

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ И ЗАКРЕПЛЕНИЮ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Кострова Юлия Борисовна¹,
канд. экон. наук, доцент,
e-mail: ubkostr@mail.ru

Саттарова Ирина Валериевна¹,
канд. экон. наук,
e-mail: sattarova.i.v@mail.ru

Шибаршина Ольга Юрьевна¹,
канд. социол. наук, доцент,
e-mail: oshibarshina@mail.ru

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, филиал в г. Рязани, г. Рязань, Россия

В статье исследуются ключевые проблемы привлечения и удержания молодых специалистов (поколения Z) на промышленных предприятиях, обусловленные противоречием между спецификой производственного труда и ценностными установками современной молодежи. Обоснована растущая потребность в адаптации существующих HR-практик, показана неэффективность традиционных подходов в условиях цифровой трансформации и дефицита кадров. Доказана необходимость качественного пересмотра систем мотивации, где приоритет смещается от материального вознаграждения к факторам карьерного роста, психологической безопасности и смысла деятельности. Рассмотрена роль образовательных программ, реализуемых в рамках государственно-частного партнерства (на примере проекта «Профессионалитет»), как наиболее эффективного механизма для подготовки и привлечения молодых кадров. Подтверждено, что стратегическое реформирование всей системы работы с человеческим капиталом, основанное на понимании особенностей нового поколения, является не просто желательным, а безусловно ключевым условием для обеспечения долгосрочной устойчивости, технологического развития и сохранения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях экономики XXI века.

Ключевые слова: промышленное производство, молодые работники, поколение Z, труд в производственной сфере, подбор и наем персонала, мотивация и стимулирование персонала, лояльность персонала, кадровый менеджмент, федеральный проект «Профессионалитет»

MODERN APPROACHES TO ATTRACTING AND RETAINING YOUNG PROFESSIONALS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Kostrova Yu.B.¹,
candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: ubkostr@mail.ru

Sattarova I.V.¹,
candidate of economic sciences,
e-mail: sattarova.i.v@mail.ru

Shibarshina O.Yu.¹,
candidate of sociological sciences, associate professor,
e-mail: oshibarshina@mail.ru

¹Moscow Witte University, a branch in Ryazan, Ryazan, Russia

The article examines the key problems of attracting and retaining young professionals (generation Z) in industrial enterprises, due to the contradiction between the specifics of industrial work and the values of modern youth. The growing need to adapt existing HR practices is substantiated, and the inefficiency of traditional approaches in the context of digital transformation and staff shortages is shown. The necessity of a qualitative revision of motivation systems is proved, where the priority shifts from material remuneration to factors of career growth, psychological security and the meaning of activity. The article considers the role of educational programs implemented within the framework of public-private partnership (using the example of the Professionalism project) as the most effective mechanism for training and attracting young personnel. The research confirms that the strategic reform of the entire human capital management system, based on an understanding of the characteristics of the new generation, is not just desirable, but absolutely crucial for ensuring the long-term sustainability, technological development, and competitiveness of industrial enterprises in the 21st-century economy.

Keywords: industrial production, young workers, generation Z, labor in the production sector, recruitment and hiring of personnel, motivation and stimulation of personnel, staff loyalty, personnel management, federal project “Professionalism”

Введение

Актуальность данного научного исследования обусловлена критической важностью обеспечения промышленных предприятий квалифицированными кадрами в условиях ускоряющейся цифровой трансформации и острой конкуренции на рынке труда. Промышленный сектор, являясь основой экономики, сталкивается с серьезными демографическими вызовами: старением основного производственного персонала и одновременным снижением привлекательности рабочих профессий для молодежи, в частности, для представителей поколения Z (зумеров). Специфика производственного труда – его техническая регламентированность, часто физическая напряженность и высокая зависимость от соблюдения мер безопасности – формирует особые требования к системе управления персоналом. Существующие, исторически сложившиеся HR-стратегии, ориентированные на старшие поколения, демонстрируют свою неэффективность при работе с новой генерацией специалистов, что ведет к росту текучести кадров, снижению вовлеченности и угрожает долгосрочной конкурентоспособности предприятий [1]. Таким образом, разработка и внедрение современных, адаптивных подходов к привлечению и закреплению молодых специалистов становится не просто желательной, а жизненно необходимой задачей для устойчивого развития промышленности.

