статусе и т. д. Кроме того, анализ поколенческих характеристик осложняется эффектами возраста и исторического периода, требуя корректной методологии их разграничения.

Несмотря на отмеченные ограничения, изучение ценностных ориентаций и трудовой мотивации через призму теории поколений представляется весьма перспективным с точки зрения выработки дифференцированных подходов к формированию и удержанию сотрудников разных возрастов. Как показывают международные практики, ведущие компании уже активно

внедряют поколенчески-ориентированные HR-инструменты: индивидуальные планы развития, поколенческий брендинг работодателя, программы межпоколенческого наставничества, опросы вовлеченности в разрезе поколений и т. д. Сильной стороной такого подхода является учет глубинных ценностных установок сотрудников, во многом определяющих их отношение к развитию и обучению.

Обобщение положений теорий формирования персонала и теории поколений позволяет выделить ряд ключевых факторов, влияющих на эффективность обучения и профессионального развития сотрудников разных возрастных когорт.

Во-первых, значимое воздействие оказывает специфика восприятия и усвоения информации, характерная для каждого поколения. Исследования показывают, что беби-бумеры предпочитают традиционные методы обучения (лекции, семинары, кейсы), с трудом воспринимают онлайн-форматы. Поколение X лучше обучается в ходе практической деятельности и экспериментов. Y склонны к интерактивным формам, геймификации, микрообучению. Поколение Z тяготеет к современным цифровым инструментам — видео-контенту, мобильному обучению, VR/AR. Учет этих особенностей при проектировании обучающих программ повышает восприимчивость сотрудников к новым знаниям и навыкам.

Во-вторых, поколения различаются доминирующими целями и мотивами профессионального развития. Для беби-бумеров приоритетны статусный рост, социальная защищенность; для X — развитие востребованных рынком компетенций; для Y — разнообразие опыта, баланс работы и жизни; для Z — самореализация, личный бренд. Соответственно, программы обучения и развития должны четко коммуницировать связь с достижением значимых для каждого поколения целей.

В-третьих, эффективность обучения зависит от степени индивидуализации и гибкости образовательных траекторий. Представители младших поколений в большей степени ценят персонифицированный подход, возможность самостоятельно выбирать формат, время, место и темп обучения. Напротив, сотрудники старших возрастов комфортнее чувствуют себя в системе унифицированных программ с четко определенной структурой.

В-четвертых, поколенческий фактор проявляется в отношении к проблемам и критике в процессе обучения. Беби-бумеры склонны воспринимать любые трудности как вызов и стимул для роста. Для X и Y ошибки и неудачи — естественная часть обучения, возможность получить обратную связь. Поколение Z предпочитает позитивный настрой, похвалу и регулярное признание достижений. Соответственно, стиль педагогического взаимодействия и форматы оценки обучения также должны адаптироваться под запросы возрастных аудиторий.

В-пятых, важным условием эффективного формирования поколений является учет их коммуникативных особенностей и моделей социального взаимодействия. Старшим поколениям ближе привычные вертикальные иерархии, система наставничества. Молодые сотрудники выше ценят неформальные горизонтальные коммуникации, краудсорсинг идей, взаимное обучение в командах. Традиционные лекции вызывают у них скуку и отторжение, тогда как формат фасилитации и модерлируемых дискуссий повышает вовлеченность [27].

Отмеченные факторы, безусловно, не являются исчерпывающими, однако они задают общие рамки для анализа взаимосвязи теорий формирования персонала и поколений. Представляется, что наиболее перспективным направлением дальнейших исследований в данной области может стать изучение конкретных поколенчески-ориентированных образовательных технологий, методов и инструментов, обеспечивающих максимальную результативность обучения с учетом возрастной специфики сотрудников. Это позволит перейти от общетеоретических рассуждений к созданию работающих практических моделей и алгоритмов, применимых в реальной практике управления персоналом.

