

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

2025, Том 17, № s6 / 2025, Vol. 17, Iss. s6 <https://esj.today/issue-s6-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/42FAVN625.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Романов, П. Г. Особенности адаптации и развития персонала различных возрастных групп как фактор конкурентоспособности организации на российском рынке труда / П. Г. Романов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s6. — URL: <https://esj.today/PDF/42FAVN625.pdf>.

**For citation:**

Romanov P.G. Features of adaptation and development of personnel of various age groups as a factor of competitiveness of the organization in the Russian labor market. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s6): 42FAVN625. Available at: <https://esj.today/PDF/42FAVN625.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 331.1

**Романов Павел Глебович**

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Россия  
E-mail: rom-pg@mail.ru

## **Особенности адаптации и развития персонала различных возрастных групп как фактор конкурентоспособности организации на российском рынке труда**

**Аннотация.** Современный российский рынок труда переживает беспрецедентные структурные трансформации, обусловленные демографическими сдвигами, технологическими преобразованиями и изменением ценностных ориентиров различных поколений работников. Настоящее исследование посвящено анализу особенностей адаптации и развития персонала различных возрастных групп в качестве ключевого фактора обеспечения конкурентоспособности организаций в условиях обострения кадрового дефицита на отечественном рынке труда. Актуальность исследуемой проблематики определяется сложившейся ситуацией острой нехватки трудовых ресурсов, при которой уровень безработицы достиг исторического минимума, а укомплектованность штата предприятий снизилась до критических значений. Научная проблема исследования заключается в недостаточной разработанности методологических подходов к дифференцированному управлению адаптацией и развитием представителей различных поколений — поколения X, поколения Y (миллениалов) и поколения Z — с учётом специфических ценностных установок, мотивационных паттернов и профессиональных ожиданий каждой возрастной группы.

Объектом исследования выступает система управления персоналом организации в части процессов адаптации и развития работников, предметом — особенности адаптационных механизмов и методов развития персонала применительно к представителям различных возрастных групп. Целью исследования является разработка научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы адаптации и развития персонала с учётом возрастной дифференциации работников для повышения конкурентоспособности организации. В рамках достижения поставленной цели решаются задачи систематизации теоретико-методологических подходов к исследованию поколенческих различий в трудовой сфере, анализа особенностей адаптации представителей различных возрастных групп и выявления эффективных методов развития персонала с учётом возрастной специфики.

Основу исследования составляют теория поколений Штрауса-Хоува, компетентностный и системно-деятельностный подходы к управлению персоналом. Научная новизна работы заключается в систематизации инструментов адаптации и развития персонала применительно к специфике ценностных установок представителей поколений X, Y и Z в условиях современного российского рынка труда. Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных результатов для формирования дифференцированных программ адаптации и развития персонала, способствующих снижению текучести кадров, повышению лояльности работников и укреплению конкурентных позиций организации в условиях дефицита трудовых ресурсов.

**Ключевые слова:** адаптация персонала; развитие персонала; теория поколений; поколение X; миллениалы; поколение Z; конкурентоспособность организации; российский рынок труда; наставничество; кадровый дефицит

## Введение

Российский рынок труда в 2024–2025 годах характеризуется острейшим дефицитом кадров, достигшим беспрецедентных масштабов за всю историю постсоветского периода. По данным Банка России, укомплектованность штата предприятий к концу 2024 года составила в среднем лишь 67 %, а уровень безработицы опустился до исторического минимума 2,4 %.<sup>1</sup> Сложившаяся ситуация обусловлена демографическими последствиями снижения рождаемости в 1990-х годах, когда на рынок труда вышло малочисленное поколение, рождённое в период социально-экономической нестабильности, при одновременном выходе на пенсию многочисленного поколения, родившегося в советский период.<sup>2</sup>

Научная проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью организаций обеспечивать эффективную адаптацию и развитие персонала всех возрастных групп и отсутствием системных научно-методологических подходов к дифференцированному управлению представителями различных поколений. Традиционные унифицированные методы адаптации и развития персонала демонстрируют снижающуюся эффективность в условиях, когда в организациях одновременно трудятся представители поколений с принципиально различающимися ценностными установками, мотивационными паттернами и профессиональными ожиданиями [1].