Проблематика исследования заключается в противоречии между жесткими условиями и спецификой труда на промышленных объектах (монотонность операций, строгая иерархия, физические/психоэмоциональные нагрузки) и ценностными установками современной молодежи. Поколение Z, выходящее на рынок труда, ставит на первое место такие факторы, как карьерный рост, интересная работа, психологический комфорт, баланс между работой и личной жизнью и прозрачность целей деятельности, отводя материальному вознаграждению второстепенную роль по сравнению с предыдущими поколениями. Всё это усугубляется сохраняющимися стереотипами о непривлекательности рабочих профессий, несмотря на рост реальных заработных плат в секторе. В результате предприятия теряют молодые таланты, вынуждены нести значительные издержки на постоянный поиск и адаптацию новых сотрудников, а также рискуют потерей накопленного технологического опыта.

Учитывая вышеизложенное, целью данного исследования является выявление ключевых проблем, препятствующих эффективному привлечению и удержанию молодых специалистов на промышленных предприятиях, и определение актуальных подходов к снижению кадрового дефицита в производственном секторе с учетом мотивационных потребностей поколения Z. Для её достижения необходимо решить следующие задачи: определить и систематизировать специфику труда на промышленном предприятии и ее влияние на потенциальных молодых сотрудников; выявить и проанализировать ключевые особенности трудового поведения и подходы к адаптации HR-практик промышленных предприятий к мотивационным потребностям современной молодежи.

Специфика труда на промышленном предприятии

Данное исследование фокусируется на секторе, где основная деятельность связана с созданием материальных благ. Для этой области характерны жестко прописанные рабочие процессы, значительная доля ручного или механизированного труда, а также сильная зависимость от налаженной инфраструктуры. Именно эти черты создают серьезные препятствия в найме и удержании молодых специалистов, которые ценят цифровые инструменты, свободу действий и оперативную обратную связь.

Ключевой особенностью производственного труда является его технологическая детерминированность. Работники зачастую выполняют узкоспециализированные операции, требующие точного соблюдения регламентов, что ограничивает возможности для творческой самореализации и автономии. Вместе с тем эффективность производственного процесса напрямую зависит от координации действий персонала, что повышает значимость командной работы и четкого распределения функций [2].

Еще одной отличительной чертой является высокий уровень физической и психоэмоциональной нагрузки, связанный с монотонностью операций, работой в условиях шума, вибрации или других неблагоприятных производственных факторов. Это требует от системы управления персоналом особого внимания к вопросам охраны труда, эргономики рабочих мест и профилактики профессионального выгорания.

Важным аспектом остается проблема старения кадров и дефицита молодых специалистов. Если опытные работники ценятся за знание технологических нюансов, то поколение Z демонстрирует меньшую заинтересованность в трудоустройстве на производстве, что связано с низкой престижностью рабочих профессий и ограниченными возможностями для карьерного роста [3]. В этой связи особую актуальность приобретают программы наставничества, переподготовки и развития внутрикорпоративных лифтов.

Основные отличия труда в производственной сфере от других отраслей связаны с характером выполняемых задач, условиями трудовой деятельности и требованиями к безопасности. Здесь труд часто носит физический и стандартизированный характер, предполагает выполнение фиксированного набора операций с высокой скоростью и однообразием движений, что вызывает значительное нервное напряжение и быструю утомляемость работников. В отличие от умственного труда, характерного для сферы услуг или управления, здесь труд связан с физическими нагрузками и воздействием различных вредных и опасных факторов производственной среды – шум, вибрация, химические вещества и др., что требует особого внимания к охране труда и безопасности.

Кроме того, производственная сфера характеризуется цикличностью и ритмичностью работы, часто с организацией сменных графиков, что отличается от более гибких режимов труда в непромышленных отраслях. Важной особенностью является также высокая степень регламентации и стандартизации рабочих процессов, направленных на поддержание технологической дисциплины и обеспечения качества продукции, тогда как в других сферах труд может быть более творческим и менее формализованным.

С точки зрения безопасности производственный труд требует комплексных мер производственной безопасности и охраны труда, направленных на минимизацию производственного травматизма и профессиональных заболеваний, что является менее актуальным для офисных или сервисных отраслей. В промышленности также действует более жесткое законодательное регулирование и контроль со стороны специализированных органов, что связано с повышенными рисками аварий и несчастных случаев.

Специфика труда в промышленности формирует комплекс требований к управлению персоналом, где ключевыми факторами становятся мотивация, компетентность, организация рабочего времени и условия труда. Эффективный менеджмент в производстве достигается через интеграцию этих элементов, что обеспечивает рост производительности и достижение стратегических целей организации.