Одним из ключевых факторов успеха в реализации поколенческого подхода к формированию персонала является вовлеченность и заинтересованность высшего руководства организаций. Топ-менеджеры должны обеспечивать общую стратегическую поддержку возрастного разнообразия, создавать в компании культуру, основанную на уважении и признании ценности сотрудников всех поколений. Именно на уровне первых лиц утверждаются бюджеты на «поколенческие» программы обучения и развития, КПЭ D&I. В этой связи представляется необходимым повышение осведомленности руководства о преимуществах поколенческого подхода, обучение топ-команд современным методам кросс-возрастного управления персоналом.

Проведенный анализ показывает, что интеграция положений теории поколений в систему формирования персонала является актуальным и обоснованным шагом на пути повышения эффективности обучающих программ и адаптации их под реальные запросы бизнеса и сотрудников. Данный подход позволяет учесть глубинные различия в ценностях, мотивации и особенностях обучения представителей разных возрастных групп. В то же время работа в этом направлении требует тщательной методологической и управленческой проработки во избежание рисков стереотипизации и дискриминации по возрасту.

Проектирование поколенчески-ориентированной системы формирования персонала требует новой методологической базы, позволяющей комплексно и системно учитывать возрастную специфику сотрудников на всех этапах построения обучающих программ. Автором предлагается методология на основе подхода «5В»:

- выявление поколенческого профиля организации (демографический срез персонала);
- выделение ценностно-мотивационных доминант каждого поколения;
- встраивание механизмов межпоколенческих коммуникаций;
- внедрение адаптированных под возрастные особенности инструментов обучения и развития;
- вовлечение руководства в процессы управления поколенческим разнообразием.

Остановимся подробнее на каждом элементе.

1. Выявление поколенческого профиля организации. На данном этапе проводится анализ возрастной структуры персонала, определяется доля сотрудников каждого поколения, что позволяет получить объективную картину внутреннего разнообразия, спрогнозировать кадровые риски, связанные с текучестью, старением, обновлением персонала. Профиль визуализируется в форме «поколенческой пирамиды», дающей количественные пропорции возрастных групп в динамике. HR-аналитика такого рода должна стать неотъемлемой частью кадрового планирования.

2. Выделение ценностно-мотивационных доминант каждого поколения. На основе теории поколений У. Штрауса и Н. Хоува, а также эмпирических исследований трудовых ценностей формируются профили ключевых характеристик каждого поколения, работающего в организации, которые могут быть представлены как специализированные опросы, фокус-группы, анализ big data (публикационной активности, цифрового следа сотрудников). Задача этапа — понять глубинные потребности и ожидания возрастных групп касательно обучения, развития, карьеры. Результаты используются для сегментации аудиторий обучения, коммуникационных кампаний.

3. Встраивание механизмов межпоколенческих коммуникаций. Организация системы формирования персонала невозможна без выстраивания устойчивых каналов передачи знаний и опыта между поколениями. На данном этапе проектируются программы обратного наставничества (когда младшие учат старших), межпоколенческие проектные команды, трансляторы ценностей компании из числа амбассадоров разных поколений. Все эти активности развивают культуру межпоколенческого взаимодействия, преемственности, снижают риски возрастных конфликтов и непонимания.

4. Внедрение адаптированных под возрастные особенности инструментов обучения и развития. На основе анализа образовательных потребностей и когнитивных особенностей поколений разрабатывается матрица форматов обучения, оптимальных для каждой возрастной категории. Для беби-бумеров это могут быть очные программы, лекции, семинары, кейсы. Для поколения X — action learning, бизнес-симуляции, баддинг. Поколению Y больше подойдут e-learning, геймификация, социальное обучение. Поколение Z лучше воспринимает микрообучение, адаптивное обучение, VR. Персонализация обучения с учетом поколенческого фактора повышает вовлеченность и качество усвоения материала.

