

УДК 005.95

DOI: 10.28995/2782-2222-2024-3-71-82

## Особенности организации труда различных поколений сотрудников

Ольга В. Володина

*Российский государственный гуманитарный университет*

*Москва, Россия, volodina.o@rggu.ru*

*ORCID ID: 0000-0003-1344-5407*

*Аннотация.* В современных условиях развития управления персоналом все большее значение принимает умение не только найти нужных сотрудников, но и удержать их – для чего применяются индивидуальные подходы к сотрудникам. Одним из важных направлений в такой ситуации становится выделение важных аспектов организации труда для различных возрастных групп (поколений) сотрудников. Речь идет об адаптации режимов работы, организации рабочего пространства и форматов рабочего места для конкретных специалистов, что позволит не только создать им комфортные условия для долгосрочного сотрудничества с организацией, но и позволит организации унифицировать эти подходы.

*Ключевые слова:* управление персоналом, организация труда, теория поколений, режим работы, рабочее место, организация рабочего пространства

*Для цитирования:* Володина О.В. Особенности организации труда различных поколений сотрудников // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 3. С. 71–82. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-3-71-82

## Work organization specifics in different generations of employees

Olga V. Volodina

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia*

*volodina.o@rggu.ru ORCID ID: 0000-0003-1344-5407*

*Abstract.* In modern conditions for development of personnel management, the ability not only to find the right employees, but also to retain them is becoming increasingly important – for that purpose individualized approaches

---

© Володина О.В., 2024

to employees are used. One of the important directions in such situation is to highlight important aspects of work organization for different age groups (generations) of employees. It is about adapting work modes, organizing workspaces and workplace formats for particular specialists, which will not only create comfortable conditions for them for long-term cooperation with the organization, but will also allow the organization to unify those approaches.

*Keywords:* personnel management, work organization, generation theory, work mode, workplace, workspace organization

*For citation:* Volodina, O.V. (2024), "Work organization specifics in different generations of employees", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 71–82, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-3-71-82

## *Введение*

Сложная экономическая (в том числе внешнеэкономическая) ситуация, в которой оказалась Россия в начале 2020-х гг., диктует свои особенности управления персоналом. Два параллельно существующих тренда на рынке труда – «кадровый голод», так или иначе затрагивающий все сферы российского рынка труда, и изменение характеристик персонала, диктующее все большую готовность к смене работодателя, – приводят к необходимости работодателя бороться за сотрудников; термин «война за таланты», изначально применяемый к небольшому пласту уникальных работников, в настоящий момент видится возможным распространить на значительную, если не подавляющую долю квалифицированных рабочих, специалистов и руководителей. Сложившаяся ситуация вынуждает работодателей искать новые пути как привлечения, так и удержания персонала, причем привлечение персонала становится более дорогим инструментом работы с сотрудниками в сравнении с удержанием. В этой связи необходимое направление управления персоналом – выстраивание четкой системы управления человеческим капиталом [Авдеева 2022, с. 241] с точки зрения привлечения наиболее квалифицированных, с наиболее высоким потенциалом работников, которые будут выстраивать долгосрочные отношения с работодателем.

Фокусирование на заработной плате и денежных стимулах как единственном инструменте в такой ситуации видится малоперспективным: денежный инструмент, при его несомненной важности для привлечения наилучших кандидатов на рынке труда, не способствует именно долгосрочной приверженности сотрудника

организации, а в некоторых случаях – вообще не оказывает влияния ни на производительность труда, ни на мотивацию сотрудника [Карачаровский, Гурулева 2023]. В такой ситуации более перспективным будет выбор инструментов, предлагающих сотруднику максимально комфортные для него условия: к примеру, программы благополучия [Arkhipova et al. 2021, p. 132], нацеленные, помимо финансового, на физическое, психологическое и социальное благополучие сотрудников. Потенциально крайне интересным направлением станет и индивидуализация подходов к организации труда сотрудника: выбор наиболее комфортного и подходящего для него режима труда и отдыха, организация рабочего места и выбор места выполнения работы, большая или меньшая степень регламентированности рабочих процессов и так далее.

