

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M12

УДК: 338.2

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИТ-СФЕРЕ: ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ И ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ

**Инна Петровна Глухенькая**

специалист по маркетингу, ООО «1С-Галакс: Франчайзинг»,
Россия, Барнаул, InnaRidder02@mail.ru

**Ирина Юрьевна Ануфриева**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса
и инноваций Алтайского государственного университета,
Россия, Барнаул, anufrieva_irina@mail.ru, ORCID 0000-0002-3773-4193

Резюме. Статья посвящена исследованию современного состояния и выявлению проблематики управления человеческими ресурсами в динамично развивающейся ИТ-сфере в Российской Федерации, с акцентом на поколенческие особенности ее работников. Рассматривается применение теории поколений для понимания мотивационных факторов, ценностей, стилей работы и предпочтений ИТ-специалистов. Проводится анализ влияния поколенческих различий на формирование управления персоналом и организацию трудового процесса, включая поиск и оценку, адаптацию, мотивацию и стимулирование, обучение и развитие персонала. В статье рассматриваются такие тренды в ИТ, как удаленный формат работы, упор на soft skills и создание инклюзивной рабочей среды. Предложен ряд рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления человеческими ресурсами и формирование конкурентного кадрового состава организации.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, ИТ-отрасль, ИТ-специалист, поколения, организация

Для цитирования: Глухенькая И.П., Ануфриева И.Ю. Управление человеческими ресурсами в ИТ-сфере: теория поколений и основные тренды // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 26. С. 57–72.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE IT-SPHERE: GENERATIONAL THEORY AND MAIN TRENDS

Inna P. Glukhenkaya

Marketing Specialist, 1C-Galax: Franchising LLC, Russia, Barnaul, InnaRidder02@mail.ru

Irina Yu. Anufrieva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Business Organization and Innovation of Altai State University, Barnaul, Russia, anufrieva_irina@mail.ru, ORCID 0000-0002-3773-4193

Resume. The article is devoted to the study of the current state and identification of the problems of human resource management in the dynamically developing IT sphere in the Russian Federation, with an emphasis on the generational characteristics of its employees. The paper considers the application of generational theory to understand the motivational factors, values, work styles and preferences of IT specialists. An analysis is made of the influence of generational differences on the formation of personnel management and the organization of the labor process, including search and assessment, adaptation, motivation and stimulation, training and development of personnel. The article considers such trends in IT as remote work, emphasis on soft skills and the creation of an inclusive work environment. A number of recommendations are proposed aimed at improving the efficiency of human resource management and the formation of a competitive personnel structure of the organization.

Keywords: human resource management, IT industry, IT specialist, generations, organization

For citation: Glukhenkaya I.P. Anufrieva I.Yu. Human Resources Management in the IT-Sphere: Generational Theory and Main Trends. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2025;26:57–72. (In Russ.).

Актуальность и проблематика исследования
В современном мире информационные технологии являются не просто отраслью экономики, они стали центральным элементом развития общества, проникнув во все сферы жизни: от личного использования до мирового сотрудничества, от бизнеса до государственных структур. Технологии теперь определяют темпы экономического роста, конкурентоспособность как отдельных организаций, так и целых стран. Они описывают качество жизни населения и позволяют реализовывать ранее скрытые возможности. Логичной закономерностью является тот факт, что IT-специалисты, обладающие знаниями и навыками применения и разработки технологий, являются ценным ресурсом на рынке труда. Умения специалистов данной направленности обеспечивают цифровую трансформацию общества, за которой организации вынуждены успевать, чтобы сохранять и укреплять свои позиции на рынке.

Управление человеческими ресурсами (далее — УЧР) сегодня является одной из важнейших функций в любой организации, от которой напрямую зависит ее долгосрочное и устойчивое развитие. В силу того,

что IT-отрасль характеризуется быстрыми темпами роста, она нуждается в постоянном притоке квалифицированных специалистов. Удержание персонала в этой ситуации становится ключевой задачей управления персоналом. Постоянные технологические новшества, смена возрастного состава IT-команд, изменения трендов как на рынке труда в целом, так и в сфере информационных технологий обуславливают необходимость постоянного улучшения технологий управления человеческими ресурсами, а также пересмотра способов повышения лояльности персонала к организации. В то же время стремительный прогресс отрасли повлек за собой и возникновение сложностей, касающихся и процесса управления человеческими ресурсами, решение которых позволит повысить его эффективность и модернизировать существующие способы управления.

В научной литературе управление человеческими ресурсами рассматривается в рамках более десяти различных научных подходов (Симакина, Ашурбеков, 2019, с. 68). Рассмотрим основные подходы с позиции IT-сферы для более детального понимания специфики отрасли (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к управлению человеческими ресурсами в IT-сфере

Table 1

Approaches to human resource management in the IT sphere

Суть подхода в контексте IT-сферы	Применение подхода
Экономический подход	
IT-организация представляется как единый механизм, действия которого подчинены правилам рынка. IT-специалисты являются ценным активом, влияющим на прибыль организации	Оценка эффективности работы работников через KPI, анализ затрат на персонал и их влияние на общую прибыль организации, расчет ROI (возврата инвестиций) по HR-инициативе, внедрение систем вознаграждения, основанных на результатах работы и реализации IT-проектов

