

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 4 (36)'. С. 160–167.

Vestnik MIRBIS. 2023; 4 (36)': 160–167.

Научная статья

УДК 658.3

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.19

Интеграция теории поколений в систему управления организацией

Эльвира Гумаровна Никифорова^{1,2}, **Диана Романовна Пономарева**^{1,3}, **Мадиабону Шухрат кизи Мансурова**¹

1 Институт управления, экономики и финансов, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия.

2 aelvir4ik@yandex.ru

3 dipon_ka@mail.ru

Аннотация. В настоящее время происходит смешение нескольких поколений сотрудников, работающих в одном коллектив — это вызывает некоторые трудности при становлении коллектива, принятии управленческих решений и управлении персоналом. Каждое поколение имеет свои уникальные характеристики и предпочтения. Понимание этих различий помогает создать эффективную команду и управлять персоналом успешно. В связи с этим, данная статья направлена на выявление путей взаимодействия с персоналом разного поколения. В статье представлено описание теории поколения, раскрыты черты и ценности каждого поколения по-отдельности, также какой наиболее успешный вклад и в какой сфере принесет в компанию каждое из них и как менталитет нации поможет в управлении персоналом и применении теории поколений Штрауса и Хоува.

Ключевые слова: теория поколений, беби-бумеры, поколение X, поколение Y, поколение Z, управление персоналом, мотивация, менталитет.

Для цитирования: Никифорова Э. Г. Интеграция теории поколений в систему управления организацией / Э. Г. Никифорова, Д. Р. Пономарева, М. Ш. Мансурова.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.19 // Вестник МИРБИС. 2023; 4: 160–167.

JEL: M12, M54, O15

Original article

Integration of the theory of generations into the management system of the organization

Elvira G. Nikiforova^{4,5}, **Diana R. Ponomareva**^{4,6}, **Madinabonu S. Mansurova**⁴

4 Institute of Management, Economics and Finance, Kazan (Volga region) Federal University, Kazan, Russia.

5 aelvir4ik@yandex.ru

6 dipon_ka@mail.ru

Abstract. Currently, there is a mixture of several generations of employees working in the same team – this causes some difficulties in the formation of a team, acceptance of managerial decisions and personnel management. Each generation has its own unique characteristics and preferences. Understanding these differences helps to create an effective team and manage staff successfully. In this regard, this article is aimed at identifying ways to interact with staff of different generations. The article describes the theory of generation, reveals the features and values of each generation separately, also what is the most successful contribution and in what area each of them will bring to the company and how the mentality of the nation will help in personnel management and the application of the theory of generations of Strauss and Howe.

Key words: generation theory, baby boomers, generation X, generation Y, generation Z, personnel management, motivation, mentality.

For citation: Nikiforova E. G. Integration of the theory of generations into the management system of the organization. By E. G. Nikiforova, D. R. Ponomareva, M. S. Mansurova.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.19. Vestnik MIRBIS. 2023; 4: 160–167 (in Russ.).

JEL: M12, M54, O15

Введение

Управление персоналом имеет весомое значение для эффективного и результативного существования предприятия.

«На сегодняшний день существует огромное количество факторов, с которыми приходится сталкиваться работодателям и работникам [Долженко 2015]:

- демографический дисбаланс и старение населения;
- смещение глобальных экономических сил;
- усиление интенсивности потоков капитала, информации, ресурсов;
- интернационализация организаций;
- ускоренное развитие городов;
- обострение экологических проблем и череда технологических прорывов.

Все они оказывают влияние на различные стороны жизни общества, включая и трудовые отношения. Быстрые темпы изменений в обществе приводят к тому, что системы ценностей разных поколений, сложившиеся в разные эпохи, не совпадают. На сегодняшний день, руководители крупных и малых компаний все чаще сталкиваются с проблемами взаимодействия и организации эффективного управления своими сотрудниками.

