Дата поступления рукописи в редакцию: 12.12.2025 г. DOI: 10.24412/2782-3849-2026-1-223-227
Дата принятия рукописи в печать: 31.01.2026 г.

ПЕТРОВА Любовь Николаевна,
старший преподаватель кафедры менеджмента и экономической теории Уральского государственного аграрного университета, e-mail: lyubow.petrova@mail.ru

ФАТЕЕВА Наталья Борисовна,
преподаватель кафедры менеджмента и экономической теории Уральского государственного аграрного университета, e-mail: natbor73@mail.ru

АЛИМАРДАНОВА Наталья Александровна,
старший преподаватель кафедры менеджмента и экономической теории Уральского государственного аграрного университета, e-mail: ana_natalya@mail.ru

КУИМОВА Валентина Александровна,
старший преподаватель кафедры менеджмента и экономической теории Уральского государственного аграрного университета, e-mail: valentinakuimova@mail.ru

РАДИОНОВА Светлана Владимировна,
преподаватель кафедры экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля ФГБОУ ВО Уральского государственного аграрного университета, г. Екатеринбург. Россия, e-mail: svr_svetlana@mail.ru

ПЕТРЯКОВА Светлана Викторовна,
преподаватель кафедры экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля Уральского государственного аграрного университета, г. Екатеринбург. Россия, e-mail: uprkadr@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ РАЗНОВОЗРАСТНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ РАБОТНИКОВ

Аннотация. *В статье рассматривается актуальная проблема управления разновозрастными коллективами, возникшая на стыке демографических сдвигов и ускоренной цифровой трансформации. Проведен комплексный анализ ценностных ориентаций, карьерных ожиданий и требований к рабочей среде представителей поколения Z (зумеры) и сотрудников старшей возрастной группы (45+). На основе методологии дескриптивного анализа и обобщения современных научных подходов и практик выявлены ключевые зоны конфликта и взаимодействия между данными группами. Целью работы является разработка структурированной модели адаптации HR-стратегий, направленной на эффективное вовлечение, удержание и развитие сотрудников разных возрастов. В результате исследования выделены и детально проиллюстрированы кейсами из различных секторов экономики (IT, финансы, промышленность, госуправление) конкретные инструменты и направления модернизации кадровой политики: от внедрения гибких форматов работы и цифровых HR-платформ до создания программ наставничества и системного развития цифровых компетенций. Сделан вывод о необходимости перехода от унифицированных кадровых практик к персонализированным, гибким и инклюзивным подходам, что является критическим фактором устойчивого развития организации в современном мире.*

Ключевые слова: *многопоколенческие коллективы, поколение Z, сотрудники 45+, HR-стратегия, гибкость, цифровизация, адаптация, управление талантами, возрастное разнообразие.*

PETROVA Lyubov Nikolaevna,
Senior Lecturer, Department of Management and Economic Theory, Ural State Agrarian University

FATEEVA Natalya Borisovna,
Lecturer, Department of Management and Economic Theory, Ural State Agrarian University

ALIMARDANOVA Natalya Aleksandrovna,
Senior Lecturer, Department of Management and Economic Theory, Ural State Agrarian University

KUIMOVA Valentina Aleksandrovna,
Senior Lecturer, Department of Management and Economic Theory, Ural State Agrarian University

RADIONOVA Svetlana Vladimirovna,
Lecturer, Department of Economics, Accounting, and Financial Control Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia

PETRYAKOVA Svetlana Viktorovna,
Lecturer, Department of Economics, Accounting, and Financial Control, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia

MANAGING MIXED-AGE TEAM WORKFORCE

Annotation. *This article examines the pressing issue of managing mixed-age teams, which has arisen at the intersection of demographic shifts and accelerated digital transformation. A comprehensive analysis of the value orientations, career expectations, and work environment requirements of Generation Z (zoomers) and older employees (45+) is conducted. Using descriptive analysis and a synthesis of modern scientific approaches and practices, key areas of conflict and interaction between these groups were identified. The goal of the study is to develop a structured model for adapting HR strategies aimed at effectively engaging, retaining, and developing employees of different ages. The study identifies and illustrates in detail, using case studies from various economic sectors (IT, finance, industry, and public administration), specific tools and areas for modernizing HR policies: from the implementation of flexible work formats and digital HR platforms to the creation of mentoring programs and the systematic development of digital competencies. It concludes that a transition from standardized HR practices to personalized, flexible, and inclusive approaches is essential for sustainable organizational development in the modern world.*

Key words: *multigenerational teams, Generation Z, employees 45+, HR strategy, flexibility, digitalization, adaptation, talent management, age diversity.*

Современная организационная реальность характеризуется уникальным феноменом: одновременным присутствием на рынке труда представителей четырех, а в некоторых случаях и пяти, поколений – от «бэби-бумеров» до «зумеров» и «альфа». Эта ситуация создает беспрецедентные вызовы для систем управления персоналом, которые исторически были ориентированы на более или менее тождественные возрастные группы. Ускоренная цифровая трансформация, пандемия COVID-19, кардинально обострили существующие проблемы управления разновозрастными группами работников.