Характерные черты, делающие производственную среду сложной для привлечения молодежи, включают в себя:

– высокую зависимость от технологий и стандартов: процессы строго регламентированы, работник жестко привязан к машинам и имеет мало возможностей для самостоятельного принятия решений;

– большую физическую и умственную нагрузку: работа часто сводится к повторяющимся монотонным действиям, а условия могут включать неблагоприятные факторы вроде шума, вибрации или контакта с потенциально опасными веществами;

– ригидность рабочего графика: практически исключена возможность работать из дома, доминируют сменные графики, требующие постоянного присутствия на территории;

– строжайшее соблюдение правил: жизненно необходимо неукоснительное следование нормам охраны труда и производственной дисциплины [4].

Особенности трудового поведения современной молодежи

Интерес к карьере на заводах и фабриках среди современных выпускников сузов и вузов заметно угас. Согласно результатам опроса почти 28 000 студентов выпускных курсов из 68 российских университетов, проведенного консалтинговой фирмой FutureToday, наиболее желанными работодателями для студентов остаются IT-гиганты вроде Яндекса, VK, финансовые инноваторы вроде Т-банка и Сбера¹.

В ближайшей перспективе роста интереса к рабочим профессиям со стороны молодежи пока не ожидается. Основными причинами, по которым поколение Z предпочитает колледжи вместо 11-го класса, является стремление избежать стресса, связанного с ЕГЭ, и желание быстрее обрести самостоятельность и начать трудовую деятельность. Тем не менее молодежь по-прежнему редко выбирает работу на производстве. Главными препятствиями остаются: неудовлетворенность уровнем заработной платы, жесткий график работы и низкий, по мнению молодых людей, социальный статус таких профессий [5].

Международный отчет McKinsey «Не нанимать, а вдохновлять: Привлечение и удержание поколения Z на производстве» подтверждает глобальные масштабы данной тенденции. В рамках исследования среди 12 000 работников в США, Канаде и Великобритании было зафиксировано, что доля молодежи в промышленном секторе снизилась с 8 до 7 % в период с 2019 по 2023 год². При этом доля более опытных сотрудников в этих отраслях, напротив, возросла с 23 до 26 %.

Особую тревогу вызывает низкая лояльность молодых сотрудников. Результаты того же исследования показывают, что почти половина (48 %) молодых людей, занятых в производстве, планируют сменить работу в ближайшее время. Это трансформируется в серьезные финансовые потери. По оценкам McKinsey, уход одного рабочего обходится компании примерно в \$52 000 ежегодно, включая расходы на поиск замены, обучение и адаптацию³.

Данная тенденция приводит к кардинальным изменениям на рынке труда. Дефицит рабочей силы в промышленном секторе создает условия, при которых молодые специалисты обладают значительным переговорным потенциалом: они требуют более высокую заработную плату и демонстрируют низкую степень лояльности к конкретному работодателю, зная о возможности быстрого трудоустройства в других компаниях [6].

Отличия в мировоззрении и ценностях сегодняшней молодежи от предыдущих поколений диктуют острую необходимость в пересмотре политики работы с персоналом [7].

Традиционная парадигма, в которой приоритет отдается технологическим процессам, а не человеческому фактору, перестает соответствовать ожиданиям современной молодежи и требует разработки новых подходов к управлению персоналом, а также трансформации корпоративной культуры [8].

В целом мотивы, побуждающие молодых людей устраиваться на работу, сохранять ее или увольняться, схожи с мотивами представителей более старших поколений, хотя вознаграждение привлекает их в меньшей степени по сравнению с такими факторами, как карьерный рост и продвижение по службе, свободный график, интересная работа и заботливое руководство [9]. Еще одно важное отличие заключается в том, что они знают, что у них имеется выбор на современном рынке труда со стабильно высоким дефицитом кадров.

¹ Исследование карьерных предпочтений студентов сузов консалтинговой фирмы FutureToday. – URL: <https://rating.fut.ru/rvs> (дата обращения: 10.02.2026). – Текст: электронный.

² Мальцева А. Зумеров ждут в цехах. Как промышленность работает с поколением TikTok и черничного латте. – URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/management/articles/2024/12/12/1081119-zumerov-zhdut-v-tsehah?ysclid=mkf7mqq7pi561807614> (дата обращения: 10.02.2026). – Текст: электронный.

³ Там же.