Проблемы управления в основном связаны с непониманием особенностей трудовых заданий определенным группам работников, часто сопровождаются специфическими факторами, которые делятся на три группы:

- сложность (многофакторность);
- динамизм (изменчивость);
- неопределённость результатов реализации отдельных управленческих решений, проектов и финансово-хозяйственной деятельности в целом.

Проходящие процессы и изменения в бизнес-сфере предъявляют все больше новых повышенных требований к организации процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений» [Мансурова 2023].

Методологические основы

В теории менеджмента писателем Уильямом Штраус и экономистом Нилом Хоув была разработана теория поколений, которая помогает руководителем при управлении и взаимодействии с персоналом. «Теория поколений — это исследо-

вательский подход, который описывает, почему появляются разные поколения, что их объединяет и как они меняются. Применение данной теории в управлении персоналом основано на том, что рынок труда обновляется каждые 20 лет с приходом нового поколения» [Мансурова 2023].

Авторы выделили четыре архетипа поколений со своим набором черт и ценностных установок (таблица 1).

Таблица 1. Архетипы поколений, выделяемые по теории поколений

Название поколения	Период появления	Возраст в 2023 году (лет)
Бумеры	1944–1963	от 59 до 77
Поколение X	1964–1984	от 43 до 58
Поколение Y	1985–2002	от 27 до 42
Поколение Z	2003–2023	от 11 до 26

Источник: [Мансурова 2023]

Однако следует отметить, что границы между поколениями размываются от года до трех лет и люди, входящие в их состав, могут остаться в предыдущем архетипе или наоборот «прыгнуть» в следящий и иметь отличную модель поведения, не соответствующую группе, в которой он должен находиться согласно самой теории.

Различия между поколениями образует сложную задачу для управленцев, так как подобрать правильный и эффективный подход становится труднее. Поэтому теория поколений может быть полезным инструментом для понимания характеристик сотрудников в организации.

Рассмотрим более подробно основные ценности и характеристику каждого поколения в рабочей среде [Strauss 1991].

Поколение «бэби-бумеров». Их отличительными особенностями в рамках трудовой деятельности являются: работоспособность, преданность одной компании в течении продолжительного периода времени. Они отдаёт предпочтение иерархическим структурам и четким ролям, склонны к работе в команде и обладают высокой преданностью компании [Шамис 2018].

Поколение X в свою очередь более независимы и ищут баланс между работой и личной жизнью. Они более технологически грамотны и привыкли к использованию компьютеров и интернета нежели «бэби-бумеры», ценят гибкость, разнообразие и возможность саморазвития [Шамис 2016].

Поколение «миллениалы» или поколение Y ценят работу смысловую и также, как и «иксы» стремятся к балансу между работой и личной жизнью, любят работать в команде и ценят коллективное принятие решений, ожидают быстрой обратной связи и возможности для профессионального развития [Шамис 2020].

Поколение «Z» или «постмиллениалы» росли в цифровой эпохе и обладают сильными навыками

в области технологий, инновационны, креативны и быстро адаптируются к изменениям, ценят разнообразие, включение и социальную справедливость [Верна 2018].

Определим какие факторы в большой степени влияют на мотивацию сотрудников согласно теории поколений, какой вклад они вносят в компанию и какие должности и роли им грамотнее всего будет отвести в ней (таблица 2).

