

УДК: 304; 308

JEL: M500; M510; M530

### ВОСПРИЯТИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ СОТРУДНИКОВ

*М. О. Латуха, А. А. Крикливец, Ф. В. Подгайный*

Санкт-Петербургский государственный университет,  
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

**Для цитирования:** Латуха М. О., Крикливец А. А., Подгайный Ф. В. 2022. Восприятие практик управления талантами представителями разных поколений сотрудников. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 21 (4): 601–628.  
<http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.405>

В настоящее время разнообразие талантов — важная характеристика любой организации. Способность компаний привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников с учетом принадлежности к определенному полу, возрастной группе, поколению, национальности и т. д. лежит в основе достижения высокого уровня результативности и формирует уникальные конкурентные преимущества. Представители разных поколений являются активными участниками глобального и локального рынков труда и обладают различными индивидуальными особенностями, которые во многом обуславливают выбор направления карьерного развития. В связи с этим современные компании адаптируют и развивают применяемые практики управления, создавая системы управления талантами с учетом возраста и особенностей восприятия представителей различных поколений. Вместе с тем вопрос эффективности использования таких практик остается дискуссионным и требует дальнейшего изучения. Данное исследование направлено на выявление различий в восприятии практик по управлению талантами среди сотрудников — представителей разных поколений. Это позволит компаниям применять наиболее значимые практики, повышать эффективность работы своих сотрудников, повышая их удовлетворенность условиями труда, что будет влиять на долгосрочные результаты деятельности фирмы.

*Ключевые слова:* талант, талантливые сотрудники, управление талантливыми сотрудниками, поколение, привлечение талантов, развитие талантов, удержание талантов.

### ВВЕДЕНИЕ

Усиление конкуренции на мировой арене формирует для компаний необходимость нанимать людей, которые способны решать сложные задачи и влиять на эффективность их деятельности. Вопрос о разнообразии рабочей силы все чаще

---

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2022

встает при обсуждении результатов работы компаний [Alruwaili, 2018]. В связи с глобализацией, ростом средней продолжительности жизни в течение XX в. (с 48 до 74 лет — для мужчин и с 51 до почти 80 лет — для женщин)<sup>1</sup>, реструктуризацией рынка труда компании обращают внимание на управление теми или иными аспектами разнообразия своих сотрудников [Bernard, Anandan, RaviKumar, 2019]. Несмотря на то что в настоящее время основную часть рабочей силы все еще составляют бэби-бумеры, представители поколений X и Y [Kilber, Barclay, Ohmer, 2014] и Z становятся активными участниками рынка труда. Понимая, что межпоколенческое разнообразие рабочей силы — важная характеристика современного рынка труда, компании стремятся наиболее эффективно управлять разнообразием своих талантов для сохранения и повышения конкурентоспособности.

Главная цель управления талантливыми сотрудниками как отдельного направления системы менеджмента компании — повышение ключевых показателей эффективности ее деятельности. Согласно исследованиям McKinsey, те компании, которые управляют талантливыми сотрудниками и рассматривают эту деятельность как приоритетную, демонстрируют более высокие финансовые результаты<sup>2</sup>. Управление талантливыми сотрудниками — представителями различных поколений может оказывать положительное влияние на эффективность компании благодаря сочетанию талантов и сильных сторон каждого поколения [Латуха, Цуканова, 2013; Bursch, Kelly, 2014]. Система управления талантливыми сотрудниками, ориентированная на учет особенностей представителей различных поколений, способна создавать позитивные эффекты для организаций и влиять на результаты их работы [Lockwood, 2006; Del Carmen Triana, Richard, Su, 2019].

Сотрудники разных поколений обладают неодинаковыми ценностями, взглядами, а также определенными поведенческими характеристиками. Их объединяют не только дата рождения и возраст, но и крупнейшие социальные, политические и экономические события, с которыми они сталкивались в течение своей жизни [Howe, Strauss, 2000; Parry, Urwin, 2009]. Все это оказывает прямое влияние на формирование человеческой личности [Kupperschmidt, 2000]. Поэтому сотрудники компании могут иметь разную мотивацию и ожидания от трудовой деятельности, неодинаково трактовать и/или воспринимать события, решения, управленческие практики. Компаниям важно понимать эти различия для оценивания эффективности своей управленческой деятельности в целях достижения более высокой производительности труда и вовлеченности персонала.

Таким образом, построение эффективной системы управления талантами может позволить организациям добиться более высоких результатов деятельно-

<sup>1</sup> *Health, United States, 2004: With chartbook on trends in the health of Americans*. 2004. National Center for Health Statistics. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention.

<sup>2</sup> Field E., Hancock B., Schaninger B. 2020. Three steps to creating more value through talent. *McKinsey*. 10.08.2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/three-steps-to-creating-more-value-through-talent?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=b51e95ee-a5a9-48b5-bc2f-1443b57dd6cd&hctky=12832983&hlkid=7bb4705fcc7449efb1106d9068978569> (дата обращения: 22.01.2022).

сти. Однако многие из них не справляются с этой задачей ввиду ее сложности и многогранности: чтобы управление талантами было действительно эффективным, необходимо учитывать множество факторов, среди которых особо значимо то, как сами сотрудники из разных поколений воспринимают направленные на них управленческие практики.

Исследовательский вопрос статьи может быть сформулирован следующим образом: какие практики управления талантливыми сотрудниками воспринимаются представителями разных поколений как ключевые? Соответственно, основная цель исследования — выявить различия в восприятии сотрудниками из разных поколений практик управления талантами, что позволит компаниями определить пути повышения их эффективности

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе приводится теоретическое обоснование исследования, анализируются особенности различных поколений, а также существующие публикации об управлении талантливыми сотрудниками из разных поколений. Во втором описаны методология исследования и выборка. В третьем разделе приводятся полученные результаты, в четвертом формулируются выводы. В заключении отмечены практическая значимость работы, ее ограничения и направления дальнейших исследований.

## ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Разные поколения на рынке труда.** В настоящее время большую часть рынка труда занимают представители четырех поколений — бэби-бумеров и поколений X, Y, Z, — обладающих различными ключевыми ценностями и ожиданиями [Prund, 2021; Шамис, Антипов, 2007]. Рассмотрим каждое из них более подробно.

Понятие «бэби-бумеры» появилось в результате резкого всплеска рождаемости в мире после Второй мировой войны. Представители этого поколения предпочитают не менять место работы и остаются в одной организации на протяжении всей своей карьеры [Hoole, Bonnema., 2015; Hirsch, 2020]. Также они демонстрируют высокий уровень лояльности к работодателям по сравнению с сотрудниками поколений X и Y [Becton, Walker, Jones-Farmer, 2014; Hirsch, 2020]. Кроме того, высокие этические нормы, сфокусированность на задаче и трудолюбие описывают их поведение в контексте организации [Tolbize, 2008]. Для них важны безопасность, личностный рост и получение удовлетворения от своей работы. Сегодня большинство бэби-бумеров приближаются к пенсионному возрасту, однако многие из них не спешат оставлять работу [Creech, King, 2018].

Поколение X (родившиеся в 60–80-х гг. XX в.) в настоящее время — одна из доминирующих групп на рынке труда [Dick, 2019]. Эти люди очень независимы и самостоятельны [Chen, Choi, 2008; Mahmoud et al., 2020] во многом в силу того, что они наблюдали такие события, как безработица, и в поисках занятости были вынуждены переезжать на другое место жительства. Поколение X ставит во главу угла личные цели, а не задачи работодателя [Johnson, Johnson, 2010; Bennett, Pitt,

Price, 2012; Mahmoud et al., 2020]. В целом они не особенно верят в корпоративный авторитет [Wong et al., 2008; Hut, 2020], очень ценят компании, в которых господствует неформальная рабочая атмосфера, и сопротивляются микроменеджменту. Для них исключительно важна возможность работать автономно и независимо. Что касается карьерных амбиций, то для представителей этого поколения очень важна скорость продвижения по службе и получения признания их работы [Smola, Sutton, 2002; Hut, 2020].