В ходе анализа межпоколенческих различий в трудовых ценностях была выявлена существенная разница приоритетов. Материальное вознаграждение демонстрирует выраженную отрицательную корреляцию с уменьшением возраста работников: если для представителей поколения беби-бумеров оно является доминирующим фактором при выборе работы (1-е место в иерархии мотиваторов), то для поколения Z его значимость существенно снижается [10].

Особый интерес представляет уникальная ценностная модель современной молодежи. В контексте мотивации к трудовой деятельности она демонстрирует высокую значимость факторов безопасности (физической и психологической) и уважения, которые входят в тройку ключевых детерминант трудового поведения [11]. При этом ни одна другая возрастная группа не включает эти параметры даже в топ-5 значимых факторов. Эти данные свидетельствуют о потребности поколения Z в толерантной к ошибкам рабочей среде, обеспечивающей возможности для профессионального развития и формирования долгосрочных карьерных перспектив.

Еще одной важной характеристикой современной молодежи является ярко выраженная ориентация на поиск смысла в трудовой деятельности, что контрастирует с ценностными профилями других возрастных групп. Это также подчеркивает необходимость переосмысления традиционных моделей мотивации при работе с этим поколением.

Опыт трудоустройства современной молодежи также существенно отличается от предпочтений старших поколений. Например, представители поколения Z являются вторыми по активности участниками гиг-экономики (модель рынка труда, при которой люди выполняют краткосрочные задания, проекты или разовые услуги вместо традиционной работы по найму с фиксированным графиком и долгосрочными контрактами) после миллениалов. Отчасти из-за этого общий уровень их участия в рабочей силе ниже, чем у миллениалов или представителей поколения X, когда эти группы были в том же возрасте. Рекордно высокий уровень создания стартапов в эпоху пандемии, который только недавно начал снижаться, возможно, также поглотил часть талантов поколения Z.

Один из важных макроэкономических факторов заключается в том, что современная молодежь вышла на рынок труда в период необычайно высокого спроса на рабочую силу. Это также оказало большое влияние на поведение зумеров на рынке труда.

Подходы к адаптации HR-практик промышленных предприятий к мотивационным потребностям современной молодежи

Чтобы привлечь и удержать молодежь на промышленном предприятии, необходимо не только учитывать запросы нового поколения, но и бороться со сложившимися стереотипами, а также улучшать условия труда.

Несмотря на то, что за 2024 год оплата труда производственного персонала, по данным Росстата, выросла от 15 до 26 % в зависимости от отрасли и практически сравнялась с зарплатой офисных сотрудников, существенного влияния на повышение престижа данного вида трудовой деятельности это не оказало.

Стереотип о тяжелом физическом труде с развитием технологий и цифровизацией производства постепенно уходит в прошлое. Компании, которые хотят продолжать работать в современных условиях, адаптируют свои процессы к особенностям зумеров: улучшают условия труда, внедряют информационные технологии и автоматизацию [12].

Взаимодействие с будущими сотрудниками необходимо начинать выстраивать еще со школы. Роль образования в РФ все еще догоняющая, а в условиях высокой динамики научно-технического прогресса и социальных изменений образовательные учреждения просто не успевают трансформировать свои программы. В результате сегодняшним выпускникам хотя и не трудно найти работу, но адаптироваться на рабочем месте достаточно сложно, а предприятия вынуждены тратить много времени на дополнительное обучение и интеграцию молодых специалистов.

Образование и работодатели в равной степени должны быть заинтересованы как в популяризации рабочих профессий, так и в обучении, трудоустройстве и адаптации молодежи.

Росту популярности рабочих профессий во многом способствует федеральный проект в сфере среднего профессионального образования (СПО) «Профессионалитет», запущенный в 2022 году по инициативе Министерства просвещения РФ, благодаря которому обучающиеся получают возможность начать карьеру еще во время учебы в колледже. По итогам реализации в 2022–2024 годах он достиг всех запланированных показателей и результатов, большинство из них каждый год перевыполнялись на 25 % и более. В 2025 году его законодательно закрепили в качестве новой формы образовательной деятельности, которая предполагает участие работодателей в управлении образовательной организацией. С 1 сентября 2026 года его смогут применять все колледжи и техникумы страны. Проект «Профессионалитет» реализуется на принципах государственно-частного партнерства: 60 % средств выделяет федеральный бюджет, 20 % – региональный бюджет, и еще 20 % вносят предприятия-партнеры⁴.

