

DOI: 10.15838/esc.2025.5.101.11

УДК 005.95/.96:331.101.262, ББК У9(2Рос)308.2

© Нидергаус Е.О., Кеммет Е.В.

Влияние межпоколенческих различий на вовлеченность персонала в деятельность организации



**Елена Олеговна
НИДЕРГАУС**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России
Б.Н. Ельцина
Екатеринбург, Российская Федерация
e-mail: e.o.nidergaus@urfu.ru
ORCID: 0000-0002-9824-7575; ResearcherID: AAZ-6857-2021



**Елена Викторовна
КЕММЕТ**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России
Б.Н. Ельцина
Екатеринбург, Российская Федерация
e-mail: Elena.Kemmet@urfu.ru
ORCID: 0000-0003-3967-8153

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации корпоративной политики вовлеченности к особенностям возрастной структуры персонала, особенно в условиях демографического старения и роста доли сотрудников поколений Y и Z. Целью работы является выявление специфики восприятия программ вовлеченности персоналом разных поколений на примере промышленного предприятия, действующего в особой экономической зоне. В научной литературе вовлеченность трактуется как многомерная конструкция, включающая эмоциональные, поведенческие и когнитивные компоненты, однако поколенческий аспект остается недостаточно изученным. Новизна исследования заключается в эмпирическом сравнении уровней и смысловых характеристик вовлеченности у представителей поколений X, Y, Z

Для цитирования: Нидергаус Е.О., Кеммет Е.В. (2025). Влияние межпоколенческих различий на вовлеченность персонала в деятельность организации // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 18. № 5. С. 200–210. DOI: 10.15838/esc.2025.5.101.11

For citation: Nidergaus E.O., Kemmet E.V. (2025). The impact of intergenerational differences on employee engagement in an organization. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 18(5), 200–210. DOI: 10.15838/esc.2025.5.101.11

и старших сотрудников, выполненном на основе валидированной международной модели Kincentric. Эмпирическая база включает результаты анкетного опроса 72 сотрудников АО «ОЭЗ „Титановая долина”», проведенного весной 2025 года. Использована адаптированная анкета, включающая 24 утверждения, сгруппированных в четыре блока: вовлеченность, управление, ресурсы, развитие. Процентные значения рассчитаны от числа ответивших на каждый вопрос. Применены методы дескриптивной статистики и межгруппового анализа. Полученные данные свидетельствуют о наивысшей вовлеченности поколения Y и о снижении показателей сотрудников 56 лет и старше. Установлены различия в карьерных ожиданиях и восприятии корпоративной среды. Практическая значимость заключается в формировании персонализированных HR-стратегий для разновозрастного коллектива. Ограничения исследования связаны с территориальной спецификой и выборкой одной организации; перспективными направлениями являются расширение географии исследования и сравнение отраслевых кейсов.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, поколенческие различия, поведенческая модель, корпоративная политика, поколение Y, поколение X, поколение Z, межпоколенческое взаимодействие, мотивационные стратегии.

Введение

Актуальные вызовы устойчивого социально-экономического развития требуют от организаций не только адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, но и эффективного управления внутренними ресурсами, прежде всего человеческим капиталом. Вовлеченность персонала, являясь одной из ключевых категорий экономики труда и управления персоналом, рассматривается как важнейший фактор повышения производительности, инновационной активности и конкурентоспособности организации.

Поколенческое разнообразие персонала усиливает сложность задач управления и требует разработки гибких моделей взаимодействия, сочетающих экономическую результативность и социальную устойчивость. Представители поколений X, Y и Z различаются по мотивационным установкам, стилям коммуникации и карьерным ожиданиям, что делает необходимым переход от универсальных к дифференцированным стратегиям вовлечения, учитывающим возрастную и ценностную специфику работников.

Особую значимость данная проблема приобретает в высокотехнологичных промышленных кластерах, где стоимость человеческих ресурсов и требования к их квалификации особенно высоки. К таким организациям относится АО «ОЭЗ „Титановая долина”», функционирующее в условиях постоянных технологических и организационных изменений. Здесь

вопросы наставничества, мотивации, карьерного роста и удержания кадров напрямую связаны с устойчивостью производственной системы.