Поколение Y росло во времена глобальных социальных, экономических и технологических перемен, и их поведенческие особенности на рабочем месте сложились под влиянием данного контекста [Coombes, 2009; Yu, Kim, Qu, 2020]. Необходимость поддержания баланса между личной жизнью и работой, уверенность в собственных силах, высокий уровень владения технологическими новинками — все это хорошо описывает представителей поколения Y [Hoole, Vonnema, 2015; Srivastava, Chandra, Shirish, 2015; Yu, Kim, Qu, 2020]. Им также свойственны максимализм, требовательность и еще меньшая лояльность к работодателям. Кроме того, деньги для поколения Y не являются определяющим фактором — важность, значимость и смысловая наполненность работы для этих людей часто гораздо важнее [Du Plessis et al., 2015].

Представители поколения Z только выходят на рынок труда и обладают наиболее прогрессивными технологическими навыками, так как выросли уже в цифровой среде. Для этих молодых людей денежные стимулы еще менее значимы, чем для их предшественников [Fratričová, Kirchmayer, 2018; Janssen, Carradini, 2021]. Важно, что они проявляют бóльшую склонность к предпринимательству.

Таким образом, ключевые приоритеты, способы принятия решений, а также поведение на рабочем месте во многом обусловлены тем жизненным опытом, которым обладают люди. В связи с этим компаниям, чтобы добиться лучших результатов своей деятельности, следует принимать во внимание особенности представителей различных поколений [Hut, 2020]. Особенно критичен этот аспект в управлении наиболее талантливыми сотрудниками, которые обеспечивают компании основную часть результатов ее деятельности. Соответственно, практики управления талантами должны разрабатываться для представителей присутствующих в компании поколений по-разному, так как восприятие ими одних и тех же событий может значительно отличаться [Jones, Chauhan, Torabian, 2019].

**Управление талантами из разных поколений.** В современной литературе под талантом понимается уникальная конфигурация характеристик человека, в числе которых — его навыки, умения, способности и мотивация (см., напр.: [Одегов, 2015; Егорова, 2018]). Данная комбинация позволяет людям создавать выдающиеся продукты и обеспечивать значительный рост результатов деятельности компаний, в которых они работают. Ряд авторов отмечает, что талантливые сотрудники — это те сотрудники, деятельность которых играет определяющую роль в успехе компании (см., напр.: [Creelman, 2004; Janssen, Carradini, 2021]). Вместе с тем все большее распространение приобретает инклюзивный подход к

определению талантливых сотрудников, который предполагает, что талантами в компании являются все ее сотрудники [Егорова, 2018; Кабалина, Мондрус, 2018; Андрюшков, Егорова, Серветник, 2020]. Он акцентирует внимание на уникальности и неповторимости каждого человека и, следовательно, его важном вкладе в результаты работы компании. Этот подход нередко отождествляется с управлением человеческими ресурсами в целом, однако в настоящей работе рассматривается именно управление талантами, так как необходимо уделить особое внимание разнообразию и особенностям сотрудников.

Управление талантами как самостоятельное направление в рамках управления человеческими ресурсами стало рассматриваться в организациях сравнительно недавно. Важность этого направления впервые была отмечена консультантами из компании McKinsey [Michaels, Handfiels-Jones, Axelrod, 2001], что положило начало масштабной дискуссии вокруг концепции управления талантами в научном сообществе. Основная цель данной практики заключается в том, чтобы позволить сотрудникам развивать свой потенциал, выстроить план карьерного развития, а также помочь компании в достижении выдающихся результатов [Курочкин, Гришакова, 2014; Hut, 2020].

В современной научной литературе выделяется три основные практики управления талантливыми сотрудниками: 1) поиск и привлечение; 2) развитие; 3) удержание [Tarique, Schuler, 2010]. В совокупности они составляют систему управления талантами компании.

Первая и одна из ключевых практик в системе управления талантами — поиск и привлечение специалистов с самым высоким потенциалом роста и развития. Исследования подтверждают, что на этом этапе значительную роль может сыграть то, какой репутацией обладает компания и как люди воспринимают ее бренд [Vaiman, Scullion, Collings, 2012]. Кроме того, важна общая привлекательность компании на рынке среди конкурентов [Одегов, 2015; Chapman et al., 2005].

Например, в [Parry, Urwin, 2009] выявлены два момента, определяющих успех процесса найма новых талантливых сотрудников из разных поколений. Во-первых, авторы рекомендуют использовать различные каналы для отбора кандидатов. Социальные сети являются наиболее приоритетным местом для поиска работы для представителей поколений Y и Z [Leidner, Koch, Gonzalez, 2010], в то время как люди более старших поколений отдают предпочтение традиционным способам поиска работы. Следовательно, такая диверсификация со стороны компаний вполне логична и целесообразна. Во-вторых, компаниям предлагается создать такой бренд, который был бы интересен всем поколениям. Организационная структура компании должна предполагать наличие выбора траектории профессионального развития. Для молодых поколений это особенно важно, так как им необходимо понимать, каких результатов они могут достичь, работая в той или иной компании. Для бэби-бумеров это будет означать, что компания дружелюбна по отношению к более взрослым сотрудникам в своем штате [Bohm, Kunze, Bruch, 2013]. Это даст представителям старшего поколения возможность поддерживать

желаемый уровень социального и материального благосостояния и сохранять требуемую продуктивность [Rudolph, Toomey, Baltes, 2017].

Вторая практика, применяемая компаниями для достижения наилучших результатов, — использовать уже имеющиеся у сотрудников навыки и развивать их способности в процессе работы. Забота о профессиональном развитии положительно сказывается на восприятии компании на рынке [Jones, Chauhan, Torabian, 2019]. Это создает впечатление, что организация инвестирует в человеческий капитал, в свою команду.

Согласно исследованиям, практики, направленные на развитие талантливых сотрудников, можно разделить на четыре основные группы [Garavan, Carbery, Rock, 2012]: 1) формальные программы; 2) личностные интерактивные развивающие практики; 3) профессиональные практики; 4) неформальные активности. Также существует градация на эксклюзивные (для высшего руководства, элитарной группы сотрудников) и инклюзивные (для всех сотрудников) практики развития сотрудников [Stahl et al., 2007; Collings, Mellahi, 2009]. Их адаптация для представителей различных поколений позволит компаниям отвечать запросам сотрудников наиболее эффективно, а также создавать возможности для постоянного профессионального роста и развития.

Кроме того, компаниям следует уделять внимание третьей практике — удержанию талантов внутри компании [Armstrong-Stassen, Ursel, 2009] в целях снижения текучести кадров. Это необходимо по двум основным причинам: 1) высокая текучесть кадров связана с большими затратами на привлечение новых сотрудников; 2) применение практик по удержанию талантов мотивирует талантливых сотрудников, которые представляют для компаний наибольшую ценность, оставаться в компании [Festing, Schäfer, 2014].

Ключевая задача — повысить вовлеченность сотрудников в деятельность компании [Du Plessis et al., 2015]. Для этого необходимо учитывать межпоколенческие различия между людьми. Например, представители поколения Y в целом менее склонны к продолжительной работе в одной и той же компании [Котомина, Широкина, 2019; Du Plessis et al., 2015], так как молодые люди обладают более высоким уровнем амбиций и желанием стремительного карьерного роста [Hartman, McCambridge, 2011]. Если они перестают видеть перспективы развития в своей компании, то вполне вероятно, что в скором времени ее покинут. Напротив, если компании удастся создать соответствующие запросам молодых поколений возможности для роста и развития, то удержать сотрудников будет значительно легче [Barkhuizen, 2014]. Исследование с целью выявить различия в структуре карьерной мотивации у сотрудников разных поколений проводилось в 2016 г. в двух компаниях, расположенных в Санкт-Петербурге [Волкова, Чикер, 2016]. Было установлено, что у бэби-бумеров, а также представителей поколений X и Y эти различия весьма существенны. Важно отметить, что в тот период, когда проводилось исследование, представители поколения Z еще не составляли такую значительную часть трудоспособного населения, как в настоящее время.