Продолжение таблицы 1

Суть подхода в контексте IT-сферы	Применение подхода
Органический подход	
IT-компания рассматривается в качестве живой системы, существующей в динамично-развивающейся и изменчивой технологической среде. Внимание акцентируется на адаптивности команд и процессов под изменения среды	Создание кросс-функциональных и межпоколенческих команд для обмена опытом, разработка гибких графиков работы, внедрение Agile и Scrum технологий для управления проектами, использование ретроспектив для анализа работы и адаптации процессов к изменяющимся требованиям в области технологий
Гуманистический подход	
Каждая организация является отдельным объектом, который получает конкурентные преимущества для привлечения талантов при наличии развитой корпоративной культуры, где центром являются работники, их состояние и вовлеченность	Формирование корпоративной культуры, уважающей различные стили работы и ценности, внедрение менторства, внутренних мероприятий для повышения вовлеченности работников, формирование открытой атмосферы для обмена идеями по реализации проектов
Стратегический подход	
Упор делается на систему стратегического планирования, где особое внимание уделяется рассмотрению различных вариантов развития событий с учетом трендов развития digital-рынка	Ежегодный SWOT и PESTLE анализов, делая упор на технологические тренды и изменения в сфере технологий, а также законодательные нормы, влияющие на деятельность IT-компаний, разработка стратегий и планов с многовариантными сценариями развития, планирование развития и обучения работников в соответствии с модификацией и расширением необходимого набора навыков и компетенций
Системный подход	
Процесс УЧР рассматривается как часть всей системы управления IT-организацией. Важным аспектом становится интеграция HR-процессов с другими системами организации. Любая проблематика в управлении персоналом анализируется под прицелом возможности влияния на смежные процессы и организацию в целом	Интеграция системы УЧР с другими группами управления, такими как CRM и ERP, для обеспечения единства получения и хранения информации, автоматизация HR-процессов, использование аналитических данных в целях мониторинга эффективности работы команд и их влияния на процессы организации, а также при принятии решений
Комплексный подход	
УЧР в IT требует учета экономических, организационных и психологических факторов развития персонала в совокупности и рассмотрения взаимосвязи между ними. Тренинги, возникающие в одном из аспектов, порождают негативное влияние на остальные, и наоборот, позитивные тенденции могут стимулировать повышение эффективности каждого из факторов, как отдельно, так и в общей массе	Применение комплексных программ обучения и развития, включающих работу как над техническими навыками, так и над soft skills. Внедрение системы управления обучением (LMS). Разработка сбалансированной системы вознаграждения, учитывающей как материальные, так и нематериальные факторы. Внедрение постоянной системы мониторинга за достижением экономических показателей каждым специалистом и командами в целом, за психологическим состоянием и организацией взаимодействия работников для выявления и устранения проблемных аспектов
Интеграционный подход	
Внимание фокусируется на взаимодействии уровней управления, формах влияния на субъекты управления, которыми непосредственно являются IT-специалисты	Привлечение работников к принятию решений, формирование механизмов принятия решений, таких как опросы, фокус-группы и рабочие группы, формирование межфункциональных команд, внедрение систем наставничества и обратной связи, обучение руководителей навыкам управления многопоколенческими командами
Маркетинговый подход	
IT-специалисты — это «клиенты» HR-отдела. Большое внимание уделяется привлечению квалифицированных кадров, обладающих новыми знаниями и опытом в сфере информационных технологий, и развитию HR-бренда	Разработка и внедрение сайта компании с описанием реализуемых проектов, применяемых технологий и корпоративной культуры, ориентированной на IT-специалистов; участие в IT-конференциях и хакатонах; создание реферальной программы; активное ведение социальных сетей с контентом, рассказывающим о жизни, интересных проектах и успехах компании

Окончание таблицы 1

Суть подхода в контексте IT-сферы	Применение подхода
Функциональный подход	
УЧР представляется в виде набора функций (набор, отбор, адаптация, стимулирование, развитие и пр.), каждая из которых призвана обеспечивать выполнение определенных задач для достижения стратегических целей IT-компании	Оптимизация и повышение работы именно HR-отдела, улучшение и внедрение новых технологий и практик в УЧР
Динамический подход	
Основой является выявление и анализ причинно-следственных связей в результате постоянной модернизации технологической отрасли и базы знаний в IT-сфере, прогнозирование дальнейших путей развития и адаптации к ним УЧР	Регулярный анализ тенденций на рынке технологий, выявление потребностей в обучении и разработка программ обучения на основе этих данных. Внедрение гибких графиков работы и удаленной работы
Нормативный подход	
Центральным элементом является разработка стандартов, правил и инструкций по работе с персоналом с учетом специфики IT-компании, включая особенности управления интеллектуальной собственностью, защиты данных, обеспечения привлечения, развития и удержания высококвалифицированных IT-специалистов и создания рабочей среды, способствующей инновационной деятельности	Разработка политики компании, инструкций и правил трудового распорядка, разработка и внедрение системы менеджмента качества, положений о премировании и вознаграждении, а также стандартов по защите интеллектуальной собственности
Административный подход	
Заключается в четкой регламентации областей ответственности каждого сотрудника, распределении ролей для повышения эффективности управления IT-проектами, формировании процессов взаимодействия между отделами и командами, способствуя повышению скорости разработки продуктов и технологий, точному пониманию задач и обеспечению информационной безопасности	Разработка матрицы зон ответственности для каждой должности, внедрение систем управления проектами, формирование регламентов взаимодействия между командами, отделами и специалистами
Поведенческий подход	
Фокусируется на выявлении возможностей персонала и раскрытии потенциала, ввиду важности развития гибкого мышления, умения быстро адаптироваться к меняющимся технологиям и задачам, креативности в IT-сфере	Учет индивидуальных факторов развития, мотиваций и психологического состояния каждого IT-специалиста при разработке системы мотивации, планировании карьеры; проведение тренингов и семинаров; внедрение программ менторства, сессий по обмену опытом между сотрудниками; предоставление возможностей для участия в конференциях и проектах; организация тимбилдингов

По нашему мнению, наиболее актуальным является поведенческий подход, так как он направлен на поддержание прогрессивной динамики показателей деятельности организации путем выявления и развития потенциала работников, что является особенно актуальным в мире информационных технологий, где важно не только привлечь талантливого специалиста, но и постоянно повышать его компетенции, давать возможности для обучения и развития в силу непрерывного эволюционирования технологий. С течением времени в IT-сферу стали привлекаться представители разных возрастов, владеющие всё более современными знаниями и практическим опытом решения нестандартных задач, формируя команды, где сотрудничают как опытные специалисты, так и молодые инноваторы.

Цель исследования — выявление особенностей системы управления человеческими ресурсами в IT-сфере, основных тенденций ее развития и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию с учетом поколенческого разнообразия.

Основными задачами исследования являются:

- 1) изучение теоретических аспектов управления человеческими ресурсами в IT-отрасли с точки зрения теории поколений;
- 2) анализ основных показателей отрасли, взаимосвязанных с управлением человеческими ресурсами;
- 3) выявление проблематики эффективной реализации управления человеческими ресурсами в условиях формирования разнопоколенческих IT-команд;
- 4) разработка предложения по совершенствованию управления человеческими ресурсами в IT-отрасли.

Объектом исследования являются IT-компании Российской Федерации. Предметом исследования выступает система управления человеческими ресурсами в контексте влияния поколенческих различий на организацию работы и взаимодействия между представителями разных поколений.

В статье используются следующие методы исследования: анализ, синтез, дедукция, индукция, системный подход, сравнение, обобщение.

Результаты исследования

В области управления человеческими ресурсами интерес вызывает теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. В основе теории заложена идея, что каждое поколение формируется в результате влияния на него исторических событий, социальных норм и культурных ценностей (Howe, Strauss, 1991). Для начала стоит разобраться в самом термине «поколение». Наиболее подробно его раскрывает россий-

ский социолог И.С. Кон, который первым в стране адаптировал теорию западных коллег. Важно отметить, что нельзя отождествлять понятия «поколение» и «возрастная группа», так как поколение в отличие от возрастной группы не имеет четких хронологических рамок. Согласно И.С. Кону поколение представляет собой общность современников, объединенных схожим жизненным опытом и переживаниями (Кон, 1967, с. 109). Эти факторы влияют на каждого человека в процессе формирования его личности, что позволяет выделить общие черты целых поколений, несмотря на индивидуальные особенности характера и образа мышления.