Цель исследования заключается в разработке предложений по адаптации HR-стратегии промышленной организации с учетом межпоколенческих различий в вовлеченности персонала. Для ее достижения проведен сравнительный анализ уровней вовлеченности сотрудников различных возрастных групп, определены когортные различия в мотивационных ориентациях и восприятии корпоративной среды, а также предложены направления адаптации HR-стратегии к межпоколенческому контексту.

Научная новизна работы состоит в эмпирическом анализе поколенческих различий в вовлеченности на основе валидированной международной модели Kincentric, что позволило соотнести количественные показатели с качественными характеристиками мотивации и организационного поведения. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов при разработке персонализированных программ вовлечения, ориентированных на повышение эффективности взаимодействия поколений и устойчивость кадрового потенциала.

Для корректной интерпретации результатов исследования в работе используется поколенческая типология, основанная на теории поколений У. Штрауса и Н. Хоува (Strauss, Howe, 1991),

получившей широкое распространение как в зарубежной, так и в российской академической среде. Согласно данной концепции, каждое поколение представляет собой устойчивую когортную общность, формирующуюся под влиянием ключевых исторических и социокультурных событий в период становления личности (примерно от 10 до 25 лет). Эти события формируют устойчивые ценности, установки и поведенческие стратегии, отличающие поколение от предшествующих и последующих.

Современные российские исследователи (Парма, 2021; Мирошкина, 2017; Дзаеи, 2019; Рикель, 2019; Беляева, 2022) подчеркивают, что теория поколений — это междисциплинарная рамка, в которой пересекаются подходы социологии, психологии, педагогики, культурологии и даже политологии. В дополнение к классическим концепциям (Mannheim, 1952; Strauss, Howe, 1991) активно используются когортный анализ, теория возрастной стратификации, трансмиссивные модели (передачи культурных норм) и концепции цифрового поколения.

В настоящем исследовании принята следующая периодизация, адаптированная к российскому контексту (Нефёдова, 2020; Павлова и Ельшин, 2020; Лебедева, 2019; Котовщикова, 2019).

Поколение X — родившиеся в 1965–1980 гг. Считаются носителями стабильности, профессиональной этики, склонны к иерархии и долгосрочному планированию.

Поколение Y (миллениалы) — 1981–1996 гг. Ориентированы на гибкость, личностное развитие, баланс работы и жизни, предпочитают горизонтальные формы коммуникации.

Поколение Z — с 1997 года. Воспринимают цифровые технологии как естественную среду, склонны к индивидуализации, стремятся к немедленной обратной связи и высокой степени вовлеченности в значимые проекты.

Следует отметить, что границы поколений в разных источниках могут варьироваться (± 2 –3 года), а отдельные отечественные классификации (Шамис, Никонов, 2017, 2023) включают дополнительные архетипы — «поколение перестройки», «цифровое поколение» и др. Тем не менее, основное поколенческое деление на X, Y и Z остается аналитически продуктивным, особенно в прикладных HR-исследованиях.

Кроме того, многочисленные работы фиксируют, что трансформация поколенческой структуры обусловлена не только возрастом, но и действием множества факторов:

- политических (реформы, идеологические разломы);
- экономических (кризисы, структура занятости);
- технологических (цифровизация, распространение ИИ);
- социальных (изменения в семьях, образовательных траекториях);
- культурных (ценностные сдвиги, образ жизни).

Признание этой сложности позволяет избежать упрощенного понимания поколенческих различий и рассматривать их как динамическую, контекстуально чувствительную категорию. В нашем исследовании поколенческий подход используется как аналитический инструмент для интерпретации различий в восприятии корпоративных программ вовлеченности, без претензии на жесткую классификацию или универсальную типологию.

Литературный обзор

Вопрос вовлеченности персонала в организационные процессы давно занимает важное место в научных исследованиях в области управления, организационной психологии и социологии труда. Понятие вовлеченности было впервые концептуализировано в классической работе У. Канна (Kahn, 1990), где оно трактуется как состояние, при котором человек привносит себя в организационные роли с полной физической, когнитивной и эмоциональной отдачей. Эта модель легла в основу множества последующих исследований, акцентирующих внимание на психологических условиях включенности — таких как осмысленность, безопасность и доступность (May et al., 2004).

Следует различать понятия «вовлеченность» (engagement) и «лояльность» (loyalty), которые нередко используются как синонимы. Лояльность отражает преимущественно стабильное, пассивное отношение к организации, готовность сохранять членство в ней и следовать ее нормам. Вовлеченность же предполагает активное участие, эмоциональную привязанность и стремление вносить вклад в достижение целей компании. С учетом поколенческих различий

восприятие этих категорий также меняется: для старших сотрудников лояльность чаще связана с длительной работой и ответственностью, тогда как представители поколений Y и Z акцентируют вовлеченность как возможность самореализации, признания и развития.