Объектом настоящего исследования выступает система управления персоналом организации в части процессов адаптации и профессионального развития работников. Предметом исследования являются особенности адаптационных механизмов и методов развития персонала применительно к представителям различных возрастных групп — поколения X, поколения Y (миллениалов) и поколения Z.

Цель исследования состоит в разработке научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы адаптации и развития персонала с учётом возрастной дифференциации работников для повышения конкурентоспособности организации на российском рынке труда.

<sup>1</sup> Штат российских компаний в среднем укомплектован на 67 % — Рамблер/личные финансы. — [Электронный ресурс] URL: <https://finance.rambler.ru/money/54289404-shtat-rossiyskih-kompaniy-v-srednem-ukomplektovan-na-67/> (дата обращения 27.01.2025).

<sup>2</sup> Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет — РБК [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898> (дата обращения 27.01.2025).].

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- систематизировать теоретико-методологические подходы к исследованию поколенческих различий в трудовой сфере;
- проанализировать особенности адаптации представителей различных возрастных групп в организации;
- выявить эффективные методы развития персонала с учётом возрастной специфики работников.

Научная новизна исследования определяется систематизацией инструментов адаптации и развития персонала применительно к специфике ценностных установок представителей поколений X, Y и Z в условиях современного российского рынка труда, характеризующегося критическим дефицитом трудовых ресурсов. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов при формировании дифференцированных программ адаптации и развития персонала, способствующих снижению текучести кадров, повышению лояльности работников и укреплению конкурентных позиций организации.

## 1. Методы и материалы

Теоретико-методологическую основу настоящего исследования составляет совокупность научных подходов, обеспечивающих целостное рассмотрение проблематики адаптации и развития персонала различных возрастных групп. Базовой концептуальной рамкой исследования выступает теория поколений, разработанная американскими исследователями Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом в 1991 году. Согласно данной теории, поколение представляет собой совокупность людей, рождённых в определённый временной период (приблизительно 20–25 лет), разделяющих общие исторические события, социальные условия и культурные влияния, сформировавшие устойчивые ценностные ориентации и поведенческие паттерны.

Системно-деятельностный подход к управлению персоналом обеспечивает рассмотрение адаптации и развития работников как взаимосвязанных элементов целостной системы управления человеческими ресурсами организации. Компетентностный подход позволяет рассматривать профессиональное развитие персонала через призму формирования и совершенствования компетенций, необходимых для эффективного выполнения трудовых функций и обеспечения конкурентоспособности организации.

В качестве методов исследования применяются анализ научной литературы по проблематике управления персоналом и теории поколений, систематизация и классификация данных, сравнительный анализ особенностей различных возрастных групп работников. Эмпирическую базу исследования составляют статистические данные Росстата, аналитические отчёты Банка России, исследования рекрутинговых компаний HeadHunter и SuperJob.

В статье уделено внимание исследованиям и разработкам авторов в сфере управления персоналом и поколенческой теории: А.В. Голубинская [2], М.А. Исаева[3], А.В. Пилюгина, Е.В. Шестакова [4], А.Н. Сорочайкин, В.М. Цлаф [5], Д.А. Уразов [6] и ряда других исследователей.

## 2. Результаты и обсуждения

Анализ теоретико-методологических подходов к исследованию поколенческих различий в трудовой сфере позволяет выделить несколько концептуальных направлений, формирующих современное понимание специфики работы с персоналом различных возрастных групп. Теория поколений Штрауса-Хоува, ставшая фундаментальной основой для

исследования межпоколенческих различий, базируется на постулате цикличности смены поколений, при которой каждое последующее поколение формируется под влиянием уникального сочетания исторических событий, экономических условий и социокультурных факторов, определяющих устойчивые ценностные ориентации и поведенческие модели[3]. Формирование ценностных установок поколения происходит преимущественно в возрасте от 10 до 12 лет, когда закладываются базовые представления о мире, труде и межличностных отношениях [7].