Таблица 2. Ценности и ценность поколений

Поколение	Ценности	Ценность для компании	Вид работы
Бэби-бумеры	1. Достойная заработная плата. 2. Денежное вознаграждение. Социальные гарантии. 3. Признание трудовых успехов.	1. Ставят работу на первое место, для них интересны компании выше своих собственных. 2. Передают свой опыт молодым сотрудниками. 3. Стабильны, хорошо справляются со своими трудовыми обязанностями.	1. Хорошие руководители. 2. Формируют командную работу. 3. Наставничество.
X	1. Личностный рост, образование. 2. Денежное вознаграждение. 3. Стабильность и надежность профессии. 4. Нормированный рабочий график.	1. Хорошо управляют людьми. 2. Высокая работоспособность, целеустремленность и стрессоустойчивость.	Руководство высшего и среднего звена
Y	1. Личностный рост, образование. 2. Гибкий график. 3. Свободное, неформальное общение на работе. 4. Возможность работать удаленно	1. Быстрая обучаемость и высокая адаптивность. 2. Хорошо осваивают иностранные языки и новые технологические программы. 3. Быстро переключаются с разных задач. 4. Могут совмещать несколько профессий.	1. Для руководства поколению пока не хватает опыта. 2. Принимают участие в различных конференциях и других мероприятиях. 3. Предлагают новые идеи для развития и совершенствования компании.
Z	1. Личностный рост, образование. 2. Достойная заработная плата. 3. Денежное вознаграждение. 4. Возможность работать удаленно.	1. Талантливы и хорошо ориентируются в современном мире, где преобладают технологии. 2. Быстро анализируют большой объем информации. 3. Предлагают нестандартные, экстраординарные решения. 4. Могут решать несколько задач одновременно.	Им необходим некий наставник, который скоординирует их работу, правильно поставит задачи и объяснит нюансы.

Источник: [Депутатова 2018]

Можно отметить, что общими ценностями для разного поколения являются: личностный рост, образование, достойная заработная плата и денежное вознаграждение [Депутатова 2018]. На основе этих совпадающих факторов можно построить эффективную и результативную программу управления персоналом.

Также применяя теорию поколений на практике и проанализировав состав сотрудников, руководитель может вынести пользу для деятельности компании. Каждое поколение имеет свою

уникальную ценность в деятельности компании, обладает определенными качествами и установками, а также имеет свои сильные и слабые стороны, которые необходимо учитывать при подборе персонала [там же].

Обсуждения

Практическое применение теории поколений довольно сложный и трудоемкий процесс, который зависит от различных факторов (страна, регион, направление деятельности, процентное соотношение поколений в коллективе и т. д.).

Однако можно попробовать найти обобщающие элементы между поколениями и облегчить работу по управлению коллективом. Одним из таких элементов будет являться менталитет, который во-многом объединяет людей внутри страны, не смотря на возраст.

Менталитет общества может влиять на то, как люди воспринимают и принимают идеи, ценности и тенденции. Например, в разных культурах и странах могут существовать различные ожидания и ограничения, основанные на менталитете и культурных нормах. Изучение менталитета и культурных особенностей может помочь в понимании, какие факторы позволят объединять поколения и как они могут быть использованы или учтены при применении теории поколений в конкретной ситуации.

Российские ученые А. Панарин и И. Пантин отмечают, что ментальность является не более чем конечным продуктом психического состояния людей, интерпретируя ментальность как род-

ственное явление [Курбонов 2020].

Считается, что понятие «менталитет» представляет собой совокупность ритуалов и обрядов народа. Помимо этих характеристик, менталитет включает в себя также умственные способности и психосоциальные характеристики народа. В основе этих качеств лежит целостная система исторического опыта, обычаев, ритуалов и обрядов народа. Они являются движущей силой менталитета.

Объектом исследования данной статьи будет являться организация, находящаяся в Республике Узбекистана.

Для того чтобы отобразить отличия менталитетов и показать, что восприятие сотрудников во многом зависит от страны, сравним особенности менталитета двух стран: России и Республики Узбекистан (таблица 3). Эти отличия показывают, что необходимо развивать тему управления персоналом опираясь на теорию поколений в разных странах, ища свой подход и пути взаимодействия.