В результате анализа истории США XX в. ученые выявили, что смена поколений происходит примерно каждые 20 лет. Таким образом, на данный момент с начала 1900-х гг. выделяется семь поколений (табл. 2), каждое из которых обладает своими особенными чертами (Шишкунова, 2017).

Таблица 2

Характеристика поколений

Table 2

Characteristics of generations

Характеристика	Величайшее поколение	Молчаливое поколение	Поколение беби-бумеров	Поколение X	Поколение Y, или поколение Миллениум	Поколение Z, или Зумеры	Поколение А, Альфа
Годы рождения	1900–1922	1923–1945	1946–1963	1964–1983	1984–1999	2000–2012	2013 — настоящее время

Проведенный анализ показал, что характерные различия в мотивах, стиле общения, отношении к работе, выборе подходов к решению задач и построению карьерных перспектив между поколениями является объективной реальностью, которая особенно ярко проявляется в сфере информационных технологий. Отрицание или даже игнорирование этого факта порождает неблагоприятную атмосферу в коллективе и влечет снижение эффективности работы каждого из работников, что проявляется в:

- снижении мотивации к работе;
- проблемах в коммуникации, в своевременной и достоверной передаче информации;
- конфликтах и нежелании идти на компромисс при решении спорных ситуаций;
- перекладывании ответственности;
- отсутствии кадрового резерва, способного в нужный момент обеспечить рабочий процесс;
- слабой вовлеченности в проектные работы;
- снижении уровня внедрения инноваций и внесения предложений по улучшению деятельности и решению задач;
- повышенной текучести работников.

Таким образом, при построении стратегии управления человеческими ресурсами в IT-сфере обязательным элементом должен являться учет особенных характеристик каждого поколения и межпоколенческого взаимодействия для того, чтобы:

- оптимизировать системы адаптации, стимулирования, обучения работников;
- разрабатывать эффективные планы развития карьеры работников;
- организовать процесс обмена опытом работников;
- сформировать благоприятную атмосферу в коллективе для генерации идей и выражения мнения каждым работником;
- повысить лояльность работников к организации;
- выделить эффективные способы сотрудничества между специалистами;
- создать сильный HR-бренд организации.

Рынок труда России на сегодняшний день столкнулся с проблемой дефицита молодых специалистов: за период 2013–2023 гг. численность населения в возрасте от 18 до 35 лет снизилась на 21%

(Стельмашенко, Елина, 2023, с. 652). Основной причиной этого является демографическая яма, образовавшаяся в 1990-е гг. в результате нестабильного политического и социально-экономического положения. При этом увеличение продолжительности жизни населения и повышение пенсионного возраста обуславливают увеличение доли работников предпенсионного возраста и старше. Так, по данным Росстата¹, в 2023 г. по сравнению с 2022 г. доля лиц в возрасте от 55 лет и старше в структуре занятых выросла на 0,3% — до 17,7%, в то время как доля лиц от 20 до 34 лет снизилась на 2%, составив 28,2%.

Рынок труда в России в 2024 г. явно демонстрировал умеренный уровень конкуренции. Согласно значению hh.индекса для молодых специалистов, равного 6,5, наблюдается ситуация что на одно рабочее место претендует 6,5 специалиста². При этом спрос на IT-специалистов в России вырос на 8% в 2024 г. по сравнению с 2023 г. Наибольший спрос на IT-специалистов сосредоточен в таких отраслях, как информационные технологии, системная интеграция, интернет, — 38%, финансовый сектор — 10%, розничная торговля — 7%, услуги для бизнеса — 6%, телекоммуникации и связь — 4%³.

В условиях дефицита молодых специалистов и увеличения доли работников старшего возраста игнорирование особенностей разнопоколенческих команд порождает серьезные проблемы для IT-сферы. Традиционные групповые подходы к УЧР, ориентированные на определенную возрастную группу или сформированные в период становления на рынке труда представителей старших поколений, апри-

ори не могут одинаково воздействовать на каждого члена такой команды, что может приводить к неэффективной коммуникации, снижению синергетического эффекта от взаимодействия, росту текучести кадров, конфликтам и ограничению инновационных возможностей организации.

Проблематика УЧР в IT-сфере также обусловлена тем, что быстрые изменения потребностей технологического рынка диктуют необходимость постоянного обновления знаний и навыков работников, что требует значительных материальных и временных затрат на обучение работников. Далеко не каждая организация готова пойти на такие меры, а молодое поколение, ступившее на рабочие рельсы, хочет развиваться, реализовывая свой потенциал. Более того, многие организации не могут подстроиться под сменяющиеся тренды на рынке IT-технологий. Сами же технологии позволяют теперь организовывать рабочий процесс совершенно иначе — удаленно, чему способствовала пандемия. Многие специалисты целенаправленно ищут работу, позволяющую выполнять свой функционал не в офисе, а у себя дома при помощи удаленного подключения.

Очевидно, что управление человеческими ресурсами в отрасли IT-технологий имеет свои особенности. При этом одним из преимуществ стоит выделить государственную поддержку⁴ отрасли, включающую в себя широкий перечень мер всесторонней направленности, которыми могут воспользоваться IT-организации, прошедшие бесплатную аккредитацию (табл. 3).

Таблица 3

Государственные меры поддержки для IT-компаний и специалистов

Table 3

Government support measures for IT companies and specialists

Меры поддержки	Описание
1. Налоговые льготы	Налог на прибыль 2022–2024 гг. ставка 0%; 2025–2030 гг. ставка 5%. Освобождение от уплаты НДС операции по передаче прав на ПО и базы данных. Снижение тарифов страховых взносов до 7,6%, отсрочка по уплате страховых взносов составляет 12 мес. Пониженные ставки налога по УСН (ставка 1% при объекте налогообложения «доходы», ставка 5% при объекте налогообложения «доходы минус расходы»)
2. Льготное кредитование	Кредитование заказчика на внедрение под 5%. Кредитование разработки для собственных нужд под 5%

¹ Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2024. Стат. сб. М., 2024. 152 с.

² Поколение Z: что происходило на молодежном рынке труда в первом полугодии 2024 года. URL: <https://novosibirsk.hh.ru/article/33108> (дата обращения 28.03.2025).

³ Там же.

⁴ Государственные меры поддержки для IT-компаний. URL: <https://www.gosuslugi.ru/itindustry> (дата обращения 30.03.2025).