Выбор конкретных инструментов, несомненно, должен зависеть от личностных особенностей сотрудника, однако слишком дорогостоящей моделью станет идея разрабатывать отдельный инструмент для каждого сотрудника. В такой ситуации логичным видится выделение отдельных групп сотрудников со своими предпочтениями и предложение им тех или иных условий работ, характерных для конкретной группы: к примеру, система возрастных групп, или поколений.

### *Поколения на российском рынке труда*

Стоит отметить, что существующая теория поколений не дает четкого ответа о конкретной границе поколений. Выделенные Штраусом и Хоувом поколения, в том числе наиболее актуальные для современного рынка труда поколения X, Y, Z, хотя и имеют конкретные временные рамки, не могут быть перенесены на российскую почву без адаптации, а отечественные авторы, занимающиеся теорией поколений, не пришли к единому мнению касательно временных рамок для каждого поколения [Петрушихина 2016, с. 143]. В рамках данного исследования мы будем использовать следующие границы для поколений:

- поколение X: с 1960 по 1979 г.;
- поколение Y: с 1980 по 1999 г.;
- поколение Z: с 2000 по 2019 г.

В рамках теории поколений иногда отдельно выделяется поколение Альфа – с 2010 г. [Кириллова, Гусева 2015, с. 273], однако в силу отсутствия представителей данного поколения на рынке труда его рассмотрение не будет принципиальным для нашего исследования.

Почему для российского рынка труда актуальны именно эти поколения? Во-первых, они составляют подавляющее большинство рабочей силы в Российской Федерации и потому формируют львиную долю сотрудников всех организаций, во-вторых – именно эти поколения потенциально продолжат работать в ближайшей перспективе (доля так называемых бэби-бумеров в числе работающего населения постоянно снижается, а следующее за поколением Z поколение выйдет на рынок труда не ранее чем через десятилетие и пока вряд ли может быть проанализировано с точки зрения их предпочтений в организации труда).

Рассмотрим текущее количество и долю поколений на рынке труда России. Для этого воспользуемся статистическими данными по составу рабочей силы.

На конец 2022 г. уровень участия населения в составе рабочей силы составил 62,3%.

Общее количество рабочей силы РФ на 1 января 2023 г. – 74 924 тыс. человек, при этом к ней отнесены мужчины и женщины от 16 лет, являющиеся гражданами РФ. Уровень занятости – 71 974 тыс. человек. Доля в рабочей силе сотрудников 64 лет и старше (не относящихся к представленным выше поколениям) среди занятых составляет 1,9%, доля сотрудников моложе 4 лет (или моложе 12 лет, при условии включения поколения Альфа) – 0%. Таким образом, на данный момент в рабочей силе РФ представлены в подавляющем большинстве только указанные выше три поколения, составляющие 98,1% от занятого населения.

Таблица 1

Поколения в рабочей силе Российской Федерации  
на 1 января 2023 г. среди занятых граждан

Поколение	Временные рамки	Количество занятых граждан РФ, принадлежащих к поколению, тыс. чел.	Доля в общем количестве занятых граждан, %
Поколение X	1960–1979	30 972	43
Поколение Y	1980–1999	34 810	48,36
Поколение Z	2000–2019	3455	4,8

Составлено по: Российский статистический ежегодник<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения 10 апреля 2024).

Одновременно количество сотрудников-мигрантов, т. е. не граждан РФ, по разным оценкам, составляет от трех (официальная статистика) до десяти (с учетом неофициально трудоустроенных, т. е. принадлежащих к серому сектору экономики) процентов от общего количества рабочей силы<sup>2</sup>. Если мы будем опираться именно на официальные данные о трудоустройстве, количество иностранных сотрудников в России не может значительно изменить представленную в табл. 1 картину. Не входящие в официальную статистику иностранные работники трудоустроены в «серой» зоне и по этой причине актуальность организации труда с учетом поколенческой специфики для них невысока.

