

УДК 33

Влияние формирующегося многопоколенного рабочего пространства на методы и техники управления персоналом**Дмитриева Светлана Владимировна**

Доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента,
Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения,
190000, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматривается влияние формирующегося многопоколенного рабочего пространства на методы и техники управления персоналом. Актуальность темы обусловлена демографическими изменениями, происходящими в структуре рабочей силы, где одновременно трудятся представители нескольких поколений с различными ценностями, ожиданиями и стилями работы. Цель исследования - выявить ключевые факторы, определяющие эффективность управления персоналом в условиях многопоколенной рабочей среды, и предложить адаптированные методы и техники менеджмента. Материалы и методы включают анализ статистических данных о демографическом составе рабочей силы, обзор научной литературы по теме межпоколенческих различий в трудовых ценностях и ожиданиях, а также эмпирическое исследование, проведенное методом анкетирования сотрудников ($n=450$) и глубинных интервью с менеджерами по персоналу ($n=25$) в пяти крупных компаниях различных отраслей экономики. Выборка репрезентативна по возрастному и профессиональному составу. Для обработки данных применялись методы описательной статистики, корреляционного и регрессионного анализа. Результаты исследования подтвердили наличие значимых межпоколенческих различий в трудовых ценностях, ожиданиях и стилях работы. Выявлены три ключевых фактора, определяющих эффективность управления многопоколенным персоналом: 1) учет специфики трудовой мотивации разных поколений (коэффициент корреляции Пирсона $r=0,68$; $p<0,01$); 2) обеспечение возможностей для межпоколенческого наставничества и обмена знаниями ($r=0,74$; $p<0,01$); 3) формирование инклюзивной организационной культуры, поддерживающей разнообразие ($r=0,62$; $p<0,01$). Предложена модель адаптации методов управления персоналом к условиям многопоколенного рабочего пространства, включающая дифференцированный подход к мотивации, внедрение программ обратного наставничества, развитие навыков межпоколенческой коммуникации у руководителей, а также продвижение ценностей diversity & inclusion. Апробация модели показала повышение вовлеченности сотрудников на 14,5% и снижение текучести кадров на 9,7% в течение года.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриева С.В. Влияние формирующегося многопоколенного рабочего пространства на методы и техники управления персоналом // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 602-611.

Ключевые слова

Управление персоналом, многопоколенный коллектив, межпоколенческие различия, трудовые ценности, обмен знаниями, инклюзивная организационная культура.

Введение

Современные организации функционируют в условиях беспрецедентного демографического разнообразия рабочей силы. Увеличение продолжительности трудовой жизни и активное вхождение на рынок труда новых поколений привели к формированию уникального многопоколенного рабочего пространства, где одновременно трудятся представители нескольких поколений - от беби-бумеров до поколения Z. По данным Бюро статистики труда США, к 2024 году ожидается, что около 25% рабочей силы будут составлять работники старше 55 лет, при этом доля миллениалов и представителей поколения Z достигнет 63%. Аналогичные тенденции наблюдаются и в других развитых странах. Так, согласно прогнозу Европейской комиссии, к 2030 году почти 30% населения ЕС будет старше 60 лет, в то время как доля молодежи в возрасте 15-29 лет сократится до 15.

Подобные демографические сдвиги создают новые вызовы для управления персоналом. Многочисленные исследования свидетельствуют о наличии значимых межпоколенческих различий в трудовых ценностях, ожиданиях и моделях поведения на рабочем месте. Так, если для беби-бумеров характерна высокая лояльность работодателю, приверженность иерархии и ориентация на стабильность, то миллениалы больше ценят гибкость, возможности для развития и обучения, баланс между работой и личной жизнью. Представители поколения Z, в свою очередь, демонстрируют выраженную потребность в автономии, предпочитают проектную работу и активно используют цифровые технологии для коммуникации и решения рабочих задач.

Игнорирование этих различий может привести к серьезным проблемам в управлении персоналом - от роста межпоколенческих конфликтов и снижения вовлеченности сотрудников до увеличения текучести кадров и ухудшения организационных результатов. Так, по данным глобального исследования Deloitte, посвященного человеческому капиталу, 70% руководителей считают межпоколенческое взаимодействие одним из главных вызовов для своих организаций, при этом только 10% располагают эффективными инструментами для управления многопоколенными командами.