Таблица 3. Особенности менталитета народов России и Республики Узбекистан

Россия	Республика Узбекистан
Коллективизм: в русской культуре присутствует высокая ценность коллективного сознания и семьи. Люди обычно стремятся к солидарности, взаимопомощи и поддержке внутри своей семьи и общества.	Гостеприимство: Узбекистан славится своим гостеприимством. Люди обычно относятся к гостям с большим уважением и радушием, предлагая им еду, напитки и гостеприимное проживание.
Патернализм: в русской культуре есть традиция ожидания руководства и поддержки от властей и старших лиц. Отношения между государством и гражданами могут быть более иерархическими по сравнению с некоторыми другими культурами.	Традиционные ценности: Узбекистан является страной с богатой историей и культурой. Традиционные ценности, такие как семья, уважение к старшим, верность и уважение к традициям, играют важную роль в узбекском менталитете.
Душевность: Русский менталитет часто связывают с высокой эмоциональностью, глубокими чувствами и способностью к эмпатии. Люди обычно проявляют интерес и заботу о других.	Коллективизм: Узбекистан имеет коллективистскую культуру, где семья и общество играют важную роль. Люди обычно стремятся к солидарности и поддержке внутри своей семьи и сообщества.
Терпимость к неопределенности: в русской культуре существует более высокая терпимость к неопределенности и способность приспосабливаться к изменчивым условиям. Люди обычно проявляют гибкость и терпение в ситуациях, которые могут быть неясными или неопределенными.	Религиозность: большинство узбеков исповедуют ислам, и религиозные традиции и ценности являются важной частью узбекского менталитета. Религия оказывает влияние на поведение и общение людей.
Религиозность: русская культура традиционно связана с православным христианством. Религиозные традиции и ценности играют важную роль в менталитете и поведении людей	Уважение к старшим: в узбекской культуре существует высокое уважение к старшим и авторитетам. Молодые люди обычно проявляют уважение и подчинение старшим, а старшие люди считаются искусными и мудрыми.

Источник: составлено авторами на основе [Курбонов 2020; Лебедева 2016]

Центр Поддержки Гражданских Инициатив (ЦПГИ), является негосударственной некоммерческой организацией, зарегистрированной в форме общественного объединения Министерством юстиции Республики Узбекистан. Миссия Центра — помочь НКО, гражданским активистам и общественным деятелям в самоопределении.

При рассмотрении структуры работников компании было отмечено, что основную долю сотрудников в основном составляют мужчины — это около 60 % от всей численности персонала.

В ходе исследования был проведен анализ возрастного состава сотрудников ЦПГИ (рисунок 1). При этом, основываясь на теории поколе-

ний, было произведено разделение сотрудников не следующие категории:

- поколение Y (27–42 лет) — 39,2 %;
- поколение X (43–58 лет) — 56,9 %;
- поколение Бэби-бумеров (старше 59 лет) — 3,9 %.