*Характеристики поколений,  
которые могут быть использованы  
в организации труда*

При исследовании учеными теорий поколений одна из основных задач – выделение отдельных характеристик поколений, которые могут быть использованы при взаимодействии с ними (в ходе обучения, маркетинговых и медиакоммуникаций, в работе и т. д.). Характеристики поколений зависят от множества факторов – экономических, политических, социальных, технологических, культурных и др., которые связаны со временем взросления того или иного поколения [Кириллова, Гусева 2015, с. 273]. Важным будет отметить, что данные характеристики выявляются как в целом свойственные поколению, но, конечно, могут быть индивиды, не вписывающиеся в данные рамки.

Также принципиальным моментом является следующее уточнение: наиболее ярко характеристики поколений присутствуют у так называемого поколенческого ядра, при этом в силу определенной «размытости» границ поколений невозможно провести четкую границу между ожиданиями одного поколения и другого.

В табл. 2 представим основные характеристики поколений, которые могут повлиять на их ожидания в области организации труда.

---

<sup>2</sup> Между автоматизацией и ассимиляцией: эксперты обсудили варианты восполнения дефицита на рынке труда. URL: <https://www.rbc.ru/news/paper/2023/10/26/653796c19a79478741e0135b> (дата обращения 15 апреля 2024).

Таблица 2

Характеристики поколений X, Y и Z,  
связанные с аспектами организации труда

Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Стремление к стабильности рабочего места и рабочих задач	Нет склонности к выбору одного работодателя, вариативность в выборе работы	Легкость в смене работы. Желание путешествовать и открывать новое
Важность наличия четких стандартизированных инструкций	Важность гибкого подхода к организации работы	Неприязнь к четким, исключающим креативность инструкциям. Клиповое мышление
Статус с точки зрения должности очень важен	Принципиальность карьерного роста, важность одновременно статуса и знания перспектив	Гиперактивность, готовность к новым вызовам
Важность запоминания информации для выполнения работы	Стремление к обучению и получению новых знаний, в том числе – в рамках смежных направлений деятельности	Вместо запоминания информации сотрудник предпочтет знать, как ее найти
Важность личных устных коммуникаций наравне с письменной фиксацией распоряжений	Важность устных коммуникаций	Предпочтение письменной коммуникации – устной
Независимость и самостоятельность		Широкое использование цифровых устройств

Составлено по: [Волкова, Чикер 2016; Латуха и др. 2022; Никиточкина 2021].

Таким образом, проанализировав полученную информацию, мы можем предположить, что использование одинаковых подходов по организации труда к представителям разных поколений может

привести либо к частичной неудовлетворенности отдельных возрастных групп, либо к общей низкой удовлетворенности всех групп. К примеру, полностью переведенная в формат устных дистанционных совещаний коммуникация может вызвать недовольство как лишенных формальных распоряжений представителей поколения X, так и некомфортно себя чувствующих в устной коммуникации представителей поколения Z<sup>3</sup>.

### *Совершенствование организации труда персонала с учетом теории поколений*

Опираясь на представленные данные, предложим пути совершенствования организации труда с учетом отдельных характеристик поколений по отдельным направлениям организации труда.

*Организация формата работы.* Не только поколенческие характеристики, но и изменение персоналом ожиданий от организации рабочего процесса в связи с пандемией COVID-19 привели к росту количества сотрудников, ищущих в первую очередь дистанционный формат работы. Однако данные исследований демонстрируют значительное снижение интереса работодателей к данному формату: сотрудники «на удаленке» в феврале 2024 г. есть только в трети российских компаний, в сравнении с показателем в 40% в марте 2023 г., при этом доля работающих дистанционно сотрудников в основном не превышает 10% (именно такой показатель характерен для 70% компаний на российском рынке)<sup>4</sup>. Таким образом, мы можем предположить, что для работодателей более перспективным видится очное присутствие на рабочем месте даже в том случае, когда рабочий процесс может предполагать дистанционный формат работы. В такой ситуации, с учетом интересов и работников, и работодателей, наиболее интересным может видеться предложение гибридного формата работы, причем именно в качестве опционального; при этом для поколения Z он будет более привлекателен, чем для представителей старших поколений. Существующий тренд работодателей настаивать на хотя

---

<sup>3</sup> Коммуникации Z. URL: <https://hrmag.ru/blog/724/> (дата обращения 15 апреля 2024).