Применительно к современному российскому рынку труда принято выделять три основные возрастные группы работников: поколение X (рождённые приблизительно в 1965–1980 годах), поколение Y, или миллениалы (рождённые приблизительно в 1981–1996 годах), и поколение Z (рождённые после 1996 года). Каждая возрастная группа характеризуется специфическими особенностями, определяющими подходы к адаптации и развитию персонала. Представители поколения X сформировались в условиях советского и раннего постсоветского периода, пережив период социально-экономической трансформации общества. Ключевыми ценностями данной возрастной группы являются стабильность, профессионализм, карьерный рост и материальное благополучие[8].

Когнитивные особенности представителей поколения X включают способность к многозадачности, ценность баланса между работой и личной жизнью, прагматичный подход к профессиональной деятельности[9].

Поколение Y (миллениалы) формировалось в условиях активного развития информационных технологий, глобализации и расширения доступа к информации. Представители данной возрастной группы отличаются высокой технологической грамотностью, ориентацией на гибкие условия труда, стремлением к командной работе и профессиональному развитию. Миллениалы ценят возможности обучения, развития навыков и самореализации в профессиональной деятельности [10].

Поколение Z представляет собой первое поколение, полностью сформировавшееся в условиях цифровой среды, что определяет статус представителей данной группы как цифровых аборигенов. Ключевыми характеристиками поколения Z являются ориентация на быстрый результат, важность содержательного смысла профессиональной деятельности, предпочтение личной коммуникации на рабочем месте при высокой конкурентной ориентации [11]. Представители поколения Z отдают предпочтение инновационным подходам и цифровым решениям в рабочих процессах [8].

Анализ современного состояния российского рынка труда свидетельствует о существенных структурных изменениях возрастного состава рабочей силы. По данным Росстата, численность занятых в возрасте до 35 лет сократилась в 2024 году на 837 тысяч человек и составила 20,4 млн человек (27,4 % от общего числа занятых), тогда как численность работников в возрасте 55 лет и старше увеличилась на 460 тысяч человек и достигла 13,47 млн человек (18,2 % от общего числа занятых). Доля населения в возрасте 55 лет и старше достигла рекордного уровня 30 % в 2024 году, тогда как в 1990 году аналогичный показатель составлял 21,1 %.<sup>3</sup> Данные тенденции обуславливают необходимость адаптации кадровой политики организаций к работе с персоналом различных возрастных групп.

Дефицит трудовых ресурсов на российском рынке труда достиг критических значений: по оценкам Министерства экономического развития, количество незаполненных вакансий составляет около 1,5 млн и может увеличиться до 2 млн к 2030 году, а по прогнозам отдельных

<sup>3</sup> РБК. Рынок труда: почему в России не хватает работников. — [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/economics/14/06/2024/666a85f39a7947509c0f7561> (дата обращения 27.01.2025).

экспертов — до 4–5 млн в течение ближайших пяти лет.<sup>4</sup> Исследования рекрутинговой компании SuperJob фиксируют, что 90 % российских компаний испытывают нехватку персонала.<sup>5</sup>

В сложившихся условиях конкурентоспособность организации на рынке труда во многом определяется способностью эффективно привлекать, адаптировать и развивать персонал всех возрастных групп. По данным HeadHunter, 67 % компаний отмечают увеличение сроков найма персонала в 2024 году, 48 % столкнулись с ростом текучести кадров, а 38 % зафиксировали снижение лояльности работников.<sup>6</sup> При рассмотрении данных показателей существенное значение приобретает понимание того, что повышение заработной платы само по себе не решает проблему привлечения и удержания персонала, поскольку представители различных поколений имеют дифференцированные мотивационные приоритеты.

Адаптация персонала представляет собой многоаспектный процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, социальной среде организации, в ходе которого происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями, усвоение стереотипов поведения и отождествление личных интересов и целей с общеорганизационными [12]. Процесс адаптации традиционно включает несколько этапов: общую ориентацию, вхождение в должность, активную ориентацию и функционирование [13].

Исследования, посвящённые поколенческому аспекту адаптации персонала, демонстрируют существенные различия в особенностях адаптационного процесса у представителей различных возрастных групп [14]. Представители поколения Z, поколения миллениалов и поколения X, а также старшие возрастные группы (так называемые бэби-бумеры) требуют дифференцированных подходов к организации адаптационных программ с учётом специфики ценностных установок каждой группы. Персонализированные программы адаптации, учитывающие поколенческие различия, демонстрируют более высокую эффективность по сравнению с унифицированными подходами.