Окончание таблицы 3

Меры поддержки	Описание
3. Гранты	39 видов для таких групп, как стартапы, разработчики, заказчики и физические лица
4. Субсидирование приобретения российского ПО для малого и среднего бизнеса	Скидка 50%
5. Льготная ипотека для работников аккредитованных IT-компаний	Ставка до 5%
6. Трудоустройство и ВНЖ для иностранцев	Упрощенный порядок получения необходимых документов для проживания иностранного специалиста в РФ, в том числе членов его семьи, и его трудоустройства
7. IT-образование	Скидки на получение основного и дополнительного профессионального информационно-технологического образования

Ключевым вектором развития IT-сферы в России с 2025 г. стал национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», включающий в себя девять федеральных проектов. Проект представляет собой стратегическую инициативу, направленную на цифровизацию как отраслей экономики, так и сферы публичной власти. Реализация проекта запланирована до 2030 г. и охватывает широкий спектр задач на этот период, в числе которых создание цифровой инфраструктуры, внедрение отечественных программных решений, подготовка специалистов, развитие искусственно-интеллекта и обеспечение информационной безопасности⁵.

В данных условиях многосторонней поддержки со стороны государства компании получают все шансы на развитие своего потенциала и конкурентных преимуществ, ключевым из которых, конечно, являются человеческие ресурсы. В этом контексте хочется отметить уникальность сферы информационных технологий: будучи одной из самых быстроразвивающихся и инновационных областей, она привлекает специалистов разных возрастов, при этом среди молодежи она считается одной из самых престижных, что подтверждается растущим из года в год количеством заявлений, поданных на инженерно-технические специальности. Так, например, в 2024 г. оно выросло на 25% по сравнению с 2021-м⁶ (табл. 4).

Таблица 4

Число заявлений, поданных на инженерно-технические специальности в РФ в 2021–2024 гг.

Table 4

Number of applications submitted for engineering and technical specialties in the Russian Federation in 2021–2024

Год	2021	2022	2023	2024
Число заявлений, млн	2,4	2,6	2,8	3

Таким образом, IT-сфера объединяет в себе как опытных профессионалов, так и молодых специалистов, начинающих карьеру. Это создает рабочую среду, где сталкиваются различные подходы, методы работы и ценности. Нивелирование этих различий, построение планов адаптации и обучения работников для достижения единого уровня компетенций, умение нахождения компромиссов и путей сплочения такого рода коллективов служит огромным конкурентным преимуществом для организации.

Для более глубокого понимания влияния теории поколений на формирование современной системы УЧР в IT-сфере обратимся к статистическим данным. С помощью анализа численности занятых в сфере информационных технологий удалось выявить тенденцию к увеличению в ее общей массе: в 2023 г. число занятых выросло на 8,5% по сравнению с 2022 г., а за пятилетний период — на 10,4%, что свидетельствует о расширении сферы влияния отрасли и росту ее популярности.

⁵ Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-cifrovaya-transformacija-gosudarstva> (дата обращения 30.03.2025).

⁶ Интерес абитуриентов к инженерно-техническим специальностям растет из года в год. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/87659/> (дата обращения 31.03.2025).

Таблица 5

Численность занятых в IT-сфере в 2019–2023 гг. в РФ, тыс. чел.

Table 5

Number of people employed in the IT sector in 2019–2023 in the Russian Federation, thousand people

Поколения	2019 г. ⁷	2020 г. ⁸	2021 г. ⁹	2022 г. ¹⁰	2023 г. ¹¹
Поколение Z	376	355	327	304	335
Поколение Y	439	518	493	502	541
Поколение X	435	445	438	463	489
Поколение беби-бумеров	44	46	52	49	65
Всего	1295	1366	1310	1318	1430

При детальном рассмотрении динамики численности каждого из поколений (рис. 1) подтверждается тенденция к росту численности в 2023 г. Так,

численность поколения зумеров выросла на 10,2%, миллениалов — на 7,8%, поколения X — на 5,6%, а беби-бумеров — на 32,6%.

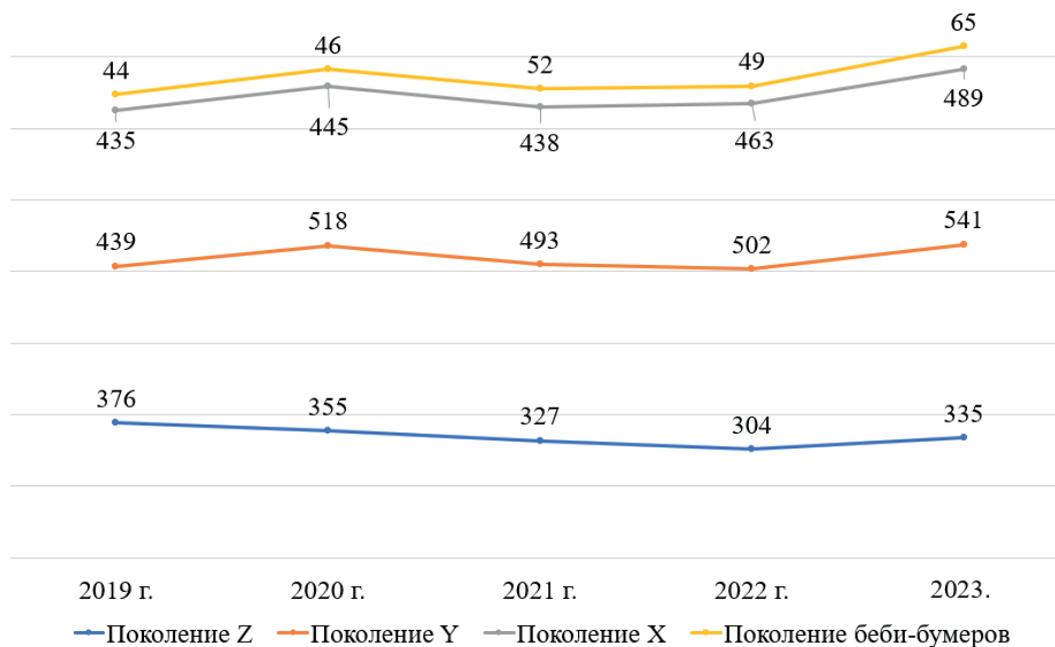


Рисунок 1 — Динамика численности занятых в IT-сфере в 2019–2023 гг. в РФ в разрезе поколений, тыс. чел.

Figure 1 — Dynamics of the number of people employed in the IT sector in 2019–2023 in the Russian Federation by generation, thousand people

⁷ Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2020: Стат. сб. М., 2020. С. 52.

⁸ Труд и занятость в России. 2021: Стат. сб. М., 2021. С. 37.

⁹ Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2022: Стат. сб. — М., 2022. С. 52.

¹⁰ Труд и занятость в России. 2023: Стат. сб. М., 2023. С. 39.

¹¹ Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2024: Стат. сб. М., 2024. С. 52.