<sup>4</sup> Компании все реже предлагают персоналу работать на удаленке. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114522/kompanii-vse-rezhe-predlagayut-personalu-rabotat-na-udalenske/> (дата обращения 12 апреля 2024).

бы периодическом (не постоянном) присутствии в офисе<sup>5</sup> позволяет и соблности стремление к частично дистанционной работе, и в течение определенного количества рабочих дней в неделю (чаще всего 2 или 3 дня в неделю) организовывать личное присутствие сотрудника в офисе, что должно сделать более доверительным отношение к качеству и срокам выполняемой сотрудником работы. Одновременно для фиксации выполнения всех сроков даже в дистанционном формате можно порекомендовать использование трекинговых программ.

Формат работы также можно рассмотреть с точки зрения трудовой мобильности – допустим, количества работников, которые готовы в рамках выполнения трудовых задач к командировкам или релокации. С точки зрения изученных нами характеристик поколений, наиболее заинтересованными в данном формате организации работы могут стать представители поколения Z, однако увязывание с данными форматами работы карьерных перспектив или карьерного роста [Архипова и др. 2024, с. 22] также позволяет рассматривать и поколение Y как потенциально приверженное данному формату.

*Рабочий график.* Несомненно, в первую очередь рабочий график зависит от специфики выполняемой работы, однако при наличии возможности с учетом ожиданий сотрудников различных поколений в опциональном режиме им можно предложить, к примеру, гибкий рабочий график, выбор конкретной рабочей смены при их наличии или же право первым быть привлеченным к сверхурочной работе. Особенности поколения Z и Y, связанные с большим стремлением к получению быстрого результата, сделают для них такие форматы более актуальными, в то время как желание представителей более старшей части поколения Y и всего поколения X к четкому балансу работы и личной жизни сделает для них более привлекательным точный, фиксированный график работы.

*Организация рабочих пространств.* Использование дистанционного формата работы даже в частичном варианте – то есть в рамках гибридного режима работы – позволяет организации задуматься о переходе к гибриднему же офису, т. е. организации рабочего пространства, облегчающей коммуникацию сотрудников, работающих очно и дистанционно. Гибридный офис, построенный в формате коворкинга или офиса-отеля, позволяет экономить на количестве рабочих мест и соответственно арендуемой площади.

---

<sup>5</sup> Жандарова И. Работодатели массово выводят сотрудников в офис с удаленки. URL: <https://rg.ru/2024/02/25/udalennye-ili-nedalekie.html> (дата обращения 15 апреля 2024).

*Организация процесса обучения.* Разные особенности восприятия и запоминания информации диктуют необходимость использования разных форматов обучения для представителей разных поколений. Так, «клиповость» мышления представителей поколения Z делает для них крайне некомфортными длинные лекции и тренинги, в то время как подача информации в формате кратких отрывков позволяет не только сохранять концентрацию внимания, но и лучше усваивать информацию [Башина и др. 2018, с. 138]. Склонность к наличию четких инструкций делает для представителей поколения X необходимым сохранение доступа к материалу в текстовом виде, в то время как для представителей более молодых возрастных групп более удобным может стать видеоформат. Интересным аспектом разницы между восприятием разными поколениями образования также можно назвать склонность поколения Z и наиболее молодых представителей поколения Y к выбору неформального образования [Кичерова Ефимова 2020, с. 330], когда знания рассматриваются как нечто более важное, чем получение формального, подтверждающего приобретение знаний формально документа.