Представители поколения X ориентированы на структурированные, формализованные адаптационные программы с чётко определёнными этапами и долгосрочными перспективами. Миллениалы отдают предпочтение интерактивным формам адаптации с регулярной обратной связью и возможностями быстрого карьерного роста. Поколение Z требует максимально технологичных и ускоренных адаптационных программ с элементами геймификации и цифровых инструментов.

Исследования возрастной динамики профессиональной адаптивности свидетельствуют о снижении мотивации и активности у работников возрастной группы 51–60 лет, тогда как представители более молодых возрастных групп, находящиеся на пике карьеры, демонстрируют стабильные показатели адаптивности [15]. Данная закономерность актуализирует необходимость разработки специальных адаптационных программ для работников старших возрастных групп, учитывающих специфику профессиональной адаптивности на поздних этапах карьеры.

Современные методы адаптации персонала подразделяются на несколько групп: методы обучения (вводные курсы, тренинги, инструктажи), методы командообразования (тимбилдинг, корпоративные мероприятия), методы индивидуального сопровождения (наставничество,

<sup>4</sup> Forbes. Дефицит навыков, ИИ и удалёнка: hh.ru подвёл итоги года на российском рынке труда. — [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/biznes/552424-deficit-navykov-ii-i-udalenka-hh-ru-podvel-itogi-goda-na-rossijskom-rynke-truda> (дата обращения 27.01.2025).

<sup>5</sup> SuperJob. Исследование рынка труда 2024. — [Электронный ресурс] URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114095/90-kompanij-ispytyvayut-deficit-kadrov/> (дата обращения 27.01.2025).

<sup>6</sup> HeadHunter. Итоги 2024 года на рынке труда: дефицит кадров, конкуренция за работников и рост зарплат. — [Электронный ресурс] URL: <https://hh.ru/article/31286> (дата обращения 27.01.2025).

коучинг, менторинг), методы ротации (горизонтальное перемещение между подразделениями для расширения компетенций) [12]. Эффективная система адаптации способствует снижению издержек организации, повышению лояльности работников и уменьшению текучести кадров.

Наставничество и менторинг занимают особое место в системе адаптации и развития персонала, обеспечивая трансфер профессиональных знаний и опыта от более опытных работников к менее опытным [16]. Менторинг представляет собой интегрированную технологию, объединяющую элементы наставничества и коучинга, и рассматривается как наиболее востребованный инструмент развития персонала в современных организациях. Исследования Университета Пенсильвании демонстрируют, что сотрудники, охваченные программами менторинга, получают продвижение по карьерной лестнице в пять раз чаще, а сами менторы — в шесть раз чаще по сравнению с работниками, не участвующими в подобных программах; при рассмотрении вопроса влияния менторинга на текучесть кадров фиксируется, что 77 % компаний, внедривших программы наставничества, отмечают существенное снижение данного показателя [17].

Вместе с тем традиционное наставничество не всегда эффективно формирует субъектную позицию специалиста, требуя соорганизации различных типов действий — воспроизводящих и творческих. Применительно к представителям различных поколений формат наставничества должен варьироваться: для поколения X наиболее эффективным является традиционное экспертное наставничество, для миллениалов — партнёрский коучинг с акцентом на развитие, для поколения Z — цифровое менторство с элементами равноправного партнёрства.

Развитие персонала представляет собой системную деятельность организации, направленную на формирование и совершенствование профессиональных и личностных качеств работников в соответствии со стратегическими целями организации. Развитие персонала включает совокупность организационно-экономических мероприятий, охватывающих обучение, переподготовку и повышение квалификации работников различных возрастных категорий с разным стажем работы. Система обучения персонала строится на принципах обеспечения требуемого квалификационного уровня, поддержания трудового потенциала и повышения конкурентоспособности организации [18].