В рамках анализа структуры занятых по поколениям (рис. 2) было выявлено, что ежегодно наибольшую долю занимает поколение Y — в среднем 37,1% за пять исследуемых лет. Причиной тому является тот факт, что именно миллениалы, успевшие накопить достаточный опыт в сфере информационных технологий и определиться с траекторией профессионального развития, формируют базу знаний для данной сферы деятельности. Представители этого поколения первыми начали активно осваивать

технологии и внедрять их повсеместно. Наименее многочисленным является поколение беби-бумеров ввиду выхода на пенсию его представителей, при этом стоит отметить, что ежегодно доля беби-бумеров растет, что вызвано старением населения РФ и нехваткой молодых специалистов. Самым молодым из работающих поколений является поколение зумеров: их доля в 2023 г. выросла на 0,3% по сравнению с предыдущим годом.

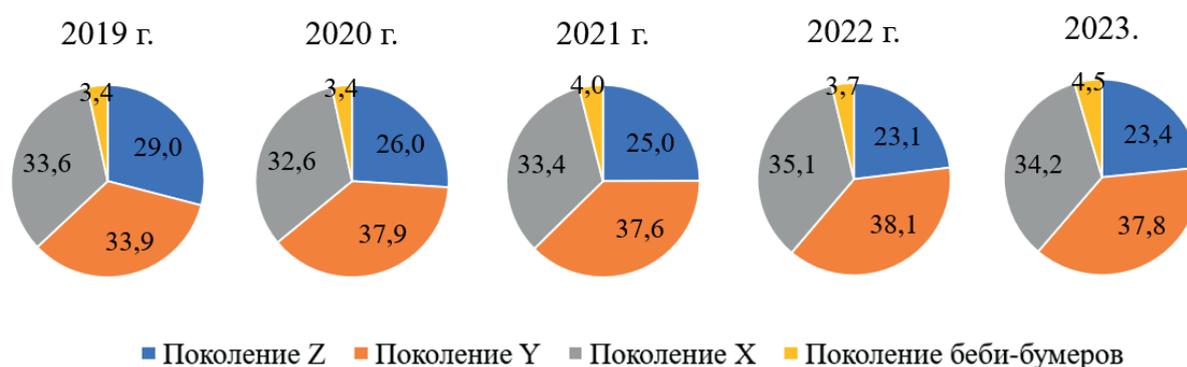


Рисунок 2 — Структура занятых в IT-сфере в 2019–2023 гг. в РФ в разрезе поколений, %

Figure 2 — Structure of people employed in the IT sector in 2019–2023 in the Russian Federation by generation, %

Таким образом, можно зафиксировать, что особенностью исследуемой отрасли является относительно равномерное распределение в структуре занятых поколений, составляющих основную рабочую силу страны на данном этапе развития (X, Y, Z), тем самым закрепляя необходимость развития УЧР с точки зрения разнопоколенческих команд.

Учитывая, что каждое поколение характеризуется уникальными чертами времени, на которое пришлось их кульминация жизни, усложняются функциональные направления УЧР. Создание сбалансированной команды требует тщательной проработки процессов поиска и отбора кандидатов, что предполагает внедрение более гибких и адаптивных методов. С учетом динамики вакансий на рынке труда и изменений в экономической среде важным является не только выявление квалифицированных кандидатов, но и их оценка на предмет способности к интеграции в существующие команды внутри организации.

Анализ вакансий (рис. 3) показал, что весь 2024 г., за исключением декабря, наблюдался непрерывный рост числа вакансий в сфере инфор-

мационных технологий, однако начало 2025 г. ознаменовалось снижением этого показателя¹². Это может быть связано, во-первых, с сезонными колебаниями в начале года, так как многие организации в этот период сдают отчетность в контролирующие органы и пересматривают свои стратегии развития. Во-вторых, с перенасыщением рынка после периода активного роста популярности специалистов в 2024 г.

Для определения уровня конкуренции за рабочие места проведен анализ индекса сайта hh.ru (рис. 4), который демонстрирует отношение количества активных резюме к количеству активных вакансий, в нашем случае в области информационных технологий¹³. Значения в диапазоне от 4 до 7.9 свидетельствуют об умеренном уровне конкуренции на данном рынке, а значения, выходящие за пределы этого диапазона в большую сторону, уже говорят о ситуации, называемой «рынком работодателя», это значит, что спрос на специалистов значительно меньше, чем их предложение на рынке труда, что, в свою очередь, приводит к ужесточению требований к соискателям,

¹² Сервис открытой аналитики рынка труда. URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения 03.04.2025).

¹³ Там же.

снижению уровня заработной платы и росту времени на поиск работы IT-специалистами, при этом для работодателя складываются такие благоприятные ус-

ловия, как возможность выбора наиболее квалифицированных и опытных специалистов и снижение издержек на поиск персонала.

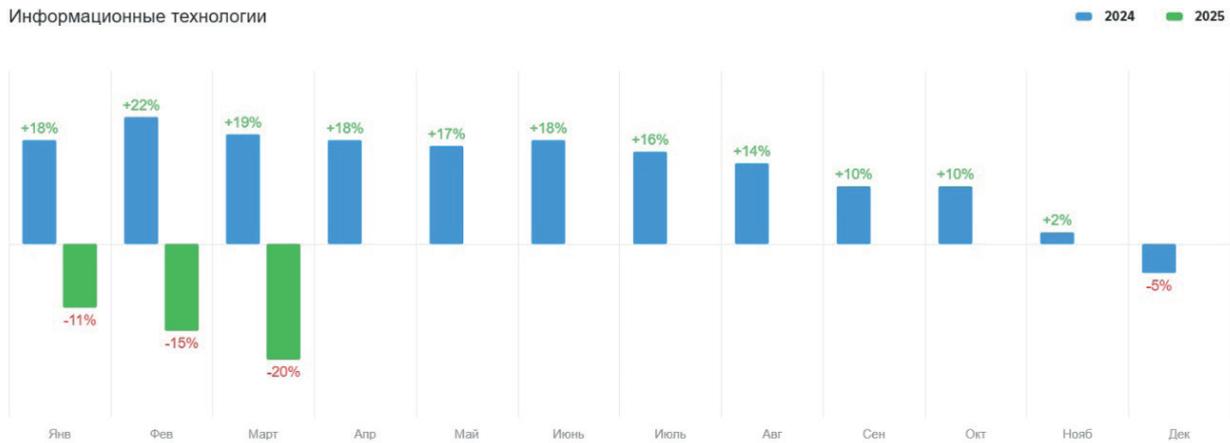


Рисунок 3 — Динамика вакансий в IT-сфере в РФ 2024–2025 гг.

Figure 3 — Dynamics of vacancies in the IT sphere in the Russian Federation in 2024–2025



Рисунок 4 — Динамика hh-индекса в IT-сфере в РФ 2024–2025 гг.

Figure 4 — Dynamics of the hh-index in the IT sphere in the Russian Federation in 2024–2025

Избыток специалистов на рынке не означает прекращения работы по их эффективному поиску для кадровых служб организаций, наоборот, грамотная оценка кандидатов в данном контексте становится более важной, так как гораздо тяжелее сделать правильный выбор в многообразии вариантов, особенно учитывая специфику представителей различных поколений как потенциальных членов сложившихся команд.