Ключевые теоретические подходы к феномену вовлеченности были сформированы в зарубежной литературе (Hackman, Oldham, 1975; Leiter, Maslach, 1988; Schaufeli et al., 2002, 2006; Saks, 2006; Macey, Schneider, 2008). Исследователи подчеркивали различие между вовлеченностью в работу и в организацию, предлагали многофакторные модели, включающие такие компоненты, как энергия, приверженность и поглощенность. Разработанные ими шкалы, включая Utrecht Work Engagement Scale (UWES), получили широкое распространение в прикладных HR-исследованиях.

Несмотря на это, до сих пор нет единства в понимании сущности вовлеченности. Как отмечает В. Shuck, существует несколько конкурирующих подходов: от функционального (вовлеченность как производная от трудовых условий) до ценностного (вовлеченность как осознанная идентификация с целями компании). W.H. Macey, B. Schneider различают поверхностную активность и подлинную психологическую вовлеченность, что актуализирует задачу ее глубокой диагностики.

Российские исследователи также уделяют внимание внутренним механизмам вовлеченности. В ряде работ корпоративный патриотизм трактуется как высшая форма включенности (Магура, Курбатова, 1998), подчеркивается роль ценностей в поддержании эффективности труда (Грищенко, Брикошина, 2015), а также отмечается связь вовлеченности с качеством HR-брендинга (Громова, 2016).

Однако в этих работах в основном отсутствует детальная проработка возрастной дифференциации восприятия вовлечения. Это создает очевидный пробел, особенно в условиях, когда трудовые коллективы становятся все более поколенчески разнородными. Современные исследования (Нефедова, 2020; Лебедева, 2019) демонстрируют, что представители поколения X больше ценят стабильность, признание и иерархическую структуру взаимодействия, тогда как Y и Z ориентированы на гибкость,

развитие и горизонтальную коммуникацию. Ряд исследований подтверждает, что применение универсальных подходов к мотивации и вовлеченности становится все менее результативным (Павлова, Ельшин, 2020; Котовщикова, 2019; Палагута, 2017).

Тем не менее, даже в этих исследованиях поколенческие особенности чаще всего рассматриваются вне организационного контекста, что ограничивает возможности практической адаптации результатов. Кроме того, значительная часть работ имеет описательный или концептуальный характер — слабо связанный с конкретными программами вовлечения, инструментами и результатами. Эмпирические исследования, в которых применяются измеримые индексы (например, Gallup Q12 или методика Скриптуновой, 2010), встречаются редко и, как правило, не фиксируют различий между поколениями.

Проблема становится еще более актуальной, если учитывать, что текучесть кадров в России остается высокой¹, особенно среди молодых специалистов. Исследования подчеркивают, что вовлеченность становится критическим фактором удержания и требует от работодателей гибких и целенаправленных программ, чувствительных к возрасту, стажу и карьерной мотивации².

В этом контексте растет интерес к внутренним программам вовлеченности: наставничество, признание достижений, развитие карьеры, участие в проектах. Однако механизмы их восприятия различными поколениями остаются малоизученными. Особенно это характерно для высокотехнологичных предприятий, действующих в особых экономических зонах, где требования к эффективности персонала сочетаются с задачами преемственности и быстрой адаптации.

¹ HeadHunter. Исследование текучести персонала в России: 2025 год. URL: <https://hh.ru/?hhtmFrom=article> (дата обращения: 09.06.2025).

² The Power of Three: Taking Engagement to New Heights. Available at: <http://www.companies-that-care.org/images/stories/files/pdf/towers-watson-takingengagement-tonewheights.pdf> (accessed: 08.06.2024); Deloitte. Retention—Under the Spotlight: Transportation, Hospitality and Services. 2022–2023. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-tgr-transportation-hospitality-services-retention-sector.pdf> (accessed: 05.05.2025).

Таким образом, проведенный анализ современной литературы позволяет выделить несколько ключевых научных лакун:

- отсутствие единой методологии оценки вовлеченности с учетом поколенческих различий;
- дефицит кейсов, основанных на эмпирических данных в промышленном секторе;
- слабая операционализация понятий вовлеченности для российских реалий;
- недостаточная разработанность программного подхода к вовлечению в условиях территориально-специализированных структур, таких как ОЭЗ.