Конкурентоспособность работника на рынке труда определяется как совокупная характеристика степени развития трудового потенциала, включающая профессиональные компетенции, личностные качества и адаптационные способности [19]. Качественные характеристики персонала определяют конкурентоспособность организаций в условиях сокращения трудовых ресурсов. Исследования свидетельствуют, что компании, инвестирующие в развитие компетенций персонала, достигают бизнес-целей на 30 % чаще по сравнению с организациями, пренебрегающими данным направлением деятельности [6].

Персонал рассматривается как стратегический капитал организации, определяющий инновационный потенциал, адаптивность и долгосрочную. Формирование внутренней конкурентной среды создаёт условия для развития способностей работников и повышения мотивации к профессиональному росту [20].

Для систематизации методов развития персонала различных возрастных групп представляется целесообразным сформировать сравнительную таблицу инструментов профессионального развития (табл. 1).

Представленная таблица демонстрирует необходимость дифференцированного подхода к выбору методов развития персонала в зависимости от возрастной принадлежности работников. Традиционные методы формального обучения сохраняют эффективность преимущественно для представителей поколения X, тогда как для миллениалов и поколения Z требуется

существенная модификация образовательных форматов в направлении интерактивности, цифровизации и микрообучения. Система обратной связи также должна варьироваться от формальных периодических оценок для поколения X до непрерывной мгновенной обратной связи для поколения Z.

Таблица 1

**Методы развития персонала с учётом возрастной специфики работников**

| Метод развития                        | Поколение X (1965–1980)                                                | Поколение Y /<br>Миллениалы (1981–1996)                                            | Поколение Z (после 1996)                                                         |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Формальное обучение (курсы, тренинги) | Высокая эффективность, предпочтение очных форматов с чёткой структурой | Средняя эффективность, предпочтение смешанных форматов с интерактивными элементами | Низкая эффективность традиционных форматов, предпочтение коротких онлайн-модулей |
| Наставничество                        | Готовность выступать наставниками, ценность экспертизы                 | Потребность в наставниках-коучах, ориентация на развитие                           | Потребность в цифровых менторах, равноправные партнёрские отношения              |
| Ротация                               | Умеренная готовность, предпочтение вертикального роста                 | Высокая готовность, интерес к горизонтальному развитию                             | Высокая готовность при условии быстрой смены задач                               |
| Проектная работа                      | Предпочтение стабильной функциональной роли                            | Высокая заинтересованность в проектной деятельности                                | Предпочтение краткосрочных проектов с видимым результатом                        |
| Самообразование                       | Структурированное изучение литературы, формальные курсы                | Онлайн-курсы, профессиональные сообщества                                          | Микрообучение, видеосервисы, подкасты, социальные сети                           |
| Обратная связь                        | Формальная периодическая оценка (годовая, квартальная)                 | Регулярная обратная связь (ежемесячно, еженедельно)                                | Непрерывная мгновенная обратная связь в режиме реального времени                 |
| Карьерное планирование                | Долгосрочное планирование (5–10 лет), вертикальная карьера             | Среднесрочное планирование (2–5 лет), карьерные треки                              | Краткосрочное планирование (до 2 лет), гибкие карьерные траектории               |

*Составлено автором на основе проанализированного материала*

Особое значение в современных условиях приобретает формирование межпоколенческого взаимодействия в организации, обеспечивающего синергетический эффект от сочетания опыта и экспертизы старших работников с технологической грамотностью и инновационным мышлением молодых специалистов. Программы реверсивного наставничества, при которых представители младших поколений обучают старших коллег цифровым навыкам, способствуют укреплению межпоколенческих связей и повышению цифровой зрелости организации в целом.

Рассматривая вопрос влияния системы адаптации и развития персонала на конкурентоспособность организации, необходимо отметить многоаспектность данного воздействия. Эффективная адаптация сокращает период вхождения работника в должность, снижает издержки на подбор персонала за счёт уменьшения текучести кадров в период испытательного срока, повышает производительность труда на начальном этапе работы [12].