Немаловажным является дальнейший процесс адаптации новичка в организации, особенно в силу

того, что специфичными моментами здесь обусловлена как сама отрасль (проектный характер работы, культура инноваций и постоянного обучения, гибкость технологических процессов, широкое распространение удаленной работы и взаимодействие в распределенных командах и пр.), так и особенности работников, обусловленные поколенческими характеристиками. Так, среди многообразия методов адаптации персонала можно выделить наиболее эффективные для представителей разных поколений (табл. 6).

Таблица 6

Современные методы адаптации для поколений, работающих в IT-организациях

Table 6

Modern adaptation methods for generations working in IT organizations

Поколение	Бэбби-бумеры	X	Y	Z
Особенности адаптации	Предпочитают ясность и четкость, важен традиционный подход, стабильность и плановость	Ценят выстроенный план развития, при этом немаловажным является его адаптивность и гибкость, наличие свободы выбора для себя наиболее удобных и эффективных способов решения задач и методов обучения	Важна четкая связь, ждут частую обратную связь, полезны шаблоны и конкретные примеры для проведения анализа и сравнения в целях выявления возможных улучшений для своего роста в процессе адаптации	Ожидают интерактивный и наглядный подход, быстрое обучение и многопрофильное (многозадачное) для повышения осведомленности и интереса к работе, а также возможной смене специфики работы внутри организации ввиду мобильности поколения
Методы адаптации	<ul style="list-style-type: none"> — наставничество; — тренинги; — сторителлинг; — групповые сессии 	<ul style="list-style-type: none"> — индивидуальные планы адаптации; — семинары и тренинги; — беседа с руководством; — тимбилдинги; — доступ к ресурсам и инструментам для самообучения; — поручение самостоятельных проектов с постепенным усложнением 	<ul style="list-style-type: none"> — индивидуальные планы адаптации; — welcome-training и welcome-day; — e-learning; — гибкий график; — карьерное консультирование; — система обратной связи 360°; — шедоуинг; — внедрение в действующие проекты в качестве наблюдателя 	<ul style="list-style-type: none"> — e-learning; — геймификация; — менторство; — buddying; — гибкий график; — цифровые квесты; — виртуальные командные проекты; — микроблоки для постоянного обучения навыкам и мгновенной обратной связи

Эффективная интеграция в производственный процесс и коллективную жизнь организации для новых работников в большей мере зависит от применяемых инструментов адаптации. Игнорирование особенностей личности, специфики должности и профессиональных обязанностей, отсутствие четко выстроенного плана адаптации и учета коллективных традиций могут привести к увольнению сотрудника, что, безусловно, увеличивает текучесть

кадров, что, в свою очередь, ведет к росту затрат на поиск нового специалиста и снижает авторитет компании на рынке труда. Так, в 2023 г. зафиксирован рост текучести кадров на 4,6%¹⁴ (табл. 7), что может свидетельствовать, в частности, о неправильно выстроенных системах адаптации, проработка которых является важным стратегическим направлением в развитии УЧР любой организации.

Таблица 7

Текучесть кадров IT-организациях в РФ в 2020–2023 гг.

Table 7

Staff turnover in IT organizations in the Russian Federation in 2020–2023

Год	2020	2021	2022	2023
Показатель текучести	13,3%	9,7%	11,3%	15,9%

Успешная адаптация работников является фундаментом для дальнейшего их карьерного развития, сопровождающегося непрерывным обучением. Анализ

проведенных исследований в сфере информационных технологий позволяет сделать вывод о том, что отрасль характеризуется высокой динамикой карьер-

¹⁴ Профессиональное сообщество лидеров цифровой трансформации. URL: <https://globalcio.ru/news/42973/> (дата обращения 08.04.2025).

ного роста, это обуславливается постоянным повышением уровня сложности технологических задач и освоением новых профессиональных навыков, чтобы идти в ногу со временем. Выявить можно следующие закономерности для должностей разного уровня при занятии их специалистами, относящимися к разным поколениям¹⁵:

— младшие специалисты (преимущественно поколения Y и Z): 50% работают на одной позиции от 5 до 8 месяцев, далее либо продвигаются вверх по карьерной лестнице, либо принимают решение о смене направления деятельности, реализуя горизонтальный тип карьеры в поисках направления деятельности, удовлетворяющего их предпочтения к выполняемой работе, тем самым отдавая предпочтение должностям, наиболее широко раскрывающим их потенциал;

— специалисты среднего звена (преимущественно поколения Y и X): 49% развивают компетенции и набираются опыта на данном уровне в течение 1–2 лет, а далее ищут возможности для роста как внутри организации, так и за ее пределами. Для них характерно построение динамичной карьеры и многоступенчатой карьерной лестницы ввиду стремления

к овладению навыками смежных областей и расширению профессиональных навыков;

— старшие специалисты (преимущественно поколения X и беби-бумеры): 50% предпочитают эволюционный тип карьеры, трудясь в одной организации свыше 3 лет, становясь в ней не только профессионалами своего дела, но и наставниками для начинающих специалистов.

Карьерное развитие неразрывно связано с обучением работников, что выявляет острую необходимость построения четких планов по обучению персонала в целях повышения их компетенции, в этом заинтересована организация — как во вложении в наращивание совокупной эффективности деятельности путем индивидуального роста каждого специалиста. Так, в 2024 г. число специалистов, получивших дополнительное профессиональное образование в IT-индустрии, составило 145 832 чел.¹⁶, что фиксирует рост показателя в сравнении с предыдущим годом на 69,3% (рис. 5).

За период с 2019 по 2024 г. в России действовало четыре федеральных проекта¹⁷, направленных на обучение IT-специальностям (табл. 8).