При разработке образовательных программ «Профессионалитета» колледжи учитывают запросы работодателей к тем трудовым функциям, которые требуются от выпускников. В каждой программе помимо обычного учебного плана есть план обучения на предприятии.

В рамках программы «Профессионалитет» можно освоить профессии и специальности в разных отраслях, в том числе и востребованных к производственной сфере (робототехника, информационные технологии, машино-, авиа- и судостроение, радиоэлектронная, электротехническая и химическая промышленность и пр.). По данным Минпросвещения РФ, учащиеся все чаще выбирают профессии в областях инженерного дела, технологий и технических наук. Самыми популярными профессиями считаются повар, кондитер, сварщик и автомеханик.

Те предприятия, которые участвуют в проекте «Профессионалитет», по итогам его реализации уже получили возможность привлечения молодых работников, связка «работодатель – студент» помогает им формировать кадровый резерв. На сегодняшний день участие в данном проекте для промышленных предприятий является наиболее эффективным подходом для решения проблемы кадрового дефицита.

Таким образом, на современном этапе привлечение молодежи на промышленные предприятия критически важно для сохранения и передачи накопленного опыта и мастерства, выработанного опытными коллективами. Молодые профессионалы привносят свежие идеи и неординарные решения, что ускоряет прогресс организации. Они владеют актуальными компетенциями и нацелены на постоянное саморазвитие, что позволяет компании воспитывать высококлассных специалистов и внедрять передовые методики. Следовательно, успешное преодоление текущих препятствий требует стратегического реформирования всей системы работы с человеческим капиталом в промышленности.

Заключение

Настоящее исследование выявило критическое противоречие между традиционной спецификой труда на промышленных предприятиях и ключевыми мотивационными потребностями представителей поколения Z, что является основной причиной дефицита квалифицированных молодых кадров.

Выявлено, что специфика промышленного труда (строгая регламентация, физические/психоэмоциональные нагрузки, жесткий график) вступает в конфликт с ценностями поколения Z, для которого приоритетными факторами являются карьерный рост, интересная работа, психологический комфорт, баланс работы и личной жизни, а также физическая и психологическая безопасность. Материальное вознаграждение уступает по значимости этим факторам. Наблюдается устойчиво низкий интерес молодежи к рабочим профессиям, несмотря на рост реальных заработных плат. Молодые специалисты демонстрируют низкую лояльность и склонность к смене работы, что сопряжено со значительными финансовыми потерями для предприятий.

Доказано, что для привлечения и удержания молодежи требуются стратегические изменения:

– активное внедрение цифровизации и автоматизации для снижения монотонности, физической нагрузки и борьбы со стереотипами о тяжелом труде;

⁴ Официальный интернет-сайт образовательной программы «Профессионалитет». – URL: <https://япроф.рф/> (дата обращения: 10.02.2026). – Текст: электронный.

– перенос акцента в системах поощрения на создание безопасной (толерантной к ошибкам) среды и обеспечение четких, прозрачных перспектив карьерного развития.

Наиболее действенным решением является интеграция предприятий в партнерские образовательные программы, в частности, федеральный проект «Профессионалитет». Участие в нём позволяет предприятиям формировать целевой кадровый резерв, чьи компетенции соответствуют актуальным потребностям производства ещё на этапе обучения студентов.

Таким образом, преодоление кадрового дефицита в промышленности требует перехода от традиционного администрирования к комплексному управлению всем опытом молодого специалиста, сочетающему технологическую модернизацию производства с глубокой гуманизацией и адаптацией HR-политик под ценностный профиль современного молодого специалиста.