5. Вовлечение руководства в процессы управления поколенческим разнообразием. Высшее руководство играет ключевую роль в создании инклюзивной организационной среды, комфортной для всех поколений. Топ-менеджеры должны не только поддерживать идею поколенческого разнообразия, но и активно участвовать в разработке соответствующих политик, процедур, практик. Проведение стратегических сессий по кросс-возрастному взаимодействию, публичная поддержка программ развития для всех поколений, менторинг и спонсорство талантов разных возрастов, равное отношение ко всем сотрудникам — вот лишь некоторые способы демонстрации приверженности руководства идеям поколенческого подхода.

Предложенная методология «5В» носит универсальный характер и может быть адаптирована под специфику конкретной организации. Ее практическое применение целесообразно осуществлять поэтапно, начиная с пилотных проектов в отдельных подразделениях. Важнейшим фактором успеха при этом выступает постоянный мониторинг эффективности поколенчески-ориентированных программ обучения, оценка их влияния на ключевые метрики — производительность, инновационность, уровень вовлеченности, коэффициент текучести и т. д.

Обобщая вышесказанное, можно резюмировать, что интеграция поколенческого подхода в систему формирования персонала требует комплексных организационных усилий — от диагностики и сегментации персонала до перестройки процессов и политик, трансформации стилей управления. Ключевым драйвером изменений при этом выступает топ-менеджмент, чье вовлечение и заинтересованность критически важны для успеха инициатив по управлению возрастным разнообразием.

На основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных автором разработана концептуальная модель системы формирования персонала, учитывающая динамику трансформации ценностей и трудовой мотивации поколений (рис. 2).

Модель демонстрирует ключевые элементы системы и взаимосвязи между ними. Отправной точкой выступает организационная стратегия, определяющая общий вектор развития компании и роль человеческого капитала в достижении бизнес-целей. На ее основе формируется поколенческий профиль персонала и выявляются ценностно-мотивационные доминанты каждой возрастной группы. Далее разрабатываются адаптированные под поколенческие особенности инструменты обучения и развития, выстраиваются механизмы межпоколенческих коммуникаций. Важнейшим элементом модели является постоянный

мониторинг эффективности системы и сбор обратной связи для ее совершенствования. Сквозным фактором успеха выступает вовлеченность топ-менеджмента, пронизывающая все уровни и процессы.