Отраслевая специфика российского рынка труда демонстрирует неоднородность кадрового дефицита: в производственном секторе 90 % компаний отмечают нехватку персонала (против 87 % годом ранее), в IT-секторе соответствующий показатель составляет 87 % (против 83 % годом ранее).<sup>7</sup> Острый дефицит фиксируется в сегменте квалифицированных рабочих и инженерно-технических специалистов. В агропромышленном секторе средний возраст специалистов составляет 45–55 лет, что актуализирует задачу привлечения и удержания молодых кадров.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> [SuperJob. Исследование рынка труда 2024. — [Электронный ресурс] URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114095/90-kompanij-ispytyvayut-deficit-kadrov/> (дата обращения 27.01.2025).

<sup>8</sup> РБК. Рынок труда: почему в России не хватает работников. — [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/economics/14/06/2024/666a85f39a7947509c0f7561> (дата обращения 27.01.2025).

Демографический прогноз свидетельствует об углублении кадрового дефицита в среднесрочной перспективе: численность населения трудоспособного возраста сократилась до 34,6 млн человек к началу 2024 года и, по прогнозам, уменьшится до 32,9 млн человек к 2030 году, что означает сокращение на 23 %.<sup>9</sup> Указанные обстоятельства обуславливают стратегическую значимость формирования дифференцированных систем адаптации и развития персонала, обеспечивающих эффективное использование трудового потенциала всех возрастных групп.

Практические рекомендации по совершенствованию системы адаптации и развития персонала с учётом возрастной дифференциации включают несколько направлений. Для представителей поколения X целесообразно акцентировать внимание на программах повышения квалификации с присвоением формальных статусов и сертификатов, развитии наставнических компетенций, обеспечении возможностей экспертной карьеры. Для миллениалов рекомендуется формировать индивидуальные планы развития с промежуточными контрольными точками, обеспечивать разнообразие проектных задач, создавать возможности для горизонтального карьерного движения. Для представителей поколения Z эффективными являются геймифицированные программы обучения, микрообучение через мобильные приложения, ускоренные адаптационные треки с мгновенной обратной связью, интеграция в корпоративные социальные сети.

Формирование культуры непрерывного обучения и развития становится необходимым условием обеспечения конкурентоспособности организации в условиях стремительных технологических изменений и демографических трансформаций рынка труда. Организации, способные эффективно интегрировать представителей различных поколений, использовать сильные стороны каждой возрастной группы и обеспечивать продуктивное межпоколенческое взаимодействие, получают устойчивые конкурентные преимущества в борьбе за человеческий капитал.

## Выводы

Проведённое исследование позволило установить, что теория поколений Штрауса-Хоува, адаптированная к российским условиям в рамках проекта RuGenerations, представляет собой продуктивную концептуальную основу для анализа особенностей работы с персоналом различных возрастных групп. Системно-деятельностный и компетентностный подходы к управлению персоналом обеспечивают методологическую базу для разработки дифференцированных программ адаптации и развития работников с учётом поколенческой специфики. На современном российском рынке труда представлены три основные возрастные группы работников — поколение X (1965–1980 годов рождения), поколение Y / миллениалы (1981–1996 годов рождения) и поколение Z (рождённые после 1996 года), — каждая из которых характеризуется специфическими ценностными установками, мотивационными паттернами и профессиональными ожиданиями, требующими дифференцированных управленческих подходов.

Адаптационный процесс существенно различается в зависимости от поколенческой принадлежности работника: представители поколения X ориентированы на структурированные программы с долгосрочными карьерными перспективами и экспертным наставничеством; миллениалы отдают предпочтение интерактивным форматам с регулярной обратной связью, возможностями развития и партнёрским коучингом; поколение Z требует ускоренных адаптационных программ с цифровыми инструментами, элементами геймификации и мгновенной обратной связью. Персонализированные программы адаптации, учитывающие

<sup>9</sup> Росстат. Демографический прогноз до 2030 года. — [Электронный ресурс] URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/dem-prognoz-2030.pdf> (дата обращения 27.01.2025).

поколенческие различия, демонстрируют более высокую эффективность по сравнению с унифицированными подходами, что подтверждается снижением текучести кадров и сокращением периода вхождения работников в должность.