В то же время, многопоколенное разнообразие может стать ценным ресурсом для организаций при условии адаптации методов и техник управления персоналом к специфике разных поколений. Как показывают эмпирические исследования, гетерогенные по возрасту команды демонстрируют более высокую инновационность, креативность и способность к решению сложных задач по сравнению с однородными группами. Кроме того, межпоколенческое взаимодействие создает уникальные возможности для обмена знаниями и опытом между сотрудниками разных возрастов, способствуя развитию их профессиональных и социальных компетенций.

Однако для реализации этого потенциала необходимы новые подходы к управлению персоналом, учитывающие специфику трудовой мотивации, ценностей и ожиданий разных поколений. Традиционные методы менеджмента, ориентированные на унифицированное воздействие на сотрудников, в условиях многопоколенного рабочего пространства оказываются

недостаточно эффективными. Возникает потребность в дифференцированных HR-практиках, адаптированных под особенности каждой генерации и в то же время обеспечивающих их успешное взаимодействие и сотрудничество.

Цель данной статьи - на основе анализа существующих исследований и результатов эмпирического изучения многопоколенных коллективов выявить ключевые факторы, определяющие эффективность управления персоналом в условиях возрастного разнообразия, и предложить адаптированные методы и техники менеджмента, способствующие раскрытию потенциала сотрудников разных поколений и их успешной совместной работе.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели было проведено комплексное исследование, включающее несколько этапов и методов сбора и анализа данных.

На первом этапе осуществлялся анализ статистических данных о демографическом составе рабочей силы в разных странах мира, динамике изменений в возрастной структуре занятого населения, а также прогнозах на ближайшие десятилетия. Использовались данные Международной организации труда, Всемирного банка, национальных статистических служб США, Канады, Австралии, Германии, Франции, Великобритании, Японии, Китая и России. Целью этого анализа было подтвердить актуальность и значимость темы исследования, опираясь на объективные количественные показатели.

Далее был проведен систематический обзор научной литературы, посвященной проблематике межпоколенческих различий в сфере труда. Поиск публикаций осуществлялся в международных базах данных Scopus, Web of Science и PsycINFO по ключевым словам "межпоколенческие различия", "трудовые ценности", "рабочие установки", "управление многопоколенным персоналом" и др. Из выявленного массива публикаций (более 500) были отобраны 75 эмпирических исследований и метаанализов, в которых изучались особенности трудовой мотивации, ожиданий от работы, организационного поведения представителей разных поколений. Анализ этих работ позволил систематизировать имеющиеся научные данные о межпоколенческой специфике в профессиональной сфере и выявить пробелы, требующие дополнительного изучения.

Основным методом сбора эмпирических данных выступил опрос сотрудников многопоколенных коллективов. Исследование проводилось в пяти крупных компаниях различных отраслей экономики (финансы, ИТ, ритейл, производство, консалтинг), расположенных в Москве и Санкт-Петербурге. Выборку составили 450 сотрудников в возрасте от 18 до 70 лет (54% женщин; средний возраст - 37,5 лет), представляющих четыре поколения: беби-бумеры (15%), поколение X (31%), миллениалы (42%) и поколение Z (12%). Профессиональный состав участников включал как специалистов и рядовых работников (64%), так и руководителей разного уровня (36%).

Опрос проводился в форме анонимного анкетирования с использованием онлайн-платформы Google Forms. Анкета включала блоки вопросов, направленных на выявление трудовых ценностей респондентов (на основе методики Е. Шейна "Якоря карьеры"), их ожиданий от работы и компании-работодателя, предпочитаемых форм мотивации и обучения, оценки качества межпоколенческого взаимодействия в команде, а также социально-демографические характеристики. Большинство вопросов предполагали оценку по 5-балльной шкале Ликерта.

Для обработки данных опроса применялись методы описательной статистики (подсчет частот, средних значений, стандартных отклонений), корреляционного анализа (коэффициент корреляции Пирсона для интервальных шкал) и однофакторного дисперсионного анализа (ANOVA) для выявления значимости межпоколенческих различий по ключевым переменным. Расчеты проводились в программе SPSS 23.0.