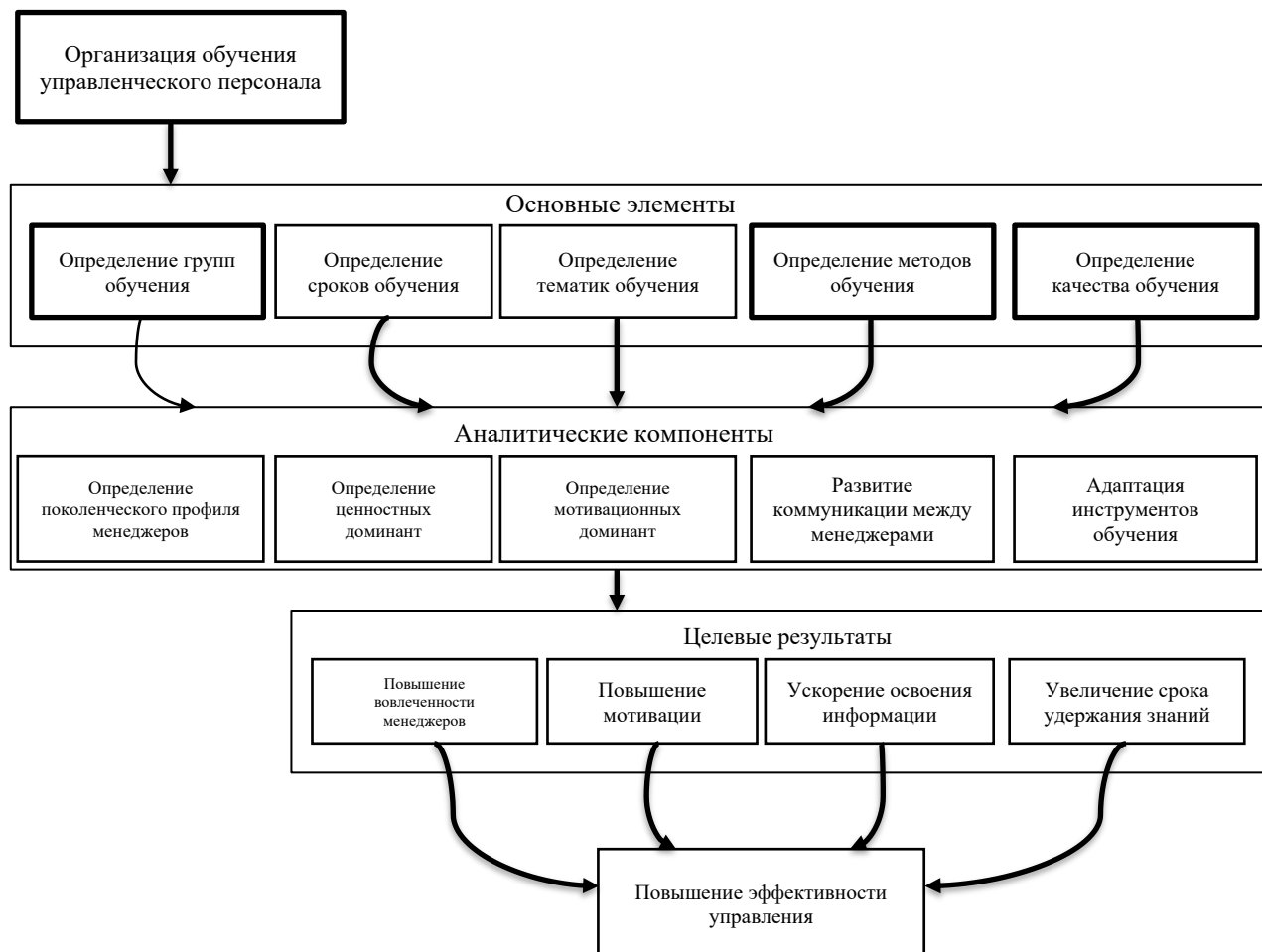


Рисунок 2. Концептуальная модель поколенчески-ориентированной системы формирования персонала (разработано автором)

Практическое внедрение данной модели предполагает реализацию ряда последовательных шагов (рис. 3).

Важно подчеркнуть, что представленные рекомендации не являются универсальным шагом и всегда требуют адаптации под специфику конкретной организации. Тем не менее, они задают общую рамку и последовательность действий по интеграции поколенческого фактора в корпоративные системы обучения и формирования персонала.

Подводя итог, отметим, что формирование поколенчески-ориентированного подхода к формированию человеческого капитала — это стратегический вызов для современных организаций. Компании, которые сумеют перестроить свои системы обучения с учетом ценностного разнообразия сотрудников, получат неоспоримые конкурентные преимущества в экономике знаний. Способность раскрывать таланты всех поколений, обеспечивать передачу опыта и обоюдное обогащение идеями между возрастами станет ключевым фактором долгосрочной устойчивости бизнеса. Ведущая роль в трансформации действующих методов принадлежит высшему руководству, которое должно обеспечить не только стратегическое видение, но и реальную поддержку изменений через активное участие и постоянное внимание к задачам управления поколенческим разнообразием.



Рисунок 3. Этапы внедрения представленной модели поколенчески-ориентированной системы формирования персонала (разработано автором)

Выводы

В рамках проведенного исследования получены следующие основные результаты:

1. На основе анализа классических концепций и современных эмпирических исследований в области формирования персонала и теории поколений выявлены ключевые факторы, определяющие специфику обучения и развития сотрудников разных возрастных когорт — особенности восприятия информации, цели и мотивы профессионального развития, отношение к форматам и методам обучения.

2. Выделены отличительные характеристики ценностных ориентаций и трудовой мотивации основных поколений персонала. Показано, что по мере смены поколений возрастают приоритеты индивидуальности, гибкости, технологичности рабочей среды; снижается ориентация на стабильность, иерархичность, материальное вознаграждение.