Как правило, практики по удержанию талантливых сотрудников включают в себя управление результатами деятельности и различные системы вознаграждения [Stahl et al., 2007; DeTuncq, Schmidt, 2013]. Однако часто традиционных методов оказывается недостаточно, поэтому эффективным инструментом при работе с ними стало менторство [Holt, Marques, Way, 2012; Stahno, Yang, 2014]. Молодые люди ценят возможность иметь наставника внутри фирмы, а более взрослые сотрудники положительно воспринимают роль менторов. Таким образом, внедрение программ менторства внутри компании может повысить удовлетворенность от работы среди представителей разных поколений, позволяя им непрерывно учиться и развиваться.

Основные характеристики четырех поколений, занимающих наибольшую долю на рынке труда, а также практики по управлению талантами, которые являются для них наиболее приоритетными, представлены в табл. 1.

Таблица 1. Практики по управлению талантами из разных поколений

Поколение	Характеристика	Практика
1	2	3
Бэби-бумеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предпочитают долго работать в одной компании [Du Plessis et al., 2015]</li> <li>– Уделяют внимание наличию у компании отраслевых наград и других репутационных атрибутов [Stewart et al., 2017]</li> <li>– Ценят безопасность [Rudolph, Toomey, Baltes, 2017]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привлечение сотрудников через традиционные каналы связи [Parry, Urwin, 2009]</li> <li>– Наличие различных карьерных треков внутри компании [Parry, Urwin, 2009]</li> <li>– Менторство для младших коллег [Bohm, Kunze, Bruch, 2013; Bursch, Kelly, 2014]</li> <li>– Гибкий график и возможность работы неполный рабочий день [Armstrong-Stassen, Ursel, 2009]</li> </ul>
Поколение X	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привыкли полагаться только на себя [Chen, Choi, 2008]</li> <li>– Хотят учиться на протяжении всей жизни [Smola, Sutton, 2002]</li> <li>– Уделяют внимание уровню социальной ответственности компании и наличию программ устойчивого развития [Stewart et al., 2017]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привлечение сотрудников через традиционные каналы связи [Parry, Urwin, 2009]</li> <li>– Возможности для развития профессиональных навыков внутри компании [Parry, Urwin, 2009]</li> <li>– Проведение сессий обратной связи по результатам работы [Gaidhani, Arora, Sharma, 2019]</li> </ul>

1	2	3
<p>Поколение Y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не склонны долго работать в одной компании [Parry, Urwin, 2009]</li> <li>– Ценят баланс между работой и личной жизнью [Crumpacker, 2007]</li> <li>– Демонстрируют важность свободы и гибкости [Hoole, Bonnema, 2015]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привлечение сотрудников через социальные сети [Leidner, Koch, Gonzalez, 2010]</li> <li>– Возможности для карьерного роста внутри компании [Barkhuizen, 2014]</li> <li>– Наличие ментора внутри компании [Stahno, Yang, 2014; Holt, Marques, Way, 2012]</li> <li>– Высокий уровень поддержки со стороны компании [Dawley, Andrews, Bucklew, 2008]</li> </ul>
<p>Поколение Z</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Очень вовлечены в цифровой мир [Fratricová, Kirchmayer, 2018]</li> <li>– Уделяют внимание уровню социальной ответственности компании и наличию программ устойчивого развития [Singh, Dangmei, 2016]</li> <li>– Амбициозны; ожидают быстрого карьерного роста [Hartman, McCambridge, 2011]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привлечение сотрудников через социальные сети [Leidner, Koch, Gonzalez, 2010]</li> <li>– Высокий уровень поддержки со стороны компании [Dawley, Andrews, Bucklew, 2008]</li> <li>– Возможность работать удаленно и отсутствие строгого дресс-кода [Gaidhani, Arora, Sharma, 2019]</li> <li>– Проведение регулярных сессий обратной связи по результатам работы [Gaidhani, Arora, Sharma, 2019]</li> </ul>

Вместе с тем система управления талантами нередко не учитывает разнообразие сотрудников и особенности восприятия ими управленческих практик. Важно отметить, что восприятие по-разному трактуется в рамках той или иной научной дисциплины. Для целей настоящего исследования предлагается сфокусироваться на двух подходах к определению понятия «восприятие» — с точки зрения биологии и психологии. В биологии — это сложный процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий организму отражение объективной реальности и ориентацию в окружающей его среде, в то время как в психологии — совершающееся в субъекте превращение воздействия многообразных раздражителей в чувственное восприятие [Савченко, Смагин, 2006].



Практики управления талантами из разных поколений, часто используемые в компаниях, обсуждаются в литературе, но не анализируются и не оцениваются с позиции их релевантности для представителей поколений. Иными словами, остается не до конца изученным вопрос о том, как таланты из разных поколений воспринимают бренд, управленческую деятельность, а также применяемые компаниями практики управления сотрудниками.

В научной литературе вопрос понимания компаниями возможных межпоколенческих различий между сотрудниками в контексте управления талантами обозначается как один из наиболее сложных [D'Amato, Herzfeldt, 2008; Tarique, Schuler, 2010]. В связи с этим системы управления талантливыми сотрудниками часто оказываются не адаптированы под нужды различных поколений. При этом посредством изучения восприятия практик по управлению талантами и учета особенностей их восприятия компании могут значительно улучшить и развить системы управления талантами и достичь наибольших результатов.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование состоит из двух этапов. На первом было проведено интервью с сотрудником российского офиса международной компании из сектора FMCG (Fast Moving Consumer Goods — товары повседневного спроса), который более пяти лет работал как эксперт в сфере управления талантами. Главная цель данного этапа заключалась в том, чтобы проверить, используются ли в компании практики управления талантливыми сотрудниками, учитывающие различия между поколениями. Кроме того, необходимо было понять, какое значение в настоящее время имеет управление межпоколенческим разнообразием в организационном контексте, а также определить практики, которые уже нашли свое применение в российских компаниях.

Интервью было проведено 3 марта 2020 г. в формате телефонного звонка и включало в себя 27 открытых вопросов, сгруппированных в три блока. Первый вводный блок касался профиля респондента (пол, возраст и текущая должность в компании) и профиля самой компании (размер, доступность практик, связанных с управлением разнообразием среди сотрудников, распределение сотрудников по поколенческим когортам). Второй блок — основной — об управлении межпоколенческим разнообразием среди сотрудников и применении практик управления талантами. В него вошли вопросы, направленные на выявление того, как респондент (и, соответственно, компания, представителем которой он является) понимает: особенности представителей разных поколений; сложности, с которыми потенциально могут сталкиваться сотрудники на рабочем месте; необходимость внедрения специальных управленческих практик; практики, которые уже реализуются. И в третьем блоке респонденту предлагалось привести конкретный пример того, как в их организации осуществляется управление сотрудниками разных поколений (в процессе найма, обучения, мотивации, денежной компенсации и т. д.).

Второй этап исследования — это опрос представителей различных поколений, работающих в компаниях, имеющих офисы в России, проведенный в период с марта по апрель 2020 г. с использованием онлайн-платформы.

*Профиль респондентов.* Для включения респондентов в выборку использовались два критерия: 1) быть наемным сотрудником в российском офисе компании; 2) работать в нем не менее одного года. Всего было опрошено 476 человек, 67,4% из которых — женщины, а 32,6% — мужчины. Распределение между четырьмя поколениями оказалось следующим: бэби-бумеры — 14,3%; X — 9,5%; Y — 62,4%; Z — 13,9%. Неравномерность данного распределения опрошенных между поколениями учитывается при дальнейшем анализе и интерпретации результатов. В 2020 г. по данным Росстата, соотношение между поколениями трудоспособного возраста на рынке труда выглядело так: бэби-бумеры — 36%; X — 24,8%; Y — 27,5%; Z — 11,7%<sup>3</sup>.

Важно отметить, что в сборнике Росстата сведения о структуре трудоспособного населения в разбивке по поколениям не представлены. Они публикуются по возрастным когортам: моложе 15, 15–19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–72, 73 и более лет. В связи с этим в целях исследования данные были переструктурированы и разбиты по поколенческим группам. Вместе с тем возрастные когорты не могут быть точно разделены на поколения, поэтому указанные соотношения являются приблизительными. К поколению Z отнесены когорты 15–19 и 20–24, Y — 25–29, 30–34 и 35–39, X — 40–44, 45–49 и 50–54, к бэби-бумерам — 55–59, 60–72 и 73 и более лет.