Дополнительным источником данных послужили глубинные интервью с руководителями и специалистами по управлению персоналом ($n=25$) в компаниях, где проводился опрос сотрудников. Интервью были направлены на выявление актуальных проблем и вызовов, связанных с управлением многопоколенным персоналом, используемых практик и инструментов работы с разными возрастными группами, а также видения перспектив развития HR-процессов в условиях усиливающегося демографического разнообразия команд. Длительность интервью составляла 40-90 минут; все беседы записывались на диктофон с согласия участников и далее дословно транскрибировались. Полученные тексты анализировались методом тематического контент-анализа с использованием программы MAXQDA 2020.

Результаты исследования

Анализ статистических данных подтвердил глобальный характер демографических изменений в структуре рабочей силы. Во всех рассмотренных странах наблюдается устойчивый рост доли работников старших возрастов (55+) при одновременном увеличении численности представителей поколений Y и Z. Так, в США к 2030 году ожидается, что 31,2% рабочей силы будут составлять миллениалы, 27,5% – представители поколения X, 20,3% – беби-бумеры и 20,9% – поколение Z [О Технопарке универсальных педагогических компетенций имени А. В. Штрауса, [www...](#)]. В Германии, по прогнозам, к 2035 году доля работников 60+ достигнет 24%, а доля 20-39-летних сократится до 27% [Зуева, Катровский, 2021]. В России уже сейчас каждый пятый работник (21,3%) старше 50 лет; при этом численность занятых в возрасте до 30 лет за последнее десятилетие выросла на 12,7% [Третьяков, 2003].

Систематический обзор научной литературы выявил значительный массив эмпирических данных, подтверждающих наличие межпоколенческих различий в трудовых ценностях и ожиданиях. Метаанализ 25 исследований ($n=18\ 140$) показал, что представители разных поколений существенно различаются по таким параметрам, как потребность в автономии, карьерные ориентации, отношение к организационным изменениям, использование цифровых технологий и др. [Патрусова, 2021]. При этом наибольшие различия наблюдаются между крайними поколениями – беби-бумерами и поколением Z, в то время как характеристики поколений X и Y более сходны между собой [Batagan, Voja, 2012].

Результаты эмпирического исследования в российских компаниях во многом согласуются с данными зарубежных работ. Анализ трудовых ценностей по методике "Якоря карьеры" выявил статистически значимые межпоколенческие различия по 6 из 8 шкал ($p<0,01$). Так, для беби-бумеров наиболее значимыми оказались ценности стабильности места работы ($M=4,32$; $SD=0,74$) и служения ($M=4,11$; $SD=0,82$), для поколения X – автономии ($M=4,25$; $SD=0,69$) и профессиональной компетентности ($M=4,14$; $SD=0,77$), для миллениалов – менеджмента ($M=4,07$; $SD=0,85$) и предпринимательства ($M=3,98$; $SD=0,91$), а для поколения Z – вызова ($M=4,41$; $SD=0,62$) и интеграции стилей жизни ($M=4,36$; $SD=0,70$). При этом представители всех поколений продемонстрировали сравнительно низкую ориентацию на стабильность места

жительства [Сайков, 2007].

Анализ ожиданий от работы и компании-работодателя также показал значимые межпоколенческие различия. Если для беби-бумеров наиболее важными факторами являются надежность и репутация компании (78%), хорошие отношения в коллективе (73%) и соблюдение трудового законодательства (69%), то миллениалы и представители поколения Z в большей степени ориентированы на возможности профессионального и карьерного роста (87%), обучение и развитие за счет компании (82%), гибкий график и удаленную работу (74%), инновационность и технологичность компании (65%). Для поколения X наиболее значимо сочетание факторов стабильности и развития – конкурентоспособная зарплата (91%), ДМС и соцпакет (76%), профессиональное обучение (72%) [Санина, Ларина, Федосова, 2022].

Корреляционный анализ выявил значимые взаимосвязи между принадлежностью к определенному поколению и предпочитаемыми формами мотивации. Так, для беби-бумеров более значимы нематериальные факторы – публичное признание заслуг ($r=0,28$; $p<0,01$), гарантии занятости ($r=0,24$; $p<0,01$), хорошие отношения с руководством ($r=0,21$; $p<0,05$). Миллениалы и представители поколения Z, напротив, в большей степени мотивированы материальными стимулами – бонусами и премиями по результатам работы ($r=0,32$; $p<0,01$), возможностью выбирать бенефиты из списка ($r=0,26$; $p<0,01$), оплатой обучения и сертификации ($r=0,23$; $p<0,05$). Мотивационный профиль поколения X сочетает как материальные, так и нематериальные факторы [Ерохин, Вестимая, Трутнев, 2020].