Настоящее исследование призвано восполнить эти пробелы, обратившись к конкретному кейсу — АО «ОЭЗ „Титановая долина”», где на базе реальных программ вовлечения проводится анализ их восприятия и эффективности для разных поколений работников.

Методология исследования

Эмпирическое исследование проводилось в апреле—мае 2025 года на базе АО «ОЭЗ „Титановая долина”», расположенного в Свердловской области и действующего в рамках федеральной программы развития особых экономических зон. Объектом анализа выступил персонал предприятия, участвующий в корпоративных программах вовлеченности.

Методологическую основу составила количественная стратегия с применением анкетного опроса, основанного на адаптированной версии международной модели **Kincentric (ранее Aon Hewitt)**, признанной в мировой практике измерения вовлеченности персонала. Модель позволяет зафиксировать три ключевых поведенческих индикатора: готовность рекомендовать работодателя, намерение продолжать работу в компании и стремление прилагать дополнительные усилия для достижения ее целей. Использование данной модели обеспечило возможность комплексной оценки вовлеченности с учетом межпоколенческих различий.

В опросе приняли участие 72 сотрудника, представляющие три возрастные группы: поколение Y (25–39 лет) — 42%, поколение X (40–55 лет) — 35%, и старшее поколение (56–70 лет) — 23%. При общей численности персонала около 250 человек ошибка выборки не превышала 7,8% при доверительном уровне 95%. Стратифицированный характер выборки обеспечил

представительность данных и позволил сопоставить результаты между когортами.

Анкета включала 24 утверждения, сгруппированных по четырем направлениям: вовлеченность, роль непосредственного руководителя, организационные ресурсы, обучение и развитие. Ответы фиксировались по пятибалльной шкале Лайкерта (от 1 — «полностью не согласен» до 5 — «полностью согласен»). Такой формат позволил получить количественные оценки восприятия ключевых аспектов организационной среды.

Первичная обработка данных выполнялась с использованием табличного редактора Excel. Для анализа применялись методы дескриптивной статистики, межгрупповых сравнений и интерпретации результатов в логике поведенческих индикаторов модели Kincentric. Особое внимание уделялось выявлению различий в оценках управленческих коммуникаций, возможностей обратной связи, карьерного развития и обучающих программ в разрезе поколенческих групп.

Использованный дизайн исследования позволил сочетать надежность количественных измерений с аналитической интерпретацией когортных различий в восприятии корпоративной среды. Это обеспечило возможность эмпирического подтверждения гипотезы о влиянии возрастной структуры персонала на уровень вовлеченности и восприятие HR-практик.

Результаты исследования и обсуждение

Анализ эмпирических данных, полученных в ходе опроса сотрудников АО «ОЭЗ „Титановая долина”», позволил выявить значимые различия в уровне и структуре вовлеченности между представителями различных поколений. Использование валидированной модели Kincentric обеспечило как количественную оценку (индекс вовлеченности), так и качественную интерпретацию поведенческих и мотивационных особенностей респондентов. В данном разделе представлены ключевые результаты, сгруппированные по основным тематическим направлениям исследования: различия в индексах вовлеченности, восприятие командного взаимодействия и обратной связи, карьерные ожидания, а также ценностные установки, лежащие в основе вовлеченности.

Дополнительно к рассчитанным индексам вовлеченности, важно учесть качественные аспекты восприятия организационных процессов представителями разных поколений. Анализ анкетных данных в разрезе возрастных групп выявил существенные различия в оценке ключевых управленческих блоков, таких как командное взаимодействие, возможности обратной связи, а также карьерное развитие и обучение.

Так, молодые сотрудники (25–39 лет) более склонны критически воспринимать эффективность управленческих коммуникаций: 41,7% респондентов этой группы указали на нерегулярность обратной связи с руководством. При этом они активно вовлекаются в корпоративные инициативы и положительно оценивают возможности обучения и роста, при условии, что эти возможности представлены в интерактивной, гибкой форме. Это подчеркивает необходимость использования цифровых платформ и гибких форматов в системе повышения квалификации персонала.