Участники опроса также различаются по уровню образования: степень магистра имеют 64,3%, бакалавра — 19,3%, а 16,4% закончили колледж. Большинство респондентов работают на позиции специалиста (43%). Менеджеры среднего и младшего уровней составляют 30 и 17% выборки соответственно. При этом 9% опрошенных занимают топ-позиции в компаниях, а 76% работают в российских компаниях.

Что касается профиля 82 компаний, среди сотрудников которых проводился опрос, то 34% — это малые предприятия (численность сотрудников менее 50 человек), 25% — средние предприятия (от 50 до 500 сотрудников), 41% — крупные (более 500 сотрудников). Полное статистическое описание выборки представлено в табл. 2.

Анкета состояла из 46 вопросов, три из которых были открытыми, а остальные предполагали выбор варианта ответа. Вопросы были сгруппированы в четыре блока. Первый включал 14 вопросов с выбором ответа, направленных на выявление профиля респондента, а также профиля компании, в которой он работает. Кроме того, в этот блок вошли три вопроса, с помощью которых выяснялось мнение сотрудника о необходимости внедрения межпоколенческих практик

<sup>3</sup> *Труд и занятость в России 2021: Статистический сборник.* 2021. М.: Росстат. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud\\_2021.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2021.pdf) (дата обращения: 22.01.2022).

управления сотрудниками и о конкретных практиках, которые следует для этого использовать. Остальные блоки касались определенных практик управления талантливыми сотрудниками из разных поколений: 10 вопросов — о практиках привлечения талантов в компанию, 9 — о развитии сотрудников внутри компании и 10 вопросов — об удержании талантливых сотрудников в компании. Использовалась уже апробированная шкала [Latukha, 2015], адаптированная под цели исследования. Варианты ответов на каждый из вопросов были структурированы по 7-балльной шкале Лайкерта.

Таблица 2. Профиль респондентов, N = 476

Характеристика	Количество респондентов	Доля от общего количества респондентов, %
1	2	3
<i>Пол</i>		
Мужской	155	32,56
Женский	321	67,44
<i>Поколение</i>		
Z (23 года и моложе)	66	13,87
Y (24–39 лет)	297	62,39
X (40–55 лет)	45	9,45
Бэби-бумеры (56 лет и старше)	68	14,29
<i>Образование</i>		
Колледж	78	16,36
Степень бакалавра	92	19,33
Степень магистра	306	64,29
<i>Уровень должности в компании</i>		
Младший менеджер	84	17,65
Специалист	206	43,28
Средний менеджер	144	30,25
Топ-менеджер	42	8,82

1	2	3
<i>Специальность</i>		
Бухгалтер	27	5,67
Экономист	3	0,63
Преподаватель	17	3,57
Инженер	17	3,57
Эксперт/специалист	142	29,83
Юрист	14	2,94
Менеджер	208	43,70
Медицинский работник	13	2,73
Программист	3	0,63
Менеджер по продажам	32	6,72
<i>Страновая принадлежность компании</i>		
Российская компания	365	76,68
Международная компания (с офисом в России)	111	23,32
<i>Продолжительность работы в компании</i>		
Менее года	77	16,18
От 1 года до 3 лет	157	32,98
От 4 до 6 лет	101	21,22
Более 6 лет	141	29,62
<i>Размер компании, число сотрудников</i>		
От 1 до 50	162	34,03
От 51 до 500	119	25,00
От 501 до 1 000	57	11,97
Более 1 000	138	28,99

**Анализ данных.** Для исследования было использовано несколько техник, в том числе программное обеспечение Stata software, а также анализ ANOVA, чтобы выявить, какие практики управления талантливыми сотрудниками воспринимаются представителями различных поколений как наиболее ценные и значимые. Основная задача заключалась в том, чтобы понять, имеют ли место существенные различия в восприятии практик по привлечению, развитию и удержанию талантливых сотрудников у представителей разных поколений. Далее сопоставлялись данные о том, что компании делают для своих талантливых сотрудников, и то, как сотрудники воспринимают эти действия.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Интервью с экспертом.** Прежде всего необходимо рассмотреть определение разнообразия, которое дал эксперт: *«Разнообразие означает готовность компании относиться терпимо и с уважением ко всем своим сотрудникам, вне зависимости от их возраста, пола, религии, культуры и традиций. А разнообразие в проекции поколений означает, что привлечение сотрудника в компанию возможно независимо от того, к какому поколению он или она принадлежит, если он или она обладает достаточным уровнем способностей, а также необходимыми психоэмоциональными, экспертными и профессиональными навыками, которые позволят ему или ей получить конкурентное преимущество»*. Таким образом, эксперт подчеркнул ценность сотрудников как экспертов и членов команд современных компаний вне зависимости от их возраста и других характеристик.

Более того, актуальность и необходимость разработки особых практик по управлению сотрудниками из разных поколений также подтверждается экспертом. Главной причиной был назван рост числа сотрудников поколения Z на рынке труда, что в скором времени должно привести к примерно равной пропорции между сотрудниками из поколений X, Y и Z с различным видением мира и типами мышления. Такой прогноз обуславливает необходимость разработки и внедрения передовых практик по управлению талантами уже в настоящее время. Также эксперт подтвердил склонность современных компаний использовать инклюзивный подход [Егорова, 2018; Кабалина и Мондрус, 2018; Андришков, Егорова, Серветник, 2020] к определению талантов среди своих сотрудников.

Среди наиболее вариативных характеристик, которые определяют различия между представителями поколений, эксперт отметил скорость принятия решений и обучения, готовность к изменениям и адаптацию к новой реальности, способность эмпатически воспринимать окружающий мир, глубину разработки задач, степень погружения в детали, а также уровень ответственности. Кроме того, в ходе интервью экспертом было отмечено влияние присутствия в компании различных поколений на корпоративную культуру.

Что касается специальных практик по управлению талантами, которые являются наиболее эффективными для сотрудников из разных поколений, эксперт

выделил программы развития выпускников вузов и релокации сотрудников, менторство, а также тесное взаимодействие экспертов компаний разного уровня с университетами в формате гостевых лекций и других мероприятий.

Среди сложностей, с которыми компании потенциально могут столкнуться, внедряя такие практики, эксперт назвал различный набор навыков у представителей разных поколений. Особенно это касается поколения Z, так как молодые люди очень амбициозны и компании не всегда могут соответствовать их ожиданиям. Также поколение Z довольно сложно мотивировать, поскольку оно очень заинтересовано в специфических неденежных формах вознаграждения.

Таким образом, подводя итог интервью с экспертом, можно сказать, что текущий тренд, связанный с выходом на рынок труда поколения Z, влечет за собой необходимость адаптации и модернизации систем управления талантливыми сотрудниками, так как реакция на изменения и мотивация этих молодых людей значительно отличаются от их предшественников. Например, огромное влияние оказывает доступный в тот или иной период времени уровень образования. Появление новых поколений на рынке труда влечет за собой значительные изменения, которые связаны в том числе и с применяемыми практиками по управлению талантливыми сотрудниками. Компаниям необходимо отслеживать такие изменения и своевременно модернизировать подход к управлению талантами.

**Опрос сотрудников.** Анализ результатов опроса проводился в четыре этапа. На первом определялась необходимость внедрения особых подходов при управлении сотрудниками. Согласно полученным результатам, представленным в табл. 3, большинство респондентов полагает, что в компаниях должно осуществляться управление разнообразием.

Таблица 3. Важность управления межпоколенческим разнообразием сотрудников в компании, N = 476

Переменная	Количество наблюдений	Доля от общего числа опрошенных, %
1	2	3
<i>Выберите тип или типы разнообразия, которые, на Ваш взгляд, должны быть учтены компанией при управлении сотрудниками</i>		
Пол	210	44,12
Расовая/этническая принадлежность	136	28,57
<b>Поколение</b>	<b>329</b>	<b>69,12</b>
Работники с ограниченными возможностями	177	48,48
Сексуальная ориентация	91	37,18

1	2	3
Религия	100	21,01
Ничего из вышеперечисленного	84	17,65
<i>По Вашему мнению, на какой стадии компании следует принимать во внимание межпоколенческие различия между сотрудниками?</i>		
Привлечение	314	65,96
<b>Развитие</b>	<b>417</b>	<b>87,60</b>
Удержание	275	57,77
Ничего из вышеперечисленного	17	3,57
<i>Какие практики следует использовать для управления межпоколенческим разнообразием сотрудников?</i>		
Равные возможности в процессе найма	296	62,18
<b>Программы обучения и развития</b>	<b>329</b>	<b>69,12</b>
Корпоративная культура	252	52,94

Примечание: полужирным шрифтом выделены наиболее важные, с точки зрения респондентов, аспекты разнообразия.