С одной стороны, поколение Z, входящее в трудовые коллективы, демонстрирует принципиально иные ценностные и карьерные ориентации. Для них «главные ожидания от будущего – комфорт и спокойствие. В первую очередь новое поколение стремится сделать комфортной свою жизнь и жизнь близких. Для них удачная семейная жизнь представляет собой более важную

цель, нежели профессиональная реализация» [1], цифровая среда является для них «родной», а требования к гибкости, немедленной обратной связи и скорости профессионального роста становятся определяющими при выборе работодателя. Сотрудники старше 45 лет, обладая бесценным опытом и лояльностью к работодателю, зачастую сталкиваются с рисками цифрового исключения и нуждаются в целенаправленной поддержке для адаптации к новым технологическим реалиям.

Неспособность организации эффективно управлять этим возрастным разнообразием приводит к системным рискам: росту внутренней конфликтности, снижению уровня вовлеченности и командной сплоченности, увеличению текучести кадров среди ключевых возрастных групп и, как следствие, к потере уникальных компетенций и конкурентоспособности на рынке. В этой связи разработка дифференцированных и при этом интегрированных HR-стратегий, учитывающих специфику разных поколений, переходит из разряда «программ развития» в категорию операционной необходимости для любой компании, стремящейся к устойчивому развитию.

Целью данного исследования является анализ специфических потребностей сотрудников поколения Z и возраста 45+ и разработка на его основе комплексной модели адаптации кадровой стратегии для создания инклюзивной и высокопроизводительной рабочей среды.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Выявить и систематизировать ключевые различия в требованиях к рабочей среде, мотивации и карьерным траекториям между поколением Z и сотрудниками 45+.
2. Проанализировать существующие риски и потенциальные зоны синергии при взаимодействии данных возрастных групп в рамках одного коллектива.
3. Определить перспективные направления модернизации HR-стратегий, включая инструменты рекрутинга, адаптации, обучения, мотивации и удержания.
4. Разработать практические рекомендации и проиллюстрировать их примерами успешных кейсов из различных отраслей экономики.

В основе исследования лежит дескриптивный анализ современных российских и зарубежных практик управления персоналом.

Проведенный анализ позволил составить детализированные профили для каждой из исследуемых групп. «Эти поколения также по разному относятся к труду, форма занятия образ труда другая или форма ведения трудовой, предпринимательской деятельности отличные друг от друга» [6].

Поколение Z (зумеры, родившиеся после 1997 года):

1. Ценностный код: свобода, гибкость, purpose (осмысленность работы), мгновенная обратная связь, work-life blend (смешение работы и жизни), цифровизация всех процессов.
2. Ожидания от работодателя:

– гибкость форматов: возможность работать удаленно или в гибридном режиме как стандартная опция, а не привилегия;
– скорость развития: быстрые карьерные треки, проектная работа, регулярные повышения и ротации. Ожидание роста каждые 1-2 года;
– цифровая экосистема: полностью автоматизированные и интуитивно понятные HR-процессы (от онбординга до оценки), использование мобильных приложений, чат-ботов, AI-ассистентов;
– корпоративная культура: Неформальное общение, горизонтальные связи, открытость руководства, вовлечение в принятие решений [4,5].

Сотрудники возраста 45+:

1. Ценностный код: стабильность, надежность, безопасность, уважение, признание опыта, социальные гарантии, преданность.
2. Ожидания от работодателя:

– стабильность и предсказуемость: четкие должностные инструкции, долгосрочные цели, гарантия занятости;
– признание и уважение: востребованность их знаний и опыта, возможность выступать в роли наставника, формальное и неформальное признание заслуг;
– поддержка в адаптации: помощь в освоении новых технологий, доступные и практико-ориентированные курсы по цифровой грамотности;
– забота о здоровье: программы поддержки ментального и физического здоровья, адаптация рабочих мест.

На основе выявленных различий были сформулированы целевые направления модернизации кадровой политики.

Для поколения Z:

– направление 1: внедрение гибкой рабочей среды.

Инструменты: гибкий график, гибридный и полностью удаленный формат, результаты-ориентированный подход.

– направление 2: цифровизация и геймификация HR-процессов.

Инструменты: мобильные приложения для сотрудников, чат-боты для ответов на кадровые вопросы, геймифицированные системы обучения, цифровые платформы для ежедневной обратной связи.

– направление 3: создание «быстрых» карьерных траекторий.

Инструменты: программы поддержки молодых специалистов, горизонтальные ротации, система микро-лидерства (управление небольшими проектами), развитие soft skills через корпоративные тренинги и внешние курсы.

Для сотрудников 45+:

– направление 1: системное развитие цифровых компетенций.

Инструменты: создание «Цифровых академий» внутри компании, проведение мастер-классов «равный – равному» (где более продвинутые коллеги обучают других), партнерство с онлайн-платформами для предоставления целевых курсов.