3. Обоснована методологическая база интеграции поколенческого подхода в систему формирования кадрового потенциала, основанная на принципах выявления возрастного профиля, учета ценностной специфики поколений, внедрения адаптированного инструментария обучения, выстраивания механизмов межпоколенческих коммуникаций при активном вовлечении топ-менеджмента.

4. Разработана концептуальная модель поколенчески-ориентированной системы формирования персонала, демонстрирующая ключевые элементы и взаимосвязи между ними. Предложен комплекс практических рекомендаций по внедрению поколенческих подходов в практику обучения и развития сотрудников.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что формирование эффективной системы формирования персонала в условиях усиливающейся поколенческой диверсификации требует кардинального переосмысления устоявшихся подходов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ulrich, David, Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results / Harvard Business School Press — 1996 — 304 с. — URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/7196-HBK-ENG>.
2. Spencer, Lyle M Reengineering human resources: achieving radical increases in service quality--with 50 % to 90 % cost and head count reductions / New York: John Wiley & Sons, 1995 — 238 с. — URL: <https://archive.org/details/reengineeringhum0000spen/page/2/mode/2up>.
3. Половинко, В.С. Качественный анализ сегмента «управление персоналом» на рынке труда / В.С. Половинко, Р.А. Долженко, С.Б. Долженко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2023. — Т. 21, № 1. — С. 112–123. — DOI 10.24147/1812-3988.2023.21(1).112-123. — EDN KQRARY.
4. Шамис Е.М. Теория поколений. Необыкновенный Икс = Необыкновенный Икс [Текст] / Евгения Шамис, Евгений Никонов. // 2-е изд., стер. — Москва: Ун-т Синергия: Школа Бизнеса, 2017. — 138 с.
5. Модернизация системы управления персоналом и развитие экономики региона / Ж.А. Ермакова, Е.В. Шестакова, В.Б. Кондусова [и др.]. — Москва: Издательство «Креативная экономика», 2019. — 366 с. — ISBN 978-5-91292-272-5. — DOI 10.18334/9785912922725. — EDN JCUNLK.
6. Кручинина, Е.В. Методика оптимизации структуры ассортимента продукции, как фактор эффективного управления товарами коммерческой организации / Е.В. Кручинина // Научный форум: экономика и менеджмент: сборник статей по материалам XXVI международной научно-практической конференции, Москва, 15 апреля 2019 года. Том 3(26). — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Международный центр науки и образования», 2019. — С. 23–29. — EDN ZDYWXJ.
7. Самоукина, Н.В. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация / Н.В. Самоукина. — Москва: Компания КноРус, 2018. — 186 с. — ISBN 978-5-4365-2877-9. — EDN YNBQYH.
8. Schultz T.W. Investment in human capital // The American economic review. — 1961. — Т. 51. — № 1. — С. 1–17.
9. Woodhall M. Human capital concepts // Economics of education. — Pergamon, 1987. — С. 21–24.
10. Denison E.F. The Puzzling Drop in Productivity // Challenge (05775132). — 1979. — Т. 22. — № 2. — С. 60–62 — URL: <https://www.jstor.org/stable/40719744>.