Следует отметить, что 69% респондентов выделили поколение как наиболее важный аспект разнообразия среди сотрудников, и это должно учитываться менеджментом компаний. Далее, с небольшим отставанием, следуют вопросы, связанные с гендерным разнообразием и работниками с ограниченными возможностями, — на это указали несколько менее 50% респондентов.

Кроме того, явно видна необходимость учета межпоколенческих различий между сотрудниками, когда они уже работают в компании и развивают свои навыки в ее рамках. Важность применения специальных управленческих практик, направленных на развитие сотрудников, отметили около 88% респондентов. Также 66% считают, что межпоколенческие различия должны учитываться и при приеме на работу. При этом всего лишь 3,5% участников опроса не выбрали ни одну из стадий взаимодействия сотрудников с компанией. Это свидетельствует о том, что сотрудники из разных поколений считают управление разнообразием неотъемлемой частью корпоративного развития.

В отношении практик управления талантливыми сотрудниками можно отметить следующее: 69% опрошенных полагают, что обучение и развитие сотрудников позволит компаниям наиболее эффективно реализовать управление талантливыми сотрудниками различного возраста. Это также подтверждает приоритетность развития как стадии взаимодействия компании с сотрудниками, которая выявлена из ответов на предыдущий вопрос. Второе по важности место занимает привлечение сотрудников. Причем ответы респондентов из разных поколений обладают низкой степенью вариации и незначительно отличаются друг от друга.

На втором этапе анализа результатов опроса выявлялась роль практик по привлечению талантов из разных поколений. В табл. 4 приведены результаты дисперсионного анализа (ANOVA).

Все переменные с первой по десятую, а также агрегированная переменная были учтены при итоговом анализе результатов. Что касается агрегированной переменной, которая представляет усредненную оценку всех ответов респондентов из каждого поколения, можно отметить, что, согласно результатам анализа, оценка процесса привлечения поколением *Y* на данном этапе взаимодействия компаний и сотрудников также достаточно высока и процесс привлечения в целом удовлетворяет потребности поколения. Для поколения *X* оценка существенно ниже, а бэби-бумеры оценили деятельность компаний по их привлечению ниже всего. Таким образом, представители поколений *Y* и *Z* видят, что их привлечение является приоритетом для компаний, в то время как бэби-бумеры и отчасти поколение *X* сталкиваются с целым рядом сложностей при попытке устроиться на работу и полагают, что компании в них не заинтересованы. Данные результаты статистически значимы.

Каналы связи, используемые работодателями, также оцениваются кандидатами из разных поколений по-разному. Для поколения *Z* этот аспект менее важен, чем для поколения *Y*, которое занимает наибольшую долю в выборке, чем, скорее всего, и вызвано это смещение в его предпочтениях. Еще ниже легкость и удобство доступа к спискам вакансий оценили поколение *X* и бэби-бумеры. Это свидетельствует о том, что компании не принимают во внимание различия в восприятии рекрутинговых рекламных кампаний разными поколениями и ориентируются на доминирующую на рынке группу — поколение *Y*. Что касается процесса собеседований, то наиболее комфортно ощущают себя представители поколения *Z*. Возможно, это связано с тем, что компании начинают активно внедрять новые методы, к которым старшие поколения еще не адаптировались. Самым низким уровнем значимости обладает конкурентоспособность заработной платы, из чего следует вывод, что представители всех поколений считают свою заработную плату в достаточной мере конкурентоспособной в сравнении с другими поколенческими когортами.

Третий этап анализа результатов опроса был посвящен выявлению значимости практик по развитию талантливых сотрудников внутри компании для представителей разных поколений (табл. 5).



Таблица 4. Роль практик управления талантами с учетом межпоколенческого разнообразия: стадия привлечения

№	Переменная	Среднее				Уровень значимости, <i>p</i>
		Z	Y	X	Бэби-бумеры	
1	Привлечение сотрудников из моего поколения — приоритет в любой компании	5,96	5,57	5,88	2,89	0,000***
2	Практически все компании достаточно привлекательны для моего поколения благодаря их вниманию к нам	4,84	5,09	4,44	3,64	0,000***
3	Заработная плата сотрудников моего поколения достаточно конкурентоспособна по сравнению с оплатой труда представителей других поколений	4,77	4,77	4,46	4,19	0,099*
4	Каналы связи с общественностью отвечают нуждам моего поколения	4,36	4,91	3,66	2,79	0,000***
5	Мое поколение может легко получить доступ к списку открытых вакансий	5,40	5,65	4,28	2,79	0,000***
6	Методы найма, используемые сегодня различными компаниями, отвечают нуждам моего поколения	4,87	5,13	3,77	2,29	0,000***
7	Чтобы убедиться в честности и беспристрастности процесса приема на работу, большинство организаций избегает стереотипов, связанных с возрастом	3,84	3,86	3,66	2,66	0,000***
8	Когда я в последний раз участвовал в процессе приема на работу, все вопросы для собеседований были тщательно проанализированы на предмет отсутствия стереотипов, связанных с возрастом	3,96	3,21	3,33	2,14	0,000***
9	Когда я в последний раз участвовал в процессе приема на работу, методы проведения собеседования были подобраны с учетом моего поколения	4,16	3,77	3,35	2,07	0,000***
10	В организации, где я работаю (планирую работать), практики управления талантами специальным образом учитывают привлечение сотрудников из моего поколения	4,27	3,86	3,08	2,48	0,000***
11	Привлечение талантливых сотрудников (среднее)	4,65	4,59	3,99	2,79	0,000***

Примечания: утверждения оценивались по шкале Лайкерта; \*\*\* — значимость на уровне 1% ( $p < 0,01$ ); \*\* — значимость на уровне 5% ( $p < 0,05$ ); \* — значимость на уровне 10% ( $p < 0,1$ ).

Таблица 5. Роль практик управления талантами с учетом межпоколенческого разнообразия: стадия развития

№	Переменная	Среднее				Уровень значимости, $p$
		Z	Y	X	Бэби-бумеры	
1	Программы развития сотрудников моего поколения — приоритет компании	4,57	4,06	3,28	3,26	0,000***
2	Программы обучения и развития для моего поколения разработаны с учетом нужд нашей компании	4,78	4,24	3,24	2,42	0,000***
3	Практики менторства разработаны специально для моего поколения	4,12	3,86	3,04	2,41	0,000***
4	Для моего поколения много возможностей карьерного роста	5,00	4,33	3,53	3,10	0,000***
5	Я получаю достаточную поддержку для того, чтобы эффективно взаимодействовать с другими поколениями	4,77	4,37	3,73	3,89	0,013**
6	Оценка показателей эффективности работы разработана с учетом особенностей моего поколения	4,31	3,79	3,26	2,36	0,000***
7	Ротация должностей, специальные назначения и возможности для продвижения по службе широко доступны для моего поколения	3,89	4,34	4,28	2,92	0,000***
8	Оценка показателей эффективности работы обеспечивает честное распределение повышений и горизонтальных смен должностей среди сотрудников моего поколения	4,74	4,54	4,11	3,66	0,001***
9	Процесс продвижения сотрудников по карьерной лестнице является прозрачным. Критерии отбора для повышения свободны от предубеждений относительно возраста сотрудника и доступны для моего поколения	4,40	4,06	4,20	3,57	0,124
10	Развитие талантливых сотрудников (среднее)	4,51	4,18	3,63	3,07	0,000***

Примечания: утверждения оценивались по шкале Лайкерта; \*\*\* — значимость на уровне 1% ( $p < 0,01$ ); \*\* — значимость на уровне 5% ( $p < 0,05$ ); \* — значимость на уровне 10% ( $p < 0,1$ ).