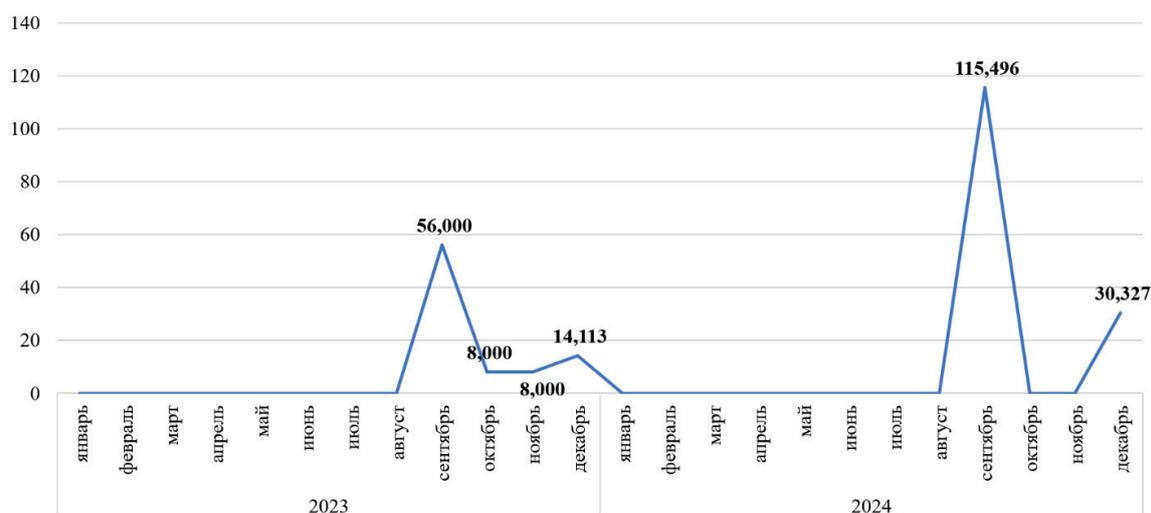


Рисунок 5 — Численность обученных специалистов, получивших дополнительную ИТ-квалификацию на «цифровых кафедрах» в РФ в 2023–2024 гг., тыс. чел.

Figure 5 — Number of trained specialists who received additional IT qualifications at “digital departments” in the Russian Federation in 2023–2024, thousand people

¹⁵ «Мотивируем и развиваем» — исследование о текучести кадров в ИТ. URL: <https://thehrd.ru/articles/motiviruem-i-razvivaem-issledovanie-o-tekuchesti-kadrov-v-it/> (дата обращения 09.04.2025).

¹⁶ Количество обученных, получивших дополнительную ИТ-квалификацию на «цифровых кафедрах» // Единая межведомственная информационно-статистическая система. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62133> (дата обращения: 15.04.2024)

¹⁷ Анализ рынка дополнительного профессионального образования в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг. URL: https://businesstat.ru/images/demo/additional_professional_education_russia_demo_businesstat.pdf (дата обращения 16.04.2025).

В рамках поколенческой парадигмы мы видим на рисунке 7, что наиболее часто на удаленный формат переходит самое многочисленное поколение — поколение X (39,30%), а самым далеким от данного

формата оказались беби-бумеры (4,30%), что в очередной раз подтверждает их приверженность к традиционным форматам организации рабочего процесса (Капелюшников, Зинченко, 2024, с. 170).

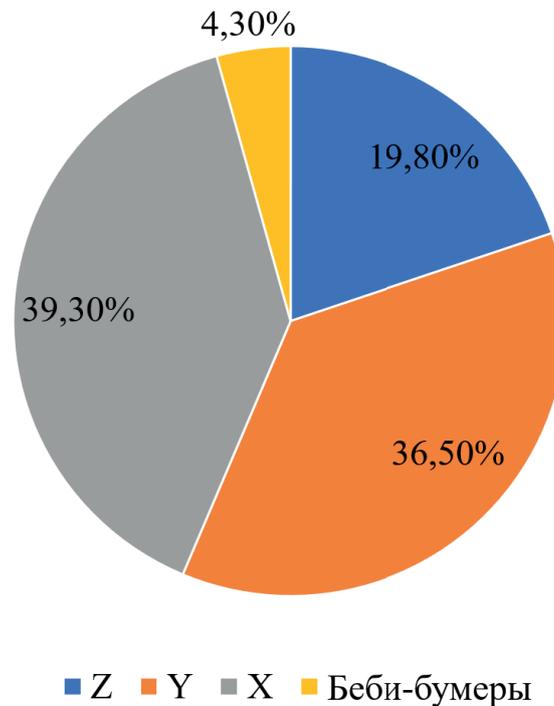


Рисунок 7 — Структура дистанционной занятости по поколениям занятых в РФ в 2023 г.

Figure 7 — Structure of remote employment by generations of those employed in the Russian Federation in 2023

Более того, разные поколения предъявляют разнообразные требования при поиске работы и к дальнейшей профессиональной деятельности в организации, что требует гибкости от работодателей и умения кадровых служб учитывать особенности каждого поколения для формирования мотивационных стратегий и системы стимулирования. Так, зумеры ценят в первую очередь баланс между работой и личной жизнью — согласно исследованию¹⁸ 17% представителей этого поколения отдают предпочтение этому фактору. Вторым по значимости является оплата труда (15%), далее идут перспективы карьерного роста (14%). У поколения Y приоритетным мотивом выступает оплата труда (26%), а для поколения

X наиболее важными факторами выступают гибкий и(или) удаленный график работы (23%).

Как видно, у современных поколений высокая заработная плата по-прежнему является ведущим мотивом к трудовой деятельности — в силу начала формирования личного или семейного материального капитала. IT-отрасль является в этом вопросе достаточно конкурентоспособной, так как, например, по России медианная зарплата в IT¹⁹ выше медианной заработной платы по стране в целом по всем отраслям²⁰ на 3249 руб. для специалистов без опыта и на 46 751 руб., т.е. в 2,3 раза, для специалистов с опытом более 6 лет (табл. 9).

¹⁸ Исследование: зумеры выбирают удаленку, а миллениалы — зарплату. URL: <https://habr.com/ru/news/863338/> (дата обращения 09.04.2025).

¹⁹ Обзор IT-отрасли по итогам первого полугодия: какие зарплаты платят и насколько сложно найти работу. URL: <https://novosibirsk.hh.ru/article/31783?ysclid=m98lsvy7ov112494135> (дата обращения: 27.04.2024).

²⁰ Медианная заработная плата // Единая межведомственная информационно-статистическая система. URL: <https://fedstat.ru/indicator/61773> (дата обращения: 27.04.2024).

Таблица 9
Медианные предлагаемые зарплаты в IT-сфере в зависимости от опыта соискателя за 2023 г., руб.

Table 9
Median salaries offered in the IT sector depending on the applicant's experience for 2023, RUB.

Регион	Без опыта	1–3 года	3–6 лет	Свыше 6 лет
Россия	50 000	71 500	93 580	100 500
Москва	67 360	81 590	99 700	121 680
Санкт-Петербург	59 000	72 700	89 300	100 000
СЗФО	54 860	71 000	87 500	99 000
СФО	46 100	72 800	103 000	110 000
ЦФО	52 700	71 570	91 770	114 370
УФО	50 630	74 820	97 110	100 000
ЮФО	46 950	60 250	75 650	80 000
ПФО	47 840	66 760	83 630	89 100
СКФО	47 550	50 050	69 590	85 000
ДФО	59 970	103 700	120 540	130 000

Выводы и рекомендации

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о ключевой значимости дифференцированного подхода к организации функциональных частей управления человеческими ресурсами в контексте поколенческих различий, которые демонстрируют необходимость разработки гибких и персонализированных стратегий управления персоналом. На основе полученных результатов исследования были разработаны следующие рекомендации.