*Цифровизация рабочих коммуникаций.* С точки зрения цифровизации коммуникаций поколение Z, несомненно, будет выступать наиболее заинтересованным актором данной трансформации: именно это поколение демонстрирует наибольшую склонность к использованию цифровых технологий даже в ущерб очным методам коммуникации [Дроздов, Лю 2022, с. 2435]. При этом для более старших поколений, прежде всего для поколения X, диджитализация рабочих коммуникаций не всегда комфортна. Повторно предлагаем обратиться к гибриднему формату, подразумевающему обе модели коммуникаций; в рамках гибридного формата работы подобный подход видится оптимальным. При этом в силу выявленных разнонаправленных стремлений представителей разных поколений к устным и письменным коммуникациям видится необходимость поддержания обоих форматов: как раз цифровизация позволит даже проводимые в устном формате коммуникации расшифровывать и сохранять в формате текста для большего удобства.

*Регламентация труда.* Разное отношение сотрудников разных поколений не только к наличию инструкций, но и к степени формализованности выполнения отдельных задач заставляет задуматься о возможности, с одной стороны, создания четких инструкций, а с другой – креативного решения отдельных задач в рамках конкретных сложных процессов. Очевидным образом, невозможно составить разные наборы локальных нормативных актов для разных поколений, однако возможно дополнить ло-

кальные нормативные акты-регламенты обязательными к выполнению (к примеру, положения об отдельных бизнес-процессах) инструкциями, носящими рекомендательный характер. Таким образом, если для стремящихся к максимальной структурированности и прозрачности процессов представителей поколения X будет предложен соответствующий их ожиданиям уровень формализации, то для представителей поколений Y и Z будет сохранена возможность креативного подхода.

### *Заключение*

Мы можем выделить достаточно конкретные направления организации труда, более привлекательные для того или иного поколения, и составить в рамках концепции «кафетерия» пакет предложений для конкретных поколенческих групп. Очевидным образом, выбор конкретных инструментов может диктоваться особенностями производственного процесса и реализации основных четырех задач организации труда (экономической, технологической, психофизиологической и социальной), общность которых становится границей для применения данного подхода.

Выбор поколенческого подхода одновременно упрощает, стандартизирует организацию труда персонала и не упускает возможности более точечной, индивидуальной и индивидуализированной работы с конкретным сотрудником, что позволяет не только привлекать персонал, но и удерживать его, тем самым поддерживая человеческий капитал организации на высоком уровне.

### *Литература*

---

- Авдеева 2022 – *Авдеева Д.А.* Показатели человеческого капитала в исследованиях экономического роста: обзор // Экономический журнал ВШЭ. 2022. № 2. С. 240–269.
- Архипова и др. 2024 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Релокация персонала: новые вызовы и возможности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 1. С. 8–26. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-1-8-26.
- Башина и др. 2018 – *Башина О.Э., Васюткина Е.С., Матраева Л.В.* Трансформация экономической и трудовой модели поведения современной молодежи в условиях становления цифрового общества // Знание. Понимание. Умение. 2018. № 3. С. 133–145.
- Волкова, Чикер 2016 – *Волкова Н.В., Чикер В.А.* Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследо-