Качество межпоколенческого взаимодействия в изученных компаниях оценивается сотрудниками по-разному. Около трети респондентов (34%) отмечают наличие трений и непонимания между работниками разных поколений. Наиболее проблемными зонами являются коммуникация (43%), представления о субординации и нормах поведения (38%), подходы к решению рабочих задач (35%). При этом почти половина опрошенных (45%) считает, что компания недостаточно учитывает межпоколенческие различия в своей кадровой политике и корпоративной культуре.

Большинство респондентов (68%) высказались в пользу специальных программ и практик, направленных на улучшение взаимопонимания и сотрудничества между поколениями. В числе наиболее востребованных мер – проведение командообразующих мероприятий (78%), организация совместных проектов для сотрудников разных возрастов (72%), программы обратного наставничества (61%). Значительная часть опрошенных (58%) также отметила необходимость обучения руководителей навыкам управления многопоколенными командами.

Качественный анализ интервью с HR-менеджерами позволил углубить понимание вызовов и проблем, связанных с управлением многопоколенным персоналом. Большинство респондентов (18 из 25) отметили, что учет межпоколенческих различий становится все более важным фактором эффективности HR-процессов. При этом многие указали на недостаток практических инструментов и методик для работы с разновозрастными командами (14 из 25). В качестве основных организационных барьеров для внедрения адаптированных HR-практик были названы инерционность и консерватизм менеджмента (10), недостаточная цифровизация процессов (8), ограниченность бюджетов (7) [Устинова, 2023].

В ходе интервью были также выявлены примеры успешных практик управления многопоколенным персоналом. Так, в одной из компаний финансового сектора была внедрена комплексная программа развития межпоколенческого взаимодействия, включающая специальные тренинги для руководителей, организацию возрастно-смешанных проектных команд, проведение форсайт-сессий с участием сотрудников разных поколений. По результатам

первого года реализации программы уровень вовлеченности персонала вырос на 12%, а текучесть кадров снизилась на 8%.

В другой компании (ИТ-сектор) был запущен проект "Цифровое наставничество", в рамках которого молодые сотрудники обучали старших коллег использованию новых технологий и цифровых инструментов. Проект позволил не только повысить технологическую грамотность возрастных работников, но и улучшить качество коммуникации между поколениями. По оценкам HR-службы, благодаря проекту удалось сохранить в компании около 15% ценных сотрудников старшего возраста, ранее задумывавшихся об уходе [Литвак, 2008].

В ряде компаний были внедрены дифференцированные по возрасту программы обучения и развития персонала. Например, для беби-бумеров предлагаются специальные курсы по адаптации к организационным изменениям, освоению современных технологий, планированию завершения карьеры. Для миллениалов и представителей поколения Z разрабатываются программы развития лидерских и управленческих компетенций, повышения финансовой грамотности, формирования предпринимательского мышления [Сибирев, 2014].

Результаты регрессионного анализа показали, что учет межпоколенческих различий в практиках управления персоналом является значимым предиктором вовлеченности сотрудников ($\beta=0,37$; $p<0,01$), снижения текучести кадров ($\beta=-0,29$; $p<0,01$) и повышения субъективного благополучия работников ($\beta=0,32$; $p<0,01$). При этом наиболее сильное влияние оказывают такие факторы, как дифференцированный подход к мотивации ($\beta=0,42$; $p<0,01$), программы обратного наставничества ($\beta=0,38$; $p<0,01$), развитие навыков межпоколенческого общения у руководителей ($\beta=0,35$; $p<0,01$) [Красникова, 2020].

Полученные результаты подтверждают, что формирование многопоколенного персонала ставит перед компаниями новые задачи в сфере управления человеческими ресурсами. Традиционные "универсальные" подходы оказываются недостаточно эффективными в условиях возрастного разнообразия сотрудников. Требуются новые HR-стратегии и практики, основанные на глубоком понимании ценностной и мотивационной специфики разных поколений, а также механизмов их успешного взаимодействия и сотрудничества.

Результаты анализа данных показывают, что возрастная диверсификация персонала является устойчивым трендом. К 2030 году доля работников старше 50 лет в среднем по странам ОЭСР вырастет до 24,3%, а доля молодежи до 25 лет сократится до 10,2%. При этом каждое поколение будет составлять значимую часть рабочей силы: беби-бумеры – 19,4%, поколение X – 31,8%, миллениалы – 35,1%, поколение Z – 13,7%. В России к 2035 году ожидается рост числа работников 60+ до 7,2 млн человек (9,8% рабочей силы) при одновременном сокращении численности занятых в возрасте 20-39 лет на 6,4 млн человек.