Группа 40–55 лет демонстрирует смешанную картину: с одной стороны, они демонстрируют устойчивую лояльность к миссии компании, с другой – наиболее критично оценивают работу высшего менеджмента и отсутствие понятных перспектив карьерного продвижения. Данный дисбаланс указывает на необходимость введения прозрачных треков развития внутри компании, адаптированных под специалистов среднего звена.

Старшее поколение (56–70 лет), напротив, проявляет высокую лояльность и стабильность в оценках. Однако в экспертном интервью с директором по устойчивому развитию отмечено, что именно эта группа чаще испытывает барьеры в доступе к информации и новым формам коммуникации. В качестве проблемных зон были также выделены неустойчивость отдельных инициатив (например, практик наставничества и обмена опытом) и дефицит персонализированных форм признания вклада. Это требует разработки специализированных программ сопровождения старших сотрудников, акцентирующих внимание на передаче знаний и социальном признании.

Таким образом, полученные данные демонстрируют необходимость отхода от универсаль-

ного подхода к формированию вовлеченности и перехода к поколенчески-чувствительной системе управления человеческими ресурсами. Это особенно актуально в условиях демографического старения персонала и растущей значимости межпоколенческого взаимодействия для устойчивого развития организаций.

В перспективе целесообразно дополнить исследование включением таких параметров, как должностной уровень, стаж работы и психографические характеристики, а также провести динамическое отслеживание изменений вовлеченности в зависимости от корпоративных преобразований. Возможность адаптации модели Kincentric к таким задачам делает ее применимой для дальнейшего мониторинга и стратегического планирования в сфере HR.

Наибольшие расхождения между поколениями наблюдались по вопросам, связанным с возможностями профессионального развития и получением регулярной обратной связи от руководства. Так, среди респондентов 25–39 лет, 60% полностью согласны с тем, что получают регулярную обратную связь, тогда как среди старшей группы (56–70 лет) таких оказалось менее 30%. Это свидетельствует о генерационном разрыве в восприятии управленческих коммуникаций.

Представители поколения X чаще подчеркивали важность стабильности и предсказуемости внутренних процессов, тогда как Y ориентировались на свободу самовыражения и гибкость задач. Поколение Z, в свою очередь, акцентировало внимание на цифровой прозрачности и актуальности задач, что коррелирует с общими трендами цифровизации трудовой среды. Эти различия важны при разработке корпоративных ценностей, понятных и близких каждой когорте. Среди респондентов старше 55 лет был зафиксирован феномен «потолка ожиданий»: большинство не рассматривают возможность карьерного роста как реалистичную. Это может быть обусловлено как объективными факторами (структура компании), так и субъективными – снижением самооценки карьерных перспектив с возрастом.

Дополнительно было установлено, что не только возраст, но и длительность пребывания в компании оказывает значительное влияние на

уровень вовлеченности. Среди сотрудников поколения Y, работающих более 3 лет, индекс вовлеченности превышал 80%, в то время как у новых сотрудников он не достигал 60%. Это подчеркивает важность стратегий удержания и формирования вовлеченности на ранних этапах адаптации.

Один из респондентов поколения X отметил: «Для меня вовлеченность — это когда я знаю, что мой опыт востребован». Тогда как представитель поколения Z заявил: «Мне важно, чтобы мои идеи сразу видели и учитывали». Эти цитаты иллюстрируют сдвиг от ролевого участия к проектному вкладу и ожиданиям немедленного признания.

Модель Kincentric продемонстрировала высокую чувствительность к различиям в мотивационных установках, однако потребовала адаптации при анализе старшей возрастной группы, где часть формулировок анкеты интерпретировалась неоднозначно. Это накладывает ограничения на прямое сопоставление с результатами других исследований и требует дальнейшей апробации инструментария в мультивозрастной среде.

В результате эмпирического опроса сотрудников АО «ОЭЗ „Титановая долина“» было выявлено несколько значимых закономерностей, отражающих поколенческую дифференциацию вовлеченности. Расчет индекса вовлеченности на основе модели Kincentric позволил класси-

фицировать респондентов по уровню вовлеченности (вовлеченные, нейтральные, не вовлеченные), а также проанализировать восприятие ключевых организационных практик и среды. Эти данные легли в основу содержательной дискуссии о трансформации корпоративной культуры в условиях возрастного разнообразия.