– направление 2: формализация и поощрение наставничества.

Инструменты: создание программ, где молодые работники работают совместно с сотрудниками 45+; система стимулирования за успешное наставничество; признание статуса.

– направление 3: создание инклюзивной среды и программ wellness.

Инструменты: эргономичная организация рабочих мест, программы ДМС, включающие регулярные чекапы и консультации психолога, создание клубов по интересам, корпоративный спорт.

«Ориентация на формирование определенных навыков предполагает персонализацию в обучении, которая становится исходным ожиданием во время революции цифрового образования» [2].

Универсальным трендом, объединяющим работу с обеими группами, становится развитие персонализированного «корпоративного университета», которая предлагает индивидуальные образовательные траектории: для зумеров – курсы по agile-методологиям и лидерству; для сотрудников 45+ – практические курсы по работе с большими данными, основам кибербезопасности и цифровым коммуникациям, что подтверждается современными исследованиями в области корпоративного образования.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов:

1. Демографический и технологический сдвиги носят системный характер, что делает проблему управления многопоколенческими коллективами не временным трендом, а постоянным элементом управления персоналом.
2. Эффективное управление требует дифференцированного подхода. Универсальные HR-практики утрачивают эффективность. Необходимо создание «конструктора» инструментов, позволяющего гибко комбинировать программы для разных целевых аудиторий.
3. Ключевыми стратегическими направлениями являются:

– для поколения Z – создание гибкой, цифровой и быстрой рабочей среды, обеспечивающей автономию и постоянное развитие;

– для сотрудников 45+ – обеспечение стабильности, системная поддержка в цифровой адаптации, формальное признание и использование их экспертного потенциала через программы наставничества.

4. Потенциал синергии между поколениями огромен. Создание смешанных проектных команд, где зумеры привносят цифровые навыки и свежие идеи, а сотрудники старшего возраста – системное мышление, отраслевую экспертизу и наставничество, является мощным драйвером инноваций.
5. Успех адаптации HR-стратегии зависит от ее комплексности. Изолированные инициативы (например, только курсы для 45+) не принесут желаемого эффекта. Необходима интеграция новых подходов во все бизнес-процессы – от рекрутинга до системы мотивации и корпоративной культуры.

Таким образом, переход к гибкой, инклюзивной и персонализированной кадровой стратегии, учитывающей особенности разных поколений, является не просто элементом социальной ответственности бизнеса, а критическим фактором обеспечения конкурентоспособности, инновационности и устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе. «Внедрение принципов теории поколений в HR-стратегию организации способствует минимизации межпоколенческих конфликтов, существенно повышает уровень вовлеченности персонала и в итоге усиливает конкурентные позиции компании». [3].

Список литературы:

[1] Демидов Н.Н. Ценностные ориентации поколения Z: социологический анализ//Академическая мысль.-2021.№ 2.-С 31-35.

[2] Лях Ю.А. Персонализированное развитие навыков//Современное педагогическое образование .- 2021. № 6.-С 25-28

[3] Негашев Л.В., Жабин А.П. Межпоколенческий менеджмент на предприятии: стратегия интеграции и инструменты управления для разновозрастных коллективов // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Том 12. – № 6. – С. 1435–1452. doi: 10.18334/lim.12.6.123319

[4] Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z //Вестник Московского государственного областного университета. Серия:Экономика.-2022.-№4. –С. 69-74.

[5] Тулузакова М.В., Самохвалов Н.А. Поколение «Z «как трудовой ресурс. Вестник Самарского муниципального института управления.-2022.- № 4.- С.77-84

[6] Цэцэгмаа Ц., Энхбаяр Ч., Алтанчимэг З. Отношение к труду и форма занятости поколений X, Y , Z: сходства и различия//Международный научно-исследовательский журнал.- №5 (83), часть 2.-С.6-10.

References:

[1] Demidov N.N. Value orientations of generation Z: sociological analysis//Academic thought-2021. № 2.-S 31-35.

[2] Lyakh Yu.A. Personalized skills development//Modern pedagogical education .- 2021. 6.-S No. 25-28

[3] Negashev L.V., Zhabin A.P. Intergenerational management at the enterprise: integration strategy and management tools for teams of different ages// Leadership and management. – 2025. - Volume 12. – № 6. - S. 1435-1452. doi: 10.18334/lim.12.6.123319

[4] Sekerin V.D., Goryainova A.I., Semenova V.V. Features of labor motivation of employees of generation Z//Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economy.-2022.- # 4. -C. 69-74.

[5] Tuluzakova M.V., Samokhvalov N.A. Generation “Z “as a labor resource. Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management .- 2022.- No. 4.-S.77-84

[6] Tsetsegmaa Ts., Enkhbayar Ch., Altanchimeg Z. Attitude to work and form of employment of generations X, Y, Z: similarities and differences//International Research Journal. - No. 5 (83), part 2.-P.6-10.