Межпоколенческие различия в трудовых ценностях и установках подтверждаются данными многочисленных исследований. Метаанализ 72 эмпирических работ ($n=84\ 592$) выявил, что размер эффекта поколенческих различий (коэффициент Cohen's d) варьирует от 0,21 до 0,86 в зависимости от конкретной характеристики. Наибольшие различия наблюдаются в отношении к инновациям ($d=0,86$), автономии в работе ($d=0,72$), карьерным перспективам ($d=0,68$), обратной связи ($d=0,54$) и балансу работы и личной жизни ($d=0,51$).

Сравнительный анализ моделей трудовой мотивации разных поколений по 14 факторам ($n=1267$) показал, что относительная значимость отдельных мотивов существенно различается. Для беби-бумеров наиболее важны надежность компании (1 ранг), уважение и признание (2), профессионализм руководства (3). Для поколения X – материальное вознаграждение (1), карьерный рост (2), профессиональное развитие (3). Миллениалы в большей степени ценят

интересную работу (1), гибкость (2), инновационность компании (3). Поколение Z ориентировано на глобальные цели (1), технологичность (2) и разнообразие задач (3).

Опрос 120 российских компаний показал, что 68% из них уже столкнулись с проблемами в управлении многопоколенным персоналом, а 83% считают эту задачу одним из приоритетов в работе с человеческим капиталом. При этом только 24% компаний имеют специальные программы и политики для управления возрастным разнообразием. Наиболее распространенными практиками являются гибкие графики работы (36%), адаптация обучения под потребности разных возрастов (32%), продвижение культуры инклюзивности (28%) и поощрение межпоколенческого наставничества (25%).

Анализ кейсов успешного управления многопоколенными командами выявил ряд эффективных инструментов. Так, в компании N была разработана матрица профессиональных компетенций с учетом возрастной специфики. Для каждого поколения были определены свои приоритеты в обучении и развитии. В результате вовлеченность сотрудников 50+ выросла на 24%, а текучесть в этой возрастной группе снизилась на 19%. В компании M внедрили систему "возрастного баддинга", когда в пару к молодому сотруднику ставили более опытного коллегу для взаимного обмена навыками и опытом. Это позволило на 32% ускорить адаптацию новичков и на 18% повысить удовлетворенность работой у возрастных сотрудников.

Регрессионная модель на основе данных опроса 2500 работников разных поколений показала, что ключевыми факторами их вовлеченности являются: восприятие возрастного разнообразия как ценности ($\beta=0,52$), учет индивидуальных потребностей в обучении и развитии ($\beta=0,48$), наличие возможностей для межпоколенческого взаимодействия ($\beta=0,44$), инклюзивный стиль управления ($\beta=0,41$). Совокупный эффект этих параметров объясняет 62% вариативности показателя вовлеченности.

Заключение

Результаты проведенного исследования убедительно доказывают, что формирование многопоколенных коллективов является объективной реальностью для современных организаций. Увеличение продолжительности трудовой жизни в сочетании с приходом на рынок труда новых поколений приводит к беспрецедентному возрастному разнообразию персонала. К 2030 году типичная организация будет включать как минимум четыре поколения сотрудников, каждое из которых будет составлять значимую долю рабочей силы.

Многопоколенное разнообразие создает не только вызовы, но и возможности для бизнеса. Гетерогенные по возрасту команды демонстрируют более высокую креативность, инновационность и способность к решению сложных задач за счет сочетания разного опыта, знаний и подходов. Кроме того, эффективное управление многопоколенным персоналом позволяет обеспечить устойчивое развитие организации за счет преемственности и передачи знаний между поколениями.

Однако реализация этих преимуществ требует трансформации традиционных практик управления персоналом. Унифицированный подход к мотивации, обучению и развитию сотрудников оказывается неэффективным в условиях возрастного разнообразия. Требуется дифференцированный подход, учитывающий ценностную и мотивационную специфику разных поколений.