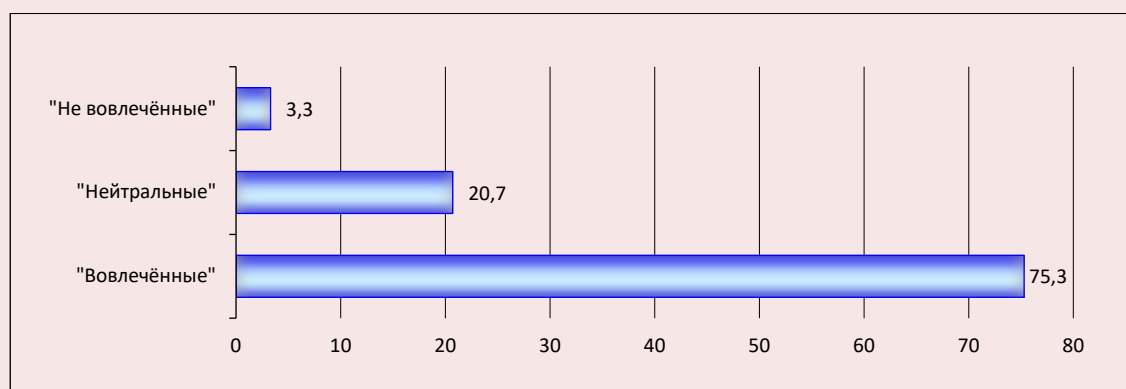
1. Индекс вовлеченности: поколенческие различия

Наиболее высокий уровень вовлеченности продемонстрировали сотрудники в возрасте от 25 до 39 лет (группа Y): 75,3% из них оказались в категории «вовлеченные», при этом лишь 3,3 % — в категории «не вовлеченные» (рисунк).

Это опровергает устойчивый стереотип о поверхностной лояльности и нестабильности миллениалов, формируя основание для пересмотра подходов к кадровому планированию.

Для работников старше 55 лет ситуация принципиально иная: доля нейтральных составляет 40,4%, а вовлеченных — лишь 19,1%. Можно говорить о слабой эмоциональной связи с организацией, которая не обязательно является следствием выгорания, но может указывать на ощущение исключенности или слабую релевантность текущих программ мотивации. Возникает вопрос: действительно ли представители старших когорт менее вовлечены — или проблема в том, что сами механизмы вовлечения ориентированы на ценности и поведенческие паттерны поколения Y?

Показатели индекса вовлеченности работников возрастной группы 25–39 лет АО «ОЭЗ „Титановая долина“» на декабрь 2024 года, %



Источник: рассчитано авторами.

2. Командное взаимодействие и доступность обратной связи

Сотрудники поколения Y в большинстве случаев отмечали высокое качество коммуникаций и поддержки со стороны коллег и руководства (более 60% положительных оценок). Напротив, представители поколения 56–70 лет ощущают дефицит принадлежности к команде и недостаточную регулярность обратной связи: только 25% старших респондентов считают, что получают конструктивную обратную связь. Это может быть связано с отсутствием адаптированных коммуникационных каналов, либо с внутренними барьерами, связанными с возрастными ожиданиями, авторитетом и дистанцией.

Следует задать вопрос: нужны ли отдельные форматы внутрикорпоративного общения, ориентированные на доверие, диалог и признание, особенно для старших сотрудников?

3. Восприятие карьерного развития

Особый интерес вызывает восприятие карьерных перспектив. Почти 80% респондентов младше 30 лет (Z) считают, что имеют реальные шансы на профессиональное продвижение. У группы 40–55 лет этот показатель снижается до 48%, а среди сотрудников старше 55 лет — лишь 12%. Это отражает не только объективные ограничения карьерного роста, но и эффект «психологического потолка» — ситуации, когда сами сотрудники не ожидают развития, даже при наличии формальных возможностей.

Здесь актуализируется вопрос справедливости и эффективности age-friendly-управления: должны ли организации стимулировать развитие старших сотрудников или сосредотачиваться на молодежи как на ключевом кадровом ресурсе?

4. Ценностные приоритеты и смыслы вовлеченности

Результаты анкетирования показывают, что представители разных поколений вкладывают в понятие вовлеченности различные ценностные смыслы. Молодежь (Y и Z) ассоциирует ее с открытыми возможностями, профессиональным ростом, гибкой средой и признанием достижений. Старшее поколение чаще связывает вовлеченность с надежностью, стабильностью, формальной справедливостью и уважением к опыту. Отсюда — разное восприятие одних и тех же программ: элементы геймификации, неформального взаимодействия, горизонтального

менеджмента могут вдохновлять одних и отталкивать других.