1. На государственном уровне.

Поскольку к 2023 г. завершилась основная масса федеральных проектов, направленных на обучение в информационно-технологической отрасли, предлагается разработать федеральный проект, направленный на поддержку межпоколенческого наставничества, причем не только по направлению «от старшего к младшему», но и в обратном направлении, в силу того, что каждое поколение IT-специалистов имеет различные навыки во всем многообразии современных технологических решений. Для обмена опытом следует подготовить онлайн-платформу, некий мост для обмена опытом и коммуникации, а также проработать механизмы эффективного подбора пар «наставник — наставляемый». Это может быть организовано при помощи алгоритма автоматического подбора пар с учетом заполняемой анкеты, где будут указаны цели, интересы, опыт и другие профессиональные и поведенческие особенности личности специалистов. На платформу можно внедрить интеграцию с различными образовательными курсами, соответствующими текущим и перспективным потребностям рынка (искусственный интеллект, кибербезопасность, разработка облачных решений, data science), доступ к которым будет открываться при успешном завершении

наставнического проекта для обеих сторон процесса. Платформа должна включать систему оценки и обратной связи. Проект будет способствовать развитию компетенций и практических навыков, улучшению коммуникации IT-специалистов, а также созданию устойчивой экосистемы отрасли.

2. На уровне организации.

Для формирования эффективной IT-команды важным шагом на первоначальном этапе мы видим внедрение комплексных систем оценки кандидатов, учитывающих поколенческие особенности. Необходимо разработать профили должностей, где будут четко указаны критерии отбора, касающиеся компетенций, опыта, мягких навыков, личностных качеств. Определите ожидаемый стиль работы и предпочтительные каналы коммуникации и формы взаимодействия. Это поможет организации точнее подбирать претендентов на вакансию и формировать эффективную команду планомерно.

Можно выделить рекомендации для проведения собеседования с отобранными кандидатами из разных поколений. Если для поколения зумеров характерен менее формальный стиль общения и удобство собеседования онлайн, то для миллениалов важно продемонстрировать возможность развития и роста в компании, какие перспективы могут быть выстроены на данной должности и как специалист может влиять на оплату труда. Строить диалог с поколением X необходимо с учетом того, что в силу накопленного опыта они уже являются специалистами среднего или высшего уровня, поэтому для них важно понять, в каких успешных проектах компания успела себя проявить, тем самым показать, что профессионализм человека будет здесь полезен. Также очень важно дать понять кандидату, что большой опыт сотрудника про-

воцирует рост доверия к его навыкам, что открывает возможности для установления гибкого рабочего графика или удаленного формата работы. Для беби-бумеров же в момент собеседования следует делать акцент на опыте работы организации, ее позициях на рынке, тем самым демонстрируя стабильность и надежность организации как работодателя.

Технические навыки персонала стоит оценивать невзирая на возраст, иначе организация может получить статус «эйджиста», а вот личностные качества и soft skills могут быть связаны с процессом формирования человека в определенных условиях, тем самым оставляя отпечаток поколения. Их можно оценивать при помощи психометрических тестов, кейс-интервью, ассесмента, по результатам которых определить, где специалист смог бы проявить себя наилучшим образом, какой формат взаимодействия с коллективом для него наиболее комфортен, а также выстроить траекторию его карьерного развития и программы обучения в дальнейшем.

Также для развития поколенческого взаимодействия в организации эффективным методом может стать внедрение менторства в период адаптации сотрудника, или при переходе на новую должность, или расширении его профессиональных обязанностей. Обмен опытом и тесная коммуникация способствуют более быстрой интеграции в рабочие процессы, а также установлению связей, необходимых в будущем при решении задач и реализации проектов.

Наиболее важным с точки зрения поколенческой теории является проработка системы стимулирования. Каждое поколение будет отлично реагировать на разные виды стимулов, что обуславливает персонализированный подход.

Важным фактором для формирования здоровой корпоративной культуры, где каждый работник организации будет чувствовать себя комфортно, а значит, и полноценно вкладываться в свою трудовую деятельность, является создание инклюзивной среды, где поощряется уважение к возрастным различиям, а также к разнице в опыте и другим личностным характеристикам. Улучшению рабочих процессов также способствует организация обратной связи от сотрудников, как в анонимном, так и прямом форматах, где они могут честно высказать свое мнение и предложения. Полезным для организации будет формирование проектных команд с участием специалистов из разных поколений, так как это внесет больше идей и взглядов в проработку проекта, а также позволит подходящим образом распределить обязанности и задачи, тем самым повысив эффективность. При этом важен и тот факт, что при работе в таких командах организуется обмен опытом и сплочение коллектива, даже несмотря на рабочие споры, которые руководителю проекта необходимо переводить в конструктивный диалог.

Реализация рекомендаций позволит сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами в сфере IT-технологий, что будет способствовать привлечению и удержанию талантливых специалистов, повышению производительности труда, укреплению сплоченности коллектива, тем самым обеспечивая конкурентное преимущество как отдельной организации, так и российских IT-компаний на мировом рынке. Организация, которая эффективно управляет поколенческим разнообразием, определенно будет иметь более адаптивную, инновационную и успешную команду.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Капелюшников Р. И., Зинченко Д. И. Цифровые формы занятости на российском рынке труда. Часть I: дистанционная занятость // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 6. С. 157–181 [Kapelyushnikov R. I., Zinchenko D. I. Digital forms of employment in the Russian labor market. Part I: remote employment. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i social'nye peremeny* = *Monitoring of public opinion: economic and social changes*. 2024;6:157–181 (In Russ.)]
- Кон И.С. Социология личности. М.: Политиздат, 1967. 383 с. [Kon I.S. *Sociology of personality*. Moscow: Politizdat. 1967. 383 p. (In Russ.)]
- Симакина А.Д., Ашурбеков Р.А. Основные подходы к управлению персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. № 2. С. 67–70 [Simakina A.D., Ashurbekov R.A. Basic approaches to personnel management. *Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii* = *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2019;2:67–70 (In Russ.)]
- Стельмашенко О.В., Елина Ю.А. Проблема дефицита молодых специалистов на рынке труда Российской Федерации // Экономика и социум. 2023. № 10–1. С. 650–656 [Stelmashenko O.V., Elina Yu.A. The problem of shortage of young specialists in the labor market of the Russian Federation. *Ekonomika i socium* = *Economy and Society*. 2023;10–1:650–656 (In Russ.)]
- Шишкунова В.А. Теория поколения: понятие и характеристика // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. № 3. С. 882–884 [Shishkunova V.A. Generation theory: concept and characteristics. *Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavтики* = *Actual problems of aviation and cosmonautics*. 2017;3:882–884 (In Russ.)]
- Howe N., Strauss W. *Generations: The History of America's Future 1584–2069*. New York: Harper perennial, 1991.