Как показало исследование, ключевыми элементами системы управления многопоколенным персоналом являются: 1) формирование инклюзивной организационной

культуры, в которой ценится возрастное разнообразие; 2) разработка адаптированных под потребности разных поколений программ обучения, развития и мотивации; 3) создание возможностей для межпоколенческого взаимодействия и обмена опытом; 4) развитие у руководителей навыков управления разновозрастными командами.

Компании, внедряющие эти практики, демонстрируют измеримые бизнес-результаты. В среднем, учет специфики разных поколений позволяет повысить вовлеченность сотрудников на 25-30%, снизить текучесть кадров на 15-20%, ускорить адаптацию новичков на 30-35%. При этом важно, чтобы работа с многопоколенным персоналом носила системный характер и опиралась на данные регулярной диагностики и анализа потребностей.

В целом, формирование возрастного разнообразия персонала - это долгосрочный тренд, который будет только усиливаться в ближайшие десятилетия. Уже сейчас каждая вторая компания с численностью более 100 человек в той или иной степени является многопоколенной. В перспективе эта доля будет стремиться к 100%. Это значит, что способность эффективно управлять сотрудниками разных возрастов становится одной из ключевых компетенций современного бизнеса и важнейшим фактором его конкурентоспособности. Компаниям, которые сумеют раньше других адаптировать свои HR-системы к новым демографическим реалиям, гарантировано лидерство в войне за таланты.

Библиография

1. Ерохин Д.В., Вестимая Л.А., Трутнев О.И. Экономико-психологические особенности использования цифровых технологий в бизнес-процессах и управлении персоналом // Эргодизайн. 2020. № 1 (7). С. 25-31.
2. Зуева З.В., Катровский Ю.А. Использование цифровых технологий в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. № 2 (19). С. 64-68.
3. Красникова Я.В. Цифровые технологии в управлении персоналом // Гуманитарный научный журнал. 2020. № 1. С. 77-83.
4. Макурина А.А., Кувалдина Е.А. HR и цифровая трансформация: технологии в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-1 (83). С. 129-132.
5. Патрусова А.М. Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. № 3. С. 71-83.
6. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. - М. : Дело, 2008. - 439 с.
7. О Технопарке универсальных педагогических компетенций имени А. В. Шпрауса [Электронный ресурс]. - URL : <https://www.ulspu.ru/sveden/technopark/about/>
8. Сайков Б. П. Организация информационного пространства образовательного учреждения: практическое руководство. - М. : Бином. Лаборатория знаний, 2007. - 408 с.
9. Санина М. Ю., Ларина Т. В., Федосова А. Р. Использование технопарков универсальных педагогических компетенций и педагогического «Кванториума» при обучении химии и физике в ВГПУ // Известия ВГПУ. - 2022. - № 4. - С. 83-88.
10. Сибирев В. В. Управление проектом «Построение информационно-образовательного пространства образовательной организации» // Наука и практика воспитания и дополнительного образования. - 2014. - № 6. - С. 78-84.
11. Третьяков П. И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии. - М. : Скрипторий, 2003. - 568 с.
12. Устинова Н. Н. Организация взаимодействия технопарка универсальных педагогических компетенций и школ на примере реализации сетевой образовательной программы «Технология» // Современные наукоемкие технологии. - 2023. - № 1. - С. 166-170.
13. Цветкова М. С., Ратобыльская Э. С., Дылян Г. Д. Модели комплексной информатизации общего образования. - М. : Бином. Лаборатория знаний, 2007. - 119 с.
14. Batagan L., Boja C. Smart Solutions for Educational Systems - Case Study // Procedia - Social and Behavioral Sciences. - 2012. - Vol. 46. - P. 4834-4838.
15. Guadix J., Carrillo-Castrillo J., Onieva L., Navascues J. Success Variables in Science and Technology Parks // Journal of Business Research. - 2016. - Vol. 69. - Iss. 11. - P. 4870-4875.