Все переменные с первой по девятую, а также агрегированная переменная были приняты во внимание при анализе результатов. Наблюдается четко прослеживаемая обратная связь между возрастом сотрудников и общей оценкой практик развития талантливых сотрудников с точки зрения их адаптированности к нуждам представителей разных поколений. Данные результаты являются статистически значимыми — следовательно, существуют различия в восприятии сотрудниками практик обучения и развития в зависимости от того, к какому поколению они принадлежат.

Согласно результатам опроса, программы развития сотрудников в большей степени ориентированы на молодых людей и не учитывают особенности старших поколений. Системы оценки показателей эффективности работы сотрудников показывают схожую динамику — поколение Z воспринимает ее лучше всего, поколения X и Y также имеют положительную оценку, а вот бэби-бумеры убеждены, что эта система должна быть адаптирована под их особенности, которые сейчас, по их мнению, не принимаются во внимание. Практики по ротации и смене траектории карьерного развития больше всего учитывают особенности поколений X и Y, несколько меньше — поколения Z. В то же время бэби-бумеры полагают, что компании не уделяют внимания их карьерному развитию. Что касается карьерного роста, то связанная с ним девятая переменная оказалась статистически незначимой ( $p = 0,124$ ), следовательно, процесс продвижения по службе прозрачен и понятен для сотрудников всех поколений и особых различий в его восприятии у них нет.

На четвертом этапе анализа результатов опроса проводилась оценка восприятия сотрудниками из разных поколений практик, которые применяют компании для удержания талантов (табл. 6).

Все переменные с первой по десятую, а также агрегированная переменная были учтены при итоговом анализе результатов. Поколения Y и Z оценили практики удержания талантливых сотрудников выше всего. Это означает, что компании заинтересованы в том, чтобы сотрудники данных поколений как можно дольше оставались на своем рабочем месте. Бэби-бумеры также оценили эту сферу взаимодействия компаний с сотрудниками достаточно высоко. Это может быть обусловлено тем, что среди представителей данного поколения есть большое количество серьезных экспертов, в чьих компетенциях компании сегодня сильно заинтересованы. Поколение X продемонстрировало самую низкую оценку.

Представители поколений X, Y и Z отмечают, что они полностью вовлечены в процесс работы своей компании, в то время как бэби-бумеры этого не чувствуют. Что касается сбора обратной связи от сотрудников, то наблюдается обратная зависимость оценок от возраста респондентов. Сотрудники поколения Z сильнее всего ощущают, что компания пытается установить с ними контакт и она заинтересована в их мнении. Поколение Y демонстрирует средние оценки при попытках работодателя установить контакт. В то же время поколение X и бэби-бумеры показывают очень низкие оценки, следовательно, компании наименее заинтересованы в сотрудниках из этих возрастных групп.

Таблица 6. Роль практик управления талантами с учетом межпоколенческого разнообразия: стадия удержания

№	Переменная	Среднее				Уровень значимости, $p$
		Z	Y	X	Бэби-бумеры	
1	Программы по удержанию сотрудников из моего поколения — приоритет компании	4,84	4,05	3,71	3,33	0,000***
2	Люди из моего поколения так же мотивированы, как и сотрудники из других поколений	4,54	4,88	4,77	3,88	0,001***
3	Программы мотивации отвечают нуждам моего поколения	4,68	4,06	2,77	2,38	0,000***
4	Люди из моего поколения полноценно вовлечены в процесс работы	4,75	5,38	5,02	3,82	0,000***
5	Сотрудникам из моего поколения предоставлен такой же уровень автономности и ответственности за принятие решений, как и сотрудникам из других поколений	4,62	5,46	5,84	4,44	0,000***
6	Денежное вознаграждение и/или компенсация, а также программы премирования прозрачны и понятны	4,80	4,95	4,42	5,07	0,339
7	Неденежные вознаграждения и признание заслуг прозрачны и понятны	4,74	4,54	4,77	4,89	0,552
8	Для представителей моего поколения нет никаких сложностей, связанных с обеспечением безопасности на рабочем месте	5,19	5,11	5,04	5,29	0,893
9	В моей компании используются опросы (или другие формы сбора обратной связи) для выявления проблем, связанных с отношением и поведением моего поколения	4,46	3,73	2,75	2,86	0,000***
10	Для моего поколения есть политика частичной занятости/гибкого графика	4,78	3,96	3,86	3,55	0,015**
11	Удержание талантливых сотрудников (среднее)	4,74	4,61	3,30	3,95	0,000***

Примечания: утверждения оценивались по шкале Лайкерта; \*\*\* — значимость на уровне 1% ( $p < 0,01$ ); \*\* — значимость на уровне 5% ( $p < 0,05$ ); \* — значимость на уровне 10% ( $p < 0,1$ ).

Переменные, связанные с системами денежных и неденежных вознаграждений, оказались статистически наименее значимыми, что свидетельствует об отсутствии особых различий в восприятии данных аспектов сотрудниками из разных поколений — эти системы прозрачны и понятны для всех, кто работает в компании, вне зависимости от возрастной группы. Такую же ситуацию можно наблюдать и в отношении оценки безопасности сотрудников на рабочем месте.

## ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Значимость настоящего исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, большинство опрошенных из разных поколений (69%) считают, что при разработке системы управления талантами компании должны учитывать их присутствие. Это свидетельствует о том, что сотрудники по-разному воспринимают практики по управлению талантами и компаниям необходимо принимать это во внимание.

Во-вторых, на основании экспертной оценки можно сделать вывод о том, что в настоящее время создание систем по управлению талантливыми сотрудниками в зависимости от их особенностей, связанных со скоростью принятия решений, обучаемостью, готовностью к переменам и адаптацией к ним, способностью эмпатически воспринимать окружающую действительность, глубиной погружения в задачи и детальностью их проработки, а также уровнем ответственности, является одним из наиболее приоритетных направлений развития современных компаний. Кроме того, результаты исследования показали, что управление талантами с фокусом на поколения может сыграть важную роль в улучшении коммуникации между компанией и ее сотрудниками.

Согласно опросу, 88% представителей различных поколений отмечают, что принятие во внимание межпоколенческих различий между людьми является наиболее значимым для развития организации. Практики по привлечению и удержанию талантливых сотрудников также важны и получили оценки 66 и 58% соответственно. Агрегированные оценки представлены в табл. 7.

Таблица 7. Восприятие практик привлечения, развития и удержания талантов сотрудниками из разных поколений

Практика	Оценка сотрудников, N = 476	
	Медиана	Стандартное отклонение
Привлечение талантов	4,28	1,16
Развитие талантов	4,01	1,45
Удержание талантов	4,51	1,20

Анализ результатов опроса показал, что практики, связанные с рекламой вакансий, не в равной степени адаптированы к особенностям представителей различных поколений. Они больше сфокусированы на молодых поколениях, в то время как люди старших возрастов сталкиваются со сложностями при попытке найти работу. Одним из наиболее эффективных способов установить и поддерживать контакт с молодой аудиторией (поколениями Y и Z) являются социальные сети [Leidner, Koch, Gonzalez, 2010]. Однако эти методы совершенно не позволяют взаимодействовать с поколением X и бэби-бумерами. Следовательно, в настоящее время компании в основном сфокусированы на взаимодействии с молодыми поколениями, хотя привлечение более старших поколений может оказывать положительное влияние на результаты деятельности компании, так как эти люди обладают существенным экспертным опытом и являются очень трудолюбивыми [Tolbize, 2008]. Таким образом, в процессе привлечения талантов наблюдается обратная зависимость между оценками их адаптированности к особенностям определенного поколения и возрастом респондентов.