Таким образом, универсальный инструмент вовлеченности может одновременно мотивировать одну группу и демотивировать другую. Возникает дилемма: нужна ли радикальная персонализация корпоративной политики или стоит придерживаться нейтральных, универсальных моделей, обеспечивающих общую устойчивость?

Выводы и дискуссия

Обобщение результатов эмпирического исследования позволило выявить ключевые закономерности вовлеченности персонала разных поколений и определить направления ее повышения в условиях промышленной организации.

Результаты подтвердили наличие выраженных поколенческих различий в уровне и структуре вовлеченности персонала АО «ОЭЗ „Титановая долина”». На основе модели Kincentric установлено, что наивысшие показатели вовлеченности демонстрируют представители поколения Y (25–39 лет), что противоречит распространенным представлениям о низкой организационной привязанности данной когорты. Это свидетельствует о трансформации мотивационных установок миллениалов и подтверждает эффективность гибких, развивающих HR-практик, ориентированных на профессиональный рост и обратную связь.

Для сотрудников старших возрастных групп (56+) характерен более низкий уровень вовлеченности, обусловленный не снижением компетенций, а ограниченностью участия во внутренних коммуникациях и процессах принятия решений. Данный результат указывает на необходимость целевых программ поддержки старших работников, направленных на признание их опыта, вовлечение в наставнические практики и укрепление организационной идентичности.

Анализ показал, что универсальные HR-решения, не учитывающие возрастное и ценностное разнообразие персонала, оказываются недостаточно эффективными. В условиях многопоколенческих коллективов требуется дифференциация инструментов вовлеченности и построение адаптивных моделей мотивации, обеспечивающих баланс между индивидуальными ожиданиями и стратегическими целями организации.

Методологическая значимость работы состоит в апробации индекса вовлеченности Скриптуновой для анализа когортных различий и адаптации модели Kincentric к условиям промышленной организации в формате особой экономической зоны. Практическая значимость заключается в формировании оснований для корректировки HR-стратегий с учетом возрастной структуры персонала и задач устойчивого развития.

Полученные результаты позволяют рассматривать вовлеченность как интегральный показатель качества внутренней среды организации и ее способности обеспечивать эффективное взаимодействие поколений. Дальнейшие исследования целесообразно направить на развитие инструментов диагностики межпоколенческой динамики вовлеченности и оценку влияния управленческих практик на сохранение кадрового потенциала.

Литература

- Беляева Л.А. (2022). «Взрослая» молодежь в современном социальном пространстве России // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 22. № 4. С. 812–827. DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-4-812-827
- Грищенко М.А., Брикошина И.С. (2015). Роль ценностей в повышении эффективности работы персонала (на примере ОАО «Автофрамос») // Вестник университета. № 9. С. 142–145.
- Громова Н.В. (2016). HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний // Современная конкуренция. Т. 10. № 1 (55). С. 124–132.
- Дзаеи Х.Н.А. (2019). Взаимодействие поколений: методология социологического исследования // Гуманитарий Юга России. Т. 8. № 3. С. 165–173. DOI: 10.23683/2227-8656.2019.3.17
- Котовщикова И.В. (2019). Психологические особенности восприятия организационной среды представителями разных поколений // Вестник ТГУ. Психология. № 49. С. 63–77.
- Котовщикова К.В. (2019). Теория поколений: специфика поколения Z // Вызовы времени и ведущие мировые научные центры: сборник статей международной научно-практической конференции: в 2-х ч., г. Челябинск, 26 февраля 2019 г. Ч. 2. Челябинск: Омега Сайнс. С. 192–195.
- Лебедева И.А. (2019). Теория поколений как инструмент управления мотивацией персонала // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 3. С. 56–61.
- Магура М.И., Курбатова М.Б. (2004). Обучение персонала как конкурентное преимущество. Москва: ООО «Журнал „Управление персоналом“». 216 с.
- Мирошкина М.Р. (2017). Интерпретации теории поколений в контексте российского образования // Ярославский педагогический вестник. № 6. С. 30–35.
- Нефёдова И.Н. (2020). Поколенческие различия в профессиональной идентичности молодежи и зрелых работников // Социологические исследования. № 6. С. 66–73.
- Павлова Н.С., Ельшин Л.А. (2020). Влияние поколенческих различий на вовлеченность персонала: особенности и практики управления // Кадры и управление персоналом предприятия. № 3. С. 27–32.
- Палагута В.И. (2017). Поколение Y и Поколение X – кто они и в чем разница // Научные исследования студентов в решении актуальных проблем АПК: материалы региональной научно-практической конференции, г. Иркутск, 17 марта 2017 г. Иркутск: ИрГСХА. С. 551–556.
- Парма Р.В. (2021). Теоретические модели отношений между поколениями граждан // Власть. Т. 29. № 6. С. 139–146. DOI: 10.31171/vlast.v29i6.8706
- Рикель А.М. (2019). Поколение как объект изучения социальной психологии: исследование на «своем поле» или на «ничьей земле»? // Социальная психология и общество. Т. 10. № 2. С. 9–18. DOI: 10.17759/sps.2019100202
- Скриптунова Е.А. (2010). Методика расчета индекса вовлеченности персонала // Управление человеческим потенциалом. № 2 (22). С. 97–109. URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html> (дата обращения 18.11.2024).
- Шамис Е.М., Никонов Е. (2017). Теория поколений. Необыкновенный Икс. Москва: Ун-т «Синергия»; Школа Бизнеса. 138 с.
- Шамис Е., Никонов Е. (2023). Теория поколений. Стратегия беби-бумеров (1943–1963). Москва: Университет Синергия. 268 с.