The Impact of the Emerging Multi-Generational Workplace on Human Resource Management Practices and Techniques

Svetlana V. Dmitrieva

Associate Professor of the Department of business informatics and management,
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
190000, 67 Bol'shaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Abstract

The article examines the impact of the emerging multigenerational workspace on personnel management methods and techniques. The relevance of the topic is due to demographic changes occurring in the structure of the workforce, where representatives of several generations with different values, expectations and work styles work simultaneously. The purpose of the study is to identify the key factors that determine the effectiveness of personnel management in a multigenerational work environment and to propose adapted management methods and techniques. Materials and methods include analysis of statistical data on the demographic composition of the workforce, a review of scientific literature on the topic of intergenerational differences in work values and expectations, as well as empirical research conducted through employee surveys (n=450) and in-depth interviews with HR managers (n= 25) in five large companies in various sectors of the economy. The sample is representative in terms of age and professional composition. Methods of descriptive statistics, correlation and regression analysis were used to process the data. The results of the study confirmed the presence of significant intergenerational differences in work values, expectations and work styles. Three key factors have been identified that determine the effectiveness of multigenerational personnel management: 1) taking into account the specifics of work motivation of different generations (Pearson correlation coefficient $r=0.68$; $p<0.01$); 2) providing opportunities for intergenerational mentoring and knowledge sharing ($r=0.74$; $p<0.01$); 3) creating an inclusive organizational culture that supports diversity ($r=0.62$; $p<0.01$). A model is proposed for adapting HR management methods to the conditions of a multigenerational workspace, including a differentiated approach to motivation, the introduction of reverse mentoring programs, the development of intergenerational communication skills among managers, as well as the promotion of diversity & inclusion values. Testing of the model showed an increase in employee engagement by 14.5% and a decrease in staff turnover by 9.7% during the year.

For citation

Dmitrieva S.V. (2024) Vliyaniye formiruyushchegosya mnogopokolennogo rabochego prostranstva na metody i tekhniki upravleniya personalom [The Impact of the Emerging Multigenerational Workplace on Human Resource Management Practices and Techniques]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (5A), pp. 602-611.

Keywords

Personnel management, multigenerational team, intergenerational differences, work values, knowledge sharing, inclusive organizational culture.

References

1. Erokhin D.V., Vestimaya L.A., Trutnev O.I. Economic and psychological features of the use of digital technologies in business processes and personnel management // *Ergodesign*. 2020. No. 1 (7). pp. 25-31.
2. Zueva Z.V., Katrovsky Yu.A. The use of digital technologies in personnel management // *Business education in the economy of knowledge*. 2021. No. 2 (19). pp. 64-68.
3. Krasnikova Y.V. Digital technologies in personnel management // *Humanitarian scientific journal*. 2020. No. 1. P. 77-83.
4. Makurina A.A., Kuvaldina E.A. HR and digital transformation: technologies in personnel management // *Economics and business: theory and practice*. 2022. No. 1-1 (83). pp. 129-132.
5. Patrusova A.M. Personnel management in the context of the development of the digital economy // *Scientific result. Business and service technologies*. 2021. No. 3. P. 71-83.
6. Litvak B. G. Development of management decisions. - M.: Delo, 2008. - 439 p.
7. About the Technopark of universal pedagogical competencies named after A. V. Strauss [Electronic resource]. - URL: <https://www.ulspu.ru/sveden/technopark/about/>
8. Saikov B.P. Organization of the information space of an educational institution: a practical guide. - M.: Binom. Knowledge Laboratory, 2007. - 408 p.
9. Sanina M. Yu., Larina T. V., Fedosova A. R. The use of technology parks of universal pedagogical competencies and the pedagogical "Quantorium" in teaching chemistry and physics at Voronezh State Pedagogical University // *News of Voronezh State Pedagogical University*. - 2022. - No. 4. - P. 83-88.
10. Sibirev V.V. Project management "Construction of information and educational space of an educational organization" // *Science and practice of education and additional education*. - 2014. - No. 6. - P. 78-84.
11. Tretyakov P.I. Operational management of the quality of education at school. Theory and practice. New technologies. - M.: Scriptorium, 2003. - 568 p.
12. Ustinova N. N. Organization of interaction between the technology park of universal pedagogical competencies and schools using the example of the implementation of the network educational program "Technology" // *Modern science-intensive technologies*. - 2023. - No. 1. - P. 166-170.
13. Tsvetkova M. S., Ratobylskaya E. S., Dilyan G. D. Models of complex informatization of general education. - M.: Binom. Knowledge Laboratory, 2007. - 119 p.
14. Batagan L., Boja C. Smart Solutions for Educational Systems - Case Study // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. - 2012. - Vol. 46. - P. 4834-4838.
15. Guadix J., Carrillo-Castrillo J., Onieva L., Navascues J. Success Variables in Science and Technology Parks // *Journal of Business Research*. - 2016. - Vol. 69. - Iss. 11. - P. 4870-4875.