Список литературы

1. Леднева С.А., Анисимова А.О. Теория поколений: взаимодействие в рамках организационной культуры // Интернаука. – 2025. – № 21-2 (385). – С. 58–62.
2. Захаров С.С. Особенности организации труда на современных промышленных предприятиях // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – Т. 1, № 5-1. – С. 54–56.
3. Афанасьева Ю.С., Кострова Ю.Б. Возможности использования теории поколений для совершенствования управления молодыми работниками // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 9-2 (115). – С. 35–37.
4. Дзюба Т.И. Взаимосвязь ценностей и трудоустройства поколения Z // Актуальные исследования. – 2023. – № 8 (138). – С. 67–69.
5. Самтарова И.В. Особенности самоопределения молодежи на современном рынке труда // Общество, экономика, управление, право: вызовы современности и перспективы развития: материалы XI Международной научно-практической конференции, Рязань, 17 апреля 2025 года. – Москва: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2025. – С. 111–117.
6. Занин Д.С., Царева Е.А. Особенности мотивации профессиональной деятельности у представителей поколений X, Y, Z в зависимости от уровня их притязаний // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2024. – Т. 13, № 2-1. – С. 61–71.
7. Диннер И.В. Трудовые ценности молодежи в контексте теории поколений // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 21, № 1. – С. 44–53.
8. Сиволап Л.А., Шикова Л.В. Управление персоналом с учётом теории поколений // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2023. – № 2. – С. 154–164.
9. Самкова М.Ю. Совершенствование подходов к работе с персоналом промышленного предприятия с учетом теории поколений // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы XVI Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 13–16 ноября 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 115–118.
10. Дубровский В.Ж., Алексина А.С., Тулин Д.А. Особенности управления мотивацией персонала на промышленном предприятии // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 111–116.
11. Афанасьева Ю.С., Кострова Ю.Б. Формирование профессионального самосознания и самоопределения у современной молодежи // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4 (48). – С. 475–479.
12. Горячева И.А., Славнецкова Л.В. Комплексный подход к управлению процессами привлечения и закрепления молодых специалистов на промышленных предприятиях в современных условиях // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 2 (30). – С. 21–32.

References

1. Ledneva S.A., Anisimova A.O. Teoriya pokolenij: vzaimodejstvie v ramkah organizacionnoj kul'tury // Internauka. – 2025. – № 21-2 (385). – S. 58–62.
2. Zaharov S.S. Osobennosti organizacii truda na sovremennyh promyshlennyh predpriyatiyah // Simvol nauki: mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal. – 2024. – T. 1, № 5-1. – S. 54–56.
3. Afanas'eva Yu.S., Kostrova Yu.B. Vozmozhnosti ispol'zovaniya teorii pokolenij dlya sovershenstvovaniya upravleniya molodymi rabotnikami // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2024. – № 9-2 (115). – S. 35–37.

4. *Dzyuba T.I.* Vzaimosvyaz' cennostej i trudoustrojstva pokoleniya Z // Aktual'nye issledovaniya. – 2023. – № 8 (138). – S. 67–69.
5. *Sattarova I.V.* Osobennosti samoopredeleniya molodezhi na sovremennom rynke truda // Obshchestvo, ekonomika, upravlenie, pravo: vyzovy sovremennosti i perspektivy razvitiya: materialy XI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Ryazan', 17 aprelya 2025 goda. – Moskva: izd. CHOUVO «MU im. S.Yu. Vitte», 2025. – S. 111–117.
6. *Zanin D.S., Careva E.A.* Osobennosti motivacii professional'noj deyatelnosti u predstavitelej pokolenij X, Y, Z v zavisimosti ot urovnya ih prityazanij // Psihologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya. – 2024. – T. 13, № 2-1. – S. 61–71.
7. *Dinner I.V.* Trudovye cennosti molodezhi v kontekste teorii pokolenij // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. – 2023. – T. 21, № 1. – S. 44–53.
8. *Sivolap L.A., Shikova L.V.* Upravlenie personalom s uchyotom teorii pokolenij // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika. – 2023. – № 2. – S. 154–164.
9. *Samkova M.Yu.* Sovershenstvovanie podhodov k rabote s personalom promyshlennogo predpriyatiya s uchetom teorii pokolenij // Dostojnyj trud – osnova stabil'nogo obshchestva: materialy XVI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Ekaterinburg, 13–16 noyabrya 2024 goda. – Ekaterinburg: Ural'skij gosudarstvennyj ekonomicheskij universitet, 2024. – S. 115–118.
10. *Dubrovskij V.Zh., Aleksina A.S., Tulin D.A.* Osobennosti upravleniya motivaciej personala na promyshlennom predpriyatii // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. – 2024. – № 5 (55). – S. 111–116.
11. *Afanas'eva Yu.S., Kostrova Yu.B.* Formirovanie professional'nogo samosoznaniya i samoopredeleniya u sovremennoj molodezhi // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. – 2023. – № 4 (48). – S. 475–479.
12. *Goryacheva I.A., Slavneckova L.V.* Kompleksnyj podhod k upravleniyu processami privlecheniya i zakrepleniya molodyh specialistov na promyshlennyh predpriyatiyah v sovremennyh usloviyah // Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta. – 2021. – № 2 (30). – S. 21–32.

Статья поступила в редакцию: 23.01.2026

Received: 23.01.2026

Статья принята к публикации: 02.02.2026

Accepted: 02.02.2026