- вания // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2016. № 4. С. 79–105.
- Дроздов, Лю 2022 – Дроздов И.Н., Лю В. Цифровизация управления человеческими ресурсами в бизнес-организации: значимость и актуальные направления // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 6. С. 2433–2444.
- Карачаровский, Гурулева 2023 – Карачаровский В.В., Гурулева М.Н. Ловушка мотивации на российском рынке труда // Социологические исследования. 2023. № 8. С. 34–46.
- Кириллова, Гусева 2015 – Кириллова О.Г., Гусева Е.В. Место теории поколений в развитии современной теории управления персоналом // Экономика устойчивого развития. 2015. № 3 (23). С. 273–278.
- Кичерова, Ефимова 2020 – Кичерова М.Н., Ефимова Г.З. Влияние неформального образования на человеческий капитал: поколенческий подход // Интеграция образования. 2020. Т. 24. № 2 (99). С. 316–338.
- Латуха и др. 2022 – Латуха М.О., Крикливец А.А., Подгайный Ф.В. Восприятие практик управления талантами представителями разных поколений сотрудников // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Т. 21. № 4. С. 601–628.
- Никиточкина 2021 – Никиточкина Ю.В. Особенности управления человеческим капиталом корпорации в контексте теории поколений // Terra Economicus. 2021. Т. 19. № 1. С. 138–151.
- Петрушихина и др. 2016 – Петрушихина Е.Б., Солодников И.В., Солодников В.В. Поколенческий подход в гуманитарных науках // Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование». 2016. № 4 (6). С. 139–150.
- Arkhipova, Nazaikinsky, Sedova 2021 – Arkhipova N.I., Nazaikinsky S.V., Sedova O.L. Management of Personnel Health and Well-Being in the Context of Distance Employment // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. Vol. 161. P. 129–134. DOI: 10.1007/978-3-030-60926-9\_18.

## References

---

- Arkhipova, N.I., Nazaikinsky, S.V. and Sedova, O.L. (2021), “Management of Personnel Health and Well-Being in the Context of Distance Employment”, *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 161, pp. 129–134. DOI 10.1007/978-3-030-60926-9\_18.
- Arkhipova, N.I., Nazaikinsky, S.V. and Sedova, O.L. (2024), “Personnel relocation. New challenges and opportunities”, *RSUH/RGGU BULLETIN. Economics. Management. Law Series*, no. 1, pp. 8–26.
- Avdeeva, D.A. (2022), “Human Capital Measures in Economic Growth Studies: An Overview”, *HSE Economic Journal*, no. 6 (2), pp. 240–269.
- Bashina, O.E., Vasyutina, E.S. and Matraeva, L.V. (2018), “Transformation of the economic and labour model of modern young people’s behaviour under the conditions of the formation of a digital society”, *Znanie. Ponimanie. Umenie*, no. 3, pp. 133–145.

- Drozdov, I.N. and Liu, W. (2022), “Digitalization of human resource management in a business organization: significance and current directions”, *Kreativnaya ekonomika*, no. 16 (6), pp. 2433–2444.
- Karacharovskii, V.V. and Guruleva, M.N. (2023), “Motivation Trap on Russian Labour Market”, *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no. 8, pp. 34–46.
- Kicherova, M.N. and Efimova, G.Z. (2020), “The Impact of Non-Formal Education on Human Capital: A Generational Approach”, *Integration of Education*, no. 24 (2), pp. 316–338.
- Kirillova, O.G. and Guseva, E.V. (2015), “Place of the theory of generations in development of the modern theory of human resource management”, *Economics of Sustainable Development*, no 3 (23), pp. 273–278.
- Latukha, M.O., Kriklivets, A.A. and Podgainyi, F.V. (2022), “Perception of talent management practices by different generations of employees”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 21 (4), pp. 601–628.
- Nikitochkina, Yu.V. (2021), “Corporate human capital management in the context of generational theory”, *Terra Economicus*, no. 19 (1), pp. 138–151.
- Petrushikhina, E.B., Solodnikova, I.V. and Solodnikov, V.V. (2016), “Generational approach in the humanities”, *RSUH/RGGU Bulletin. Psychology. Pedagogics. Education Series*, no. 4 (6), pp. 139–150.
- Volkova, N.V. and Chiker, V.A. (2016), “Features of Career Choices Through the Generation Theory: The Results of Empirical Research”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 4, pp. 79–105.

### *Информация об авторе*

*Ольга В. Володина*, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; volodina.o@rggu.ru  
ORCID ID: 0000-0003-1344-5407

### *Information about the author*

*Olga V. Volodina*, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; volodina.o@rggu.ru  
ORCID ID: 0000-0003-1344-5407