- Hackman J.R., Oldham G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Kahn W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Leiter M.P., Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308.
- Macey W.H., Schneider B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial Relations Research Association*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement (accessed: 05.05.2025).
- May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Mannheim K. (1952). The Problem of Generations. In: Kecskemeti P. (Ed.). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli W., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Shuck B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328.
- Strauss W., Howe N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow. Available at: <https://www.amazon.com/GENERATIONS-History-Americas-Future-1584/dp/0688081339> (accessed: 18.05.2025).

Сведения об авторах

Елена Олеговна Нидергаус — кандидат социологических наук, доцент, руководитель образовательной программы, начальник отдела, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Российская Федерация, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; e-mail: e.o.nidergaus@urfu.ru)

Елена Викторовна Кеммет — кандидат социологических наук, старший преподаватель, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Российская Федерация, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; e-mail: Elena.Kemmet@urfu.ru)

Nidergaus E.O., Kemmet E.V.

The Impact of Intergenerational Differences on Employee Engagement in an Organization

Abstract. The relevance of the study is driven by the need to adapt corporate engagement policies to the specifics of the workforce's age structure, especially in the context of demographic aging and the growing share of employees from Generations Y and Z. The aim of the work is to identify the specifics of how employees of different generations perceive engagement programs, using an industrial enterprise operating in a special economic zone as an example. In the scientific literature, engagement is interpreted as a multidimensional construct encompassing emotional, behavioral, and cognitive components; however, the generational aspect remains understudied. The novelty of the research lies in the empirical comparison of the levels and semantic characteristics of engagement among representatives of Generations X, Y, Z, and older employees, based on the validated international Kincentric model. The empirical base includes

the results of a questionnaire survey of 72 employees of „SEZ ‘Titanium Valley’” JSC conducted in the spring of 2025. An adapted questionnaire was used, comprising 24 statements grouped into four blocks: Engagement, Management, Resources, and Development. Percentage values were calculated based on the number of respondents who answered each question. Methods of descriptive statistics and intergroup analysis were applied. The obtained data indicate the highest level of engagement among Generation Y and a decrease in indicators among employees aged 56 and older. Differences in career expectations and perceptions of the corporate environment were identified. The practical significance of the study lies in the formation of personalized HR strategies for a multi-generational workforce. The limitations of the study are associated with the territorial specifics and the single-organization sample; promising directions for future research include expanding the geographical scope and comparing industry-specific cases.

Key words: employee engagement, generational differences, behavioral model, corporate policy, Generation Y, Generation X, Generation Z, intergenerational interaction, motivational strategies.

Information about the Authors

Elena O. Nidergaus – Candidate of Sciences (Sociology), Associate Professor, head of an educational program, head of department, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira Street, Yekaterinburg, 620062, Russian Federation; e-mail: e.o.nidergaus@urfu.ru)

Elena V. Kemmet – Candidate of Sciences (Sociology), Senior Lecturer, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira Street, Yekaterinburg, 620062, Russian Federation; e-mail: Elena.Kemmet@urfu.ru)

Статья поступила 10.07.2025.