Система развития персонала должна включать дифференцированный набор инструментов для каждой возрастной группы: для поколения X эффективными являются формальное обучение с присвоением статусов, экспертные карьерные треки, программы развития наставнических компетенций; для миллениалов рекомендуются смешанные форматы обучения, проектная деятельность, индивидуальные планы развития с промежуточными контрольными точками; для поколения Z оптимальными выступают микрообучение, мобильные образовательные приложения, геймифицированные программы развития. Наставничество и менторинг являются универсальными инструментами, требующими адаптации формата в зависимости от поколенческой принадлежности участников.

Демографические тенденции российского рынка труда — сокращение численности молодых работников и увеличение доли старших возрастных групп в условиях критического дефицита трудовых ресурсов — обуславливают стратегическую значимость формирования дифференцированных систем адаптации и развития персонала, обеспечивающих эффективное использование трудового потенциала всех поколений. Организации, способные обеспечить качественную адаптацию и развитие представителей различных возрастных групп с учётом специфики ценностных установок и профессиональных ожиданий каждого поколения, получают устойчивые конкурентные преимущества в борьбе за человеческий капитал. Формирование межпоколенческого взаимодействия, программы реверсивного наставничества и культура непрерывного обучения становятся ключевыми факторами конкурентоспособности организации в современных условиях трансформации рынка труда.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Новикова, В.Д. Проблемы адаптации персонала / В.Д. Новикова // Научные Записки ОрелГИЭТ. — 2018. — № 4(28). — С. 43–48. — EDN VPYZFB.
2. Голубинская, А.В. К вопросу о поколенной модели Хоува-Штрауса / А.В. Голубинская // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2016. — № 1-2. — С. 98–101. — EDN XBELPZ.
3. Исаева, М.А. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува / М.А. Исаева // Знание. Понимание. Умение. — 2011. — № 3. — С. 290–295. — EDN OJOXF.
4. Пилюгина, А.В. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала / А.В. Пилюгина, Е.В. Шестакова // Инновационные подходы в решении научных проблем: Сборник трудов по материалам Международного конкурса научно-исследовательских работ, Уфа, 30 апреля 2020 года. — Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2020. — С. 481–486. — EDN HRMQNM.
5. Сорочайкин, А.Н. К построению общей теории управления персоналом / А.Н. Сорочайкин, В.М. Цлаф // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2012. — № 1(92). — С. 98–107. — EDN PJFMKD.
6. Уразов, Д.А. Ключевые компетенции персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации / Д.А. Уразов // Вестник науки. — 2025. — Т. 2, № 6(87). — С. 406–413. — EDN JERRUU.

7. Цивун, В.В. Особенности мотивации поколения Y / В.В. Цивун // Проблемы общества и экономики, основанных на знании: инновации и неоиндустриализация: Сборник научных статей молодых исследователей / Научный редактор Д.В. Ланская. Том Выпуск 9. — Краснодар: Кубанский государственный университет, 2017. — С. 87–93. — EDN ZBZRZV.
8. Буханцов, А.В. Методики работы с поколениями (X-Z) в организации / А.В. Буханцов // Вестник науки. — 2023. — Т. 1, № 5(62). — С. 10–16. — EDN RECARX.
9. Базылев, Я.С. Особенности когнитивных процессов поколений: X, Y, Z, Alpha / Я.С. Базылев — DOI 10.24158/spp.2024.10.8. // Общество: социология, психология, педагогика. — 2024. — № 10(126). — С. 64–69 — EDN GLSTUS.
10. Ядова, М.А. Миллениалы: социологический портрет поколения / М.А. Ядова — DOI 10.31249/rsoc/2019.03.09. // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. — 2019. — № 3. — С. 140–144 — EDN LOKNNN.
11. Вередюк, О.В. Олимпиадники поколения Z: поведенческие установки на рынке труда / О.В. Вередюк, Е.А. Черных — DOI 10.19181/lsprr.2022.18.1.7. // Уровень жизни населения регионов России. — 2022. — Т. 18, № 1. — С. 79–91 — EDN MMQVOU.
12. Каштанова, Е.В. Современные методы адаптации персонала / Е.В. Каштанова — DOI 10.12737/article\_5dcbc5f666d183.95173064. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2019. — Т. 8, № 5. — С. 34–40 — EDN JIUTIS.
13. Бандурина, Д.А. Правовые аспекты регулирования адаптации персонала / Д.А. Бандурина // Вопросы российской юстиции. — 2022. — № 21. — С. 281–290. — EDN RXPSKC.
14. Сигитова, М.А. Проблемы адаптации работников: поколенческий аспект / М.А. Сигитова — DOI 10.24412/2220-2404-2025-7-15. // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2025. — № 7. — С. 200–205 — EDN LKSTCV.
15. Макарычев, А.А. Уровни профессиональной адаптивности личности / А.А. Макарычев, Л.С. Егорова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). — 2011. — № 4. — С. 20. — EDN OOUHJP.
16. Пухова, А.Г. Технология менторинга: понятие, сущность, принципы и функции / А.Г. Пухова, Т.К. Беляева, Л.А. Ярихович // Проблемы современного педагогического образования. — 2023. — № 79-4. — С. 162–164. — EDN LPSYPY.
17. Фролова, С.В. Корпоративный менторинг как инструмент профессионального роста молодого специалиста / С.В. Фролова // Государственный советник. — 2017. — № 4(20). — С. 45–50. — EDN YLSDHQ.
18. Кузьменко, О.Р. Система обучения персонала: цели, задачи, принципы / О.Р. Кузьменко, Е.А. Старчикова, Ж.В. Горностаева // Мировая наука. — 2021. — № 1(46). — С. 125–129. — EDN QEDMQJ.
19. Троицкая, А.А. Конкурентоспособность работника на рынке труда и трудовой потенциал работника и организации / А.А. Троицкая // Новое в науке и образовании: сборник трудов Международной ежегодной научно-практической конференции, Москва, 04 апреля 2024 года. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Манускрипт", 2024. — С. 71–78. — EDN DOYWHZ.