При рассмотрении практик по развитию талантливых сотрудников видна очень схожая общая динамика в оценках: чем моложе сотрудники, тем выше оценки. Значит, при разработке программ развития и обучения для своих сотрудников компании большее внимание уделяют потребностям молодых поколений, которые заинтересованы в развитии собственных навыков и предпочитают учиться самостоятельно с использованием Интернета и других технологических возможностей [Parry, Urwin, 2009; Younas, Bari, 2020]. Поколение X и бэби-бумеры оценивают эти программы как слабо адаптированные для их возрастной группы и предпочитают более традиционные методы офлайн-обучения с использованием материалов на бумажных носителях. Такую расстановку приоритетов компаний можно объяснить тем, что молодые люди обладают более высоким уровнем амбиций и ожиданиями относительно карьерного роста, и если они не увидят такой возможности, работая в компании, то предпочтут ее сменить [Festing, Schäfer, 2014]. Следовательно, разрабатывая соответствующие данным целям программы развития и обучения, компании решают сразу две задачи — совершенствования навыков своего персонала и удержания талантов. Результаты интервью с экспертом также подтверждают справедливость данного суждения.

Что касается удержания талантов в организации, то среди сотрудников из разных поколений не было выявлено существенных различий в восприятии денежных и неденежных типов вознаграждений, а значит, они прозрачны и понятны для всех. Однако при получении обратной связи от сотрудников компании снова более сфокусированы на общении с молодыми поколениями, для которых обратная связь — очень важная часть работы, в то время как для поколения X и бэби-бумеров более значимо признание результатов их работы со стороны компании, а внутренняя потребность давать компании обратную связь отсутствует [Parry, Urwin, 2009]. Возможно, это является следствием того, что бэби-бумеры обычно рассматривают работу как постоянную составляющую в своей жизни,

тогда как другим поколениям свойственно воспринимать занятость в определенной компании как очередной этап развития собственных навыков и, следовательно, они гораздо более склонны к смене места работы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результаты данного исследования показали, что внедрение практик управления талантами, которые принимают во внимание особенности сотрудников из разных поколений, могут оказать положительное влияние на операционную деятельность компании, так как участники проведенного опроса продемонстрировали высокий уровень заинтересованности в применении таких методов взаимодействия между компаниями и сотрудниками.

Особенно важным внедрение таких практик может стать для представителей поколения X и бэби-бумеров. Они показали наиболее низкие оценки по всем категориям относительно адаптированности практик управления талантливыми сотрудниками для своей возрастной группы. Это может свидетельствовать о недостаточной вовлеченности данной группы талантов в систему управления талантами компаний. Таким образом, компании могут привлечь специалистов с высокой квалификацией и значительным опытом работы, уделяя большее внимание разработке и внедрению более эффективных методов коммуникации и взаимодействия с ними.

Данная статья расширяет существующие исследования по разнообразию среды сотрудников, добавляя в нее межпоколенческий аспект. Важно, что в ней выявлена актуальная роль теории поколений [Howe, Strauss, 2000] в организационном контексте при разработке и внедрении практик управления сотрудниками.

С практической точки зрения результаты исследования могут помочь компаниям в понимании того, как можно максимизировать отдачу от деятельности талантливых сотрудников из различных поколений. Своевременная адаптация системы управления талантливыми сотрудниками под нужды различных групп сотрудников (в том числе и из разных поколений) позволит компании максимизировать лояльность наиболее талантливых кадров. Кроме того, данное исследование обосновывает актуальность и необходимость создания системы управления талантами, ориентированной на людей из различных поколений, с учетом особенностей их мировосприятия.

Проведенное исследование позволяет компаниям понять, каким образом необходимо выстраивать систему управления талантами в соответствии с организационной структурой самой компании, обеспечивая возможность максимально точного восприятия практик управления талантами каждому из четырех поколений, широко присутствующих в настоящее время в трудоспособном населении. Таким образом, основываясь на результатах анализа, компании могут определить, какие практики в наибольшей степени соответствуют тем или иным сотрудникам и обеспечат наилучший результат их деятельности.

Однако настоящее исследование имеет ряд ограничений. Прежде всего использованная методика может быть применена на более широкой выборке для проверки валидности полученных количественных оценок. Важно отметить, что исследование проводилось в России и его результаты могут быть иными при проведении анализа в другой стране. Особенности стран также могут оказывать влияние на определение поколений ввиду демографических, экономических и прочих факторов [Kilber et al., 2014]. Поэтому сравнительный страновой анализ может внести существенный вклад в развитие данного направления исследований. Кроме того, в ходе анализа не рассматривался отраслевой аспект. Более детальное изучение практик управления талантами в различных отраслях также может быть важно для понимания межпоколенческих различий в организационном контексте и практик управления ими.

#### Литература на русском языке

- Андрюшков А. А., Егорова А. К., Серветник В. В. 2020. Современные подходы к управлению талантами: методология и анализ международных практик. *Государственное управление. Электронный Вестник* (83): 204–220.
- Волкова Н. В., Чикер В. А. 2016. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (4): 79–105.
- Егорова И. А. 2018. Концепция управления талантами: основные подходы. *Вестник Таганрогского института управления и экономик* (1): 76–78.
- Кабалина В. И., Мондрус О. В. 2018. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях. *Российский журнал менеджмента* 16 (1): 5–36.
- Котомина О. В., Широшкина П. Н. 2019. Особенности удержания креативных сотрудников поколения Y: результаты пилотного исследования. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 18 (1): 115–134.
- Курочкин А. С., Гришакова Н. А. 2014. Эффективное управление разными поколениями: что нужно знать руководителю? *Управление развитием персонала* (4): 258–266.
- Латуха М., Цуканова Т. 2013. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях. *Вопросы экономики* (1): 147–156.
- Одегов Ю. Г. 2015. Управление талантами — реальность современного менеджмента. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»* (1): 92–99.
- Савченко В. Н., Смагин В. П. 2006. *Начала современного естествознания. Тезаурус*. Ростов н/Д.: Феникс.
- Шамис Е., Антипов А. 2007. Теория поколений. *Маркетинг. Менеджмент* (6): 42–46.

#### References in Latin Alphabet

- Alruwaili N. F. 2018. Talent management and talent building in upgrading employee performance. *European Journal of Sustainable Development* 7 (1): 98–106.
- Armstrong-Stassen M., Ursel N. D. 2009. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (1): 201–220.
- Barkhuizen N. 2014. Exploring the importance of rewards as a talent management tool for generation Y employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences* (5): 1100.



- Becton J. B., Walker H. J., Jones-Farmer A. 2014. Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology* **44** (3): 175–189.
- Bennett J., Pitt M., Price S. 2012. Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities* **30** (7/8): 278–288.
- Bernard J., Anandan Dr. C. R., RaviKumar Dr. A. 2019. Challenges of human resource managers due to workforce diversity. *International Research Journal of Engineering and Technology* **6** (7): 3030–3034.
- Bohm S. A., Kunze F., Bruch H. 2013. Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology* **67** (3): 667–704.
- Bursch D., Kelly K. 2014. Managing the multigenerational workplace. *UNC Kenan-Flagler Business School: Executive Development*.
- Chapman D. S., Uggerslev K. L., Carroll S. A., Piasentin K. A., Jones D. A. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology* **90** (5): 928–944.
- Chen P. J., Choi Y. 2008. Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* **20** (6): 595–615.
- Collings D. G., Mellahi K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* **19** (4): 304–313.
- Coombes B. 2009. Generation Y: Are they really digital natives or more like digital refugees. *Synergy* **7** (1): 31–40.
- Creech C. A., King S. M. 2018. Navigating inter-generational differences between spirituality and religious behavior in the twenty-first-century workplace: What we can learn from Boomers, Millennials, and Xers. In: S. Dhiman, G. Roberts, J. Crossman (eds). *The Palgrave Handbook of Workplace Spirituality and Fulfillment*. London: Palgrave Macmillan; 1147–1164.
- Creelman D. 2004. *Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now*. Washington, DC: Human Capital Institute.
- Crumacker M. 2007. Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management* **36** (4): 349–369.
- Dawley D., Andrews M. C., Bucklew N. S. 2008. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership & Organization Development Journal* **29** (3): 235–247.
- D'Amato A., Herzfeldt R. 2008. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology* **23** (8): 929–953.
- Del Carmen Triana M., Richard O. C., Su W. 2019. Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy* **48** (7): 1681–1693.
- DeTuncq T. H., Schmidt L. (eds). 2013. *Integrated Talent Management Scorecards: Insights from World-Class Organizations on Demonstrating Value*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Dick S. D. 2019. Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. *Journal of Human Resource Management* **22** (2): 10–27.
- Du Plessis L., Barkhuizen N., Stanz K., Schutte N. 2015. The management side of talent: Causal implications for the retention of generation Y employees. *Journal of Applied Business Research* **31** (5): 1767–1780.
- Festing M., Schäfer L. 2014. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business* **49** (2): 262–271.
- Fraňtířová J., Kirchmayer Z. 2018. Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management* **21** (2): 28–39.