11. Solow R.M. Growth theory // A guide to modern economics. — Routledge, 1996. — С. 229–247.
12. Kendrick J.W. The accounting treatment of human investment and capital // Review of Income and Wealth. — 1974. — Т. 20. — № 4. — С. 439–468.
13. Lengrand P. An introduction to lifelong education // London: Croom Helm. — 1975. — 156 с.
14. Michaels E. The war for talent / Ed Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod // Harvard Business Review Press. — 2001. — 200 с.
15. Cappelli P., Keller J.R. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges // Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. — 2014. — Т. 1. — № 1. — С. 305–331.
16. Howe N., Strauss W. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. // Harper Collins, 1992. — 544 с.
17. Бобошка, А.Е. Особенности формирования системы развития управленческого персонала в организации / А.Е. Бобошка // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 1, № 9(150). — С. 192–202. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.09.01.020. — EDN QOLBOM.
18. Климов, И.С. Управление персоналом как инструмент формирования и развития человеческих ресурсов организации / И.С. Климов, В.С. Кудряшов // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 9. — С. 60–64. — DOI 10.17513/vaael.2973. — EDN BCNGEL.
19. Зотова, А.А. Исследование взаимосвязи трудовой мотивации и ценностных ориентаций работников организаций / А.А. Зотова // Психология — наука будущего: Материалы X Международной конференции молодых ученых, Москва, 16–17 ноября 2023 года. — Москва: Институт психологии РАН, 2023. — С. 198–202. — EDN HZDGZP.
20. Которова, Д.А. Особенности ценностных ориентаций обучающихся — представителей поколения Z / Д.А. Которова // Задачи и возможности международного трансфера инновационных технологий: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Омск, 17 мая 2024 года. — Уфа: ООО «Омега сайнс», 2024. — С. 293–297. — EDN ZAAGMF.
21. Михайлова, И.В. Особенности ценностных ориентаций поколения Y и Z / И.В. Михайлова, Л.И. Игсанова // Симбирский научный вестник. — 2023. — № 1(47). — С. 91–98. — EDN VPAKGK.
22. Разинкова, О.И. Особенности социальных и ценностных ориентаций современной молодежи (что такое поколение NEET) / О.И. Разинкова // Позитив. Философские проблемы науки и техники. — 2024. — № 21. — С. 86–93. — EDN EWEQDS.
23. Сабирова, З.М. Особенности ценностных ориентаций у детей поколения Z / З.М. Сабирова // Аллея науки. — 2023. — Т. 1, № 3(78). — С. 780–784. — EDN FHXINT.
24. Googins B.K., Mirvis P.H., Rochlin S.A. Beyond good company: Next generation corporate citizenship. // New York: Palgrave Macmillan, 2007 — 280 с. — URL: <https://archive.org/details/beyondgoodcompan0000goog>.
25. Schein E.H. Career anchors and career paths: A panel study of management school graduates. // MIT Alfred P. Sloan School of Management, 1974 — 36 с.

26. Super D.E. A life-span, life-space approach to career development //Journal of vocational behavior. — 1980. — Т. 16. — № 3. — С. 282–298.
27. Колесова, О.А. Проблемы вертикальных и горизонтальных коммуникаций в организации / О.А. Колесова // Инновационный потенциал развития науки в современном мире: технологии, инновации, достижения: Сборник научных статей по материалам XII Международной научно-практической конференции, Уфа, 18 апреля 2023 года. — Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2023. — С. 277–282. — EDN QTXDKI.

Sharov Alexey Viktorovich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia
E-mail: leha-sharov01@mail.ru

Academic adviser: **Minchenkova Olga Yuryevna**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia
E-mail: Olumin@mail.ru

Theoretical and methodological foundations for the development of a personnel formation system in the context of the transformation of value orientations of generations

Abstract. The article analyzes current issues of forming an effective personnel development system for organizations in the context of transformation of generational value orientations. The purpose of the study is to scientifically substantiate the theoretical and methodological foundations of a generation-oriented approach to human resource development. Based on the analysis of classical concepts and modern empirical research in the field of personnel development and generation theory, the key factors determining the specifics of training and development of employees of different age cohorts are identified. The author's methodological basis for integrating a generational approach into the system of human resource development is presented, focused on the interests and capabilities of top management of organizations. A conceptual model of the personnel development system has been developed, taking into account the dynamics of the transformation of values and labor motivation of generations. A set of practical recommendations for the implementation of generation-oriented methods of training and development of employees is proposed, aimed at harmonizing intergenerational relations, balancing the interests of employees of different ages and increasing the effectiveness of investments in the human capital of companies. The results of the study can be used to improve the HR policy of organizations, develop talent management strategies, personnel training and development programs taking into account the specifics of value orientations of generations.

Keywords: personnel development; generation theory; values; labor motivation; training; talent management; investments in human capital; intergenerational relations; HR policy; top management