20. Мубаракшина, О.А. Внутренняя конкурентная среда как фактор, мотивирующий развитие персонала организации / О.А. Мубаракшина — DOI 10.25513/1812-3988.2017.3.144-155. // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2017. — № 3(59). — С. 144–155 — EDN ZUEXON.

**Romanov Pavel Glebovich**

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia  
E-mail: rom-pg@mail.ru

## **Features of adaptation and development of personnel of various age groups as a factor of competitiveness of the organization in the Russian labor market**

**Abstract.** The modern Russian labor market is undergoing unprecedented structural transformations due to demographic shifts, technological transformations and changes in the value orientations of different generations of workers. The present study is devoted to the analysis of the peculiarities of adaptation and development of personnel of various age groups as a key factor in ensuring the competitiveness of organizations in the context of an aggravating personnel shortage in the domestic labor market. The relevance of the issue under study is determined by the current situation of acute shortage of labor resources, in which the unemployment rate has reached a historic low, and the staffing of enterprises has decreased to critical levels. The scientific problem of the study lies in the insufficient development of methodological approaches to the differentiated management of adaptation and development of representatives of different generations — generation X, generation Y (millennials) and generation Z — taking into account the specific values, motivational patterns and professional expectations of each age group.

The object of the research is the personnel management system of the organization in terms of the processes of adaptation and development of employees, the subject is the peculiarities of adaptation mechanisms and methods of personnel development in relation to representatives of different age groups. The purpose of the study is to develop scientifically based recommendations for improving the system of adaptation and development of personnel, taking into account the age differentiation of employees to increase the competitiveness of the organization. Within the framework of achieving this goal, the tasks of systematization of theoretical and methodological approaches to the study of generational differences in the labor sphere, analysis of adaptation features of representatives of different age groups and identification of effective methods of personnel development, taking into account age specifics, are being solved.

The methodological basis of the research is the Strauss-Howe theory of generations, competence-based and system-activity approaches to personnel management. The scientific novelty of the work lies in the systematization of tools for personnel adaptation and development in relation to the specifics of the value attitudes of representatives of generations X, Y and Z in the conditions of the modern Russian labor market. The practical significance of the research is determined by the possibility of using the results obtained to form differentiated personnel adaptation and development programs that help reduce staff turnover, increase employee loyalty and strengthen the competitive position of the organization in conditions of labor shortage.

**Keywords:** personnel adaptation; personnel development; theory of generations; generation X; millennials; generation Z; competitiveness of the organization; Russian labor market; mentoring; personnel shortage