- Gaidhani S., Arora L., Sharma B. K. 2019. Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology, and Engineering* 9 (1): 2804–2812.
- Garavan T. N., Carbery R., Rock A. 2012. Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development* 36 (1): 5–24.
- Hartman J. L., McCambridge J. 2011. Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly* 74 (1): 22–44.
- Hirsch P. B. 2020. Follow the dancing meme: Intergenerational relations in the workplace. *Journal of Business Strategy* 41 (3): 67–71.
- Holt S., Marques J., Way D. 2012. Bracing for the millennial workforce: Looking for ways to inspire generation Y. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics* 9 (6): 81–93.
- Hoole C., Bonnema J. 2015. Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management* 13 (1): 1–11.
- Howe N., Strauss W. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage.
- Hut N. 2020. How to successfully manage multiple generations in the workplace. *Healthcare Financial Management* 74 (2): 44–45.
- Janssen D., Carradini S. 2021. Generation Z workplace communication habits and expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication* 64 (2): 137–153.
- Johnson M., Johnson L. 2010. *Generations, Inc.: From Boomers to Linksters. Managing the Friction between Generations at Work*. New York, NY: AMACOM.
- Jones S., Chauhan P., Torabian A. 2019. Working with different generations at the workplace: Challenges for leaders. *Effective Executive* 22 (4): 64–70.
- Kilber J., Barclay A., Ohmer D. 2014. Seven tips for managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice* 15 (4): 80–91.
- Kupperschmidt B. R. 2000. Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager* 19 (1): 65–76.
- Latukha M. 2015. Talent management in Russian companies: Domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management* 26 (8): 1051–1075.
- Leidner D., Koch H., Gonzalez E. 2010. Assimilating generation Y IT new hires into USAA's workforce: The role of an enterprise 2.0 system. *MIS Quarterly Executive* 9 (4): 229–242.
- Lockwood N. R. 2006. Talent management: Driver for organizational success. *HRMagazine* 51 (6): 1–11.
- Mahmoud A. B., Fuxman L., Mohr I., Reisel W. D., Grigoriou N. 2020. "We aren't your reincarnation!" Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower* 42 (1): 193–209.
- Michaels E., Handfiels-Jones H., Axelrod B. 2001. *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Parry E., Urwin P. 2009. *Tapping into Talent: The Age Factor and Generation Issues*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Prund C. 2021. It is time to realize generations matter on the labour market: Interesting facts about generations in the workplace. *Revista Economica* 73 (1): 88–100.
- Rudolph C. W., Toomey E. C., Baltes B. B. 2017. Considering age diversity in recruitment and selection: An expanded work lifespan view of age management. In: E. Parry, J. McCarthy (eds). *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. London: Palgrave Macmillan; 607–638.
- Singh A. P., Dangmei J. 2016. Understanding the generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies* 3 (3): 1–5.
- Smola W. K., Sutton C. D. 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23 (4): 363–382.
- Srivastava S. C., Chandra S., Shirish A. 2015. Technostress creators and job outcomes: Theorizing the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal* 25 (4): 355–401.

- Stahl G. K., Björkman I., Farndale E., Morris S. S., Paauwe J., Stiles P., Wright P. 2007. *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Papers. Fontainebleau: INSEAD.
- Stahno J., Yang J. 2014. Are there any best practices for developing Gen Y/Young professionals? Unpublished thesis. URL: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74354> (accessed: 22.01.2022).
- Stewart J. S., Oliver E. G., Cravens K. S., Oishi S. 2017. Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons* **60** (1): 45–54.
- Tarique I., Schuler R. S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* **45** (2): 122–133.
- Tolbize A. 2008. Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living* **5** (2): 1–21.
- Vaiman V., Scullion H., Collings D. 2012. Talent management decision making. *Management Decision* **50** (5): 925–941.
- Wong M., Gardiner E., Lang W., Coulon L. 2008. Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology* **23** (8): 878–890.
- Younas M., Bari M. W. 2020. The relationship between talent management practices and retention of generation “Y” employees: Mediating role of competency development. *Economic Research — Ekonomiska Istrazivanja* (331): 1330–1353.
- Yu Y., Kim H., Qu H. 2020. A deep acting perspective generation Y hotel employees’ workplace deviance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* **32** (2): 835–852.

#### Russian Language References Translated into English

- Andriushkov A. A., Egorova A. K., Servetnik V. V. 2020. Modern approaches to talent management: methodology and analysis of international practices. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi Vestnik* (83): 204–220. (In Russian)
- Volkova N. V., Chiker V. A. 2016. Features of career motivation in the context of generational theory: results of an empirical study. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* (4): 79–105. (In Russian)
- Egorova I. A. 2018. Talent management concept: basic approaches. *Vestnik Taganrogskegogo instituta upravleniia i ekonomik* (1): 76–78. (In Russian)
- Kabalina V. I., Mondrus O. V. 2018. Contextualization of talent management in Russian IT companies. *Russian Management Journal* **16** (1): 5–36. (In Russian)
- Kotomina O. V., Shirokshina P. N. 2019. Features of retention of creative employees of generation Y: results of a pilot study. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **18** (1): 115–134. (In Russian)
- Kurochkin A. S., Grishakova N. A. 2014. Effective management of different generations: What does a manager need to know? *Upravlenie razvitiem personala* (4): 258–266. (In Russian)
- Latukha M., Tsukanova T. 2013. Talented employees in Russian and foreign companies. *Voprosy ekonomiki* (1): 147–156.
- Odegov Iu. G. 2015. Talent management — the reality of modern management. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriiia “Ekonomika”* (1): 92–99. (In Russian)
- Savchenko V. N., Smagin V. P. 2006. *The Beginnings of Modern Natural Science. Thesaurus*. Rostov n/D.: Feniks Publ. (In Russian)
- Shamis E., Antipov A. 2007. Generational theory. *Marketing. Menedzhment* (6): 42–46. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 14 апреля 2022 г.

Статья рекомендована к печати 6 сентября 2022 г.

Контактная информация

Латуха Марина Олеговна — д-р экон. наук; marina.latuha@gsom.pu.ru

Крикливец Анна Алексеевна — аспирант; annakriklivetc@gmail.com

Подгайный Феликс Владимирович — feliks.podgainyi@gmail.com

---

PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES BY DIFFERENT GENERATIONS OF EMPLOYEES

*M. O. Latukha, A. A. Kriklivetc, F. V. Podgainyi*

St. Petersburg State University,

7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

**For citation:** Latukha M. O., Kriklivetc A. A., Podgainyi F. V. 2022. Perception of talent management practices by different generations of employees. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 21 (4): 601–628. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.405> (In Russian)

Talent diversity is now an important characteristic of any organization. The ability of companies to attract, develop, and retain employees, who differ in their gender, age, generation, nationality, etc., affects firm performance and forms unique competitive advantages. Representatives of different generations are active participants in the global and local labor markets who at the same time differ in terms of values, attitudes, and perceptions. That is why, modern companies adapt and develop existing management practices for such employees; through creating talent management systems for different generations. However, the question of effectiveness of using the existing practices remains debatable and requires further research inquiries. This study is aimed at identifying differences in the perception of talent management practices among employees from different generations who may value different aspects of their working experience. The research results would allow companies to identify the most significant practices, increase their effectiveness, and achieve higher long-term results through increasing the levels of satisfaction among their employees.

*Keywords:* talent, talented employees, talent management, generation, talent attraction, talent development, talent retention.

Received: April 14, 2022

Accepted: September 6, 2022

Contact information

*Marina O. Latukha* — Dr. Sci. in Economics; marina.latuha@gsom.pu.ru

*Anna A. Kriklivetc* — Postgraduate Student; annakriklivetc@gmail.com

*Felix V. Podgainyi* — feliks.podgainyi@gmail.com