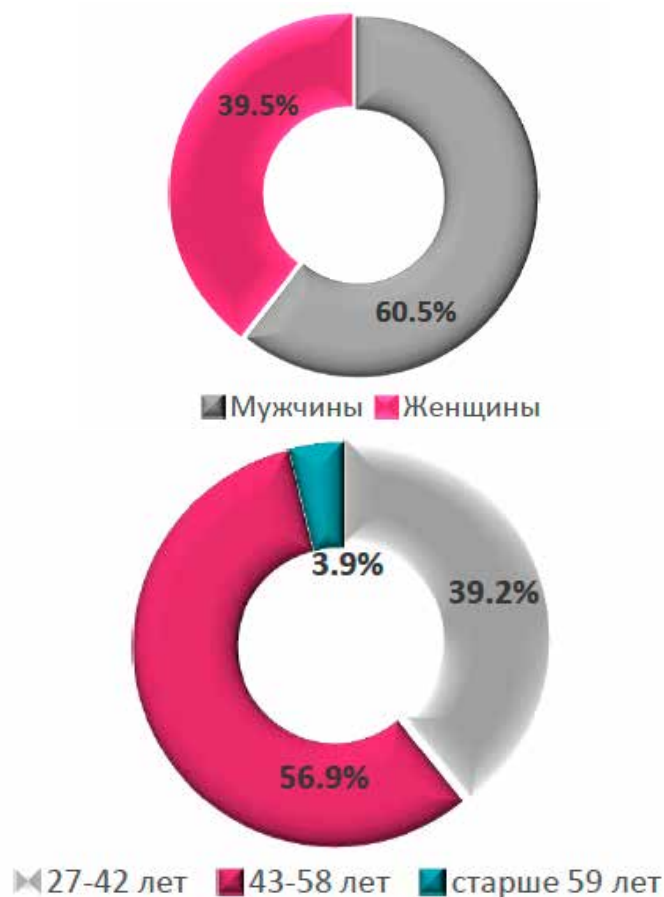


Рис. 1. Гендерно-возрастной состав сотрудников ЦПГИ

Источник: составлено авторами

Таким образом, основываясь на вышеприведенных данных, можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников ЦПГИ — это поколение X, чуть меньший процент численности персонала составляет поколение Y. И меньше всего в организации работает бейби-бумеров.

Таблица 4. Мероприятия по объединению и сближению коллектива разных поколений в ЦПГИ

Направление	Мероприятия	Польза
Культурно-традиционные мероприятия	Организация праздников, фестивалей и мероприятий, посвященных традиционным узбекским праздникам, таким как Навруз (новый год), Хайит (торжество по случаю окончания поста в священный месяц Рамадан), Мевлуд (рождение Пророка Мухаммеда) и другие. Это позволит участникам почувствовать гордость за свою культуру и традиции, а также укрепит чувство принадлежности к своей стране.	Создание общего опыта и воспоминаний, которые укрепляют взаимоотношения в коллективе.

Следует отметить, что ЦПГИ проводит мероприятия, которые полезны при взаимодействии с тремя поколениями работников — X, Y, Z. При этом в ходе исследования была отчерчена основная проблема — ЦПГИ не имеет отдельных инструментов, посредством которых удалось бы вести взаимодействие с поколением X. Также руководство приравнивает поколения X и Y, что может считаться негативной тенденцией, так как в будущем это будет затруднять отслеживание интересов большей части сотрудников и может привести к потере кадров организации.

Итак, основываясь на менталитете граждан Республики Узбекистан, можно определить несколько моментов, которые помогут при взаимодействии с разными поколениями. Одной из особенностей узбекской национальности является стремление быть/жить в коллективе. Люди обычно стремятся к солидарности и поддержке внутри своей семьи и сообщества.

Любовь к своей стране, трудолюбие — качества, присущие народу Узбекистана.

Большинство граждан Республики Узбекистан заботятся не только о своем благополучии, но и о благополучии своих семей, родственников и соседей. Они славятся своим гостеприимством, относятся к гостям с большим уважением и радостью.

Узбекистан является страной с богатой историей и культурой, поэтому традиционные ценности являются для них очень важным аспектом в жизни.

Опираясь на четыре перечисленных особенностей менталитета народа Узбекистан, можно продумать ряд мероприятий по объединению и сближению коллектива разных поколений в ЦПГИ (таблица 4). Это те факторы, которые присущи практически каждому гражданину данной страны и которые позволяют найти что-то общее, несмотря на разные ценности поколений XYZ.

Направление	Мероприятия	Польза
Спортивные мероприятия и соревнования	Организация спортивных мероприятий, таких как футбольные или волейбольные турниры, забеги, спортивные игры и другие активности. Спорт объединяет людей, поощряет коллективизм и сотрудничество, а также способствует здоровому образу жизни.	Укрепление командного духа и сотрудничества в коллективе. А также формирование здоровой конкурентной среды.
Волонтерские акции и благотворительность	Организация волонтерских акций и благотворительных мероприятий, направленных на помощь нуждающимся гражданам и развитие общества. Узбекский менталитет характеризуется гостеприимством и заботой о других, поэтому такие акции могут укрепить чувство солидарности и поддержки в коллективе.	Укрепление чувства солидарности и социальной ответственности. Развитие лидерских навыков и эмпатии у сотрудников.
Творческие и художественные проекты	Организация выставок, концертов, мастер-классов и других творческих мероприятий, где граждане могут выразить свои таланты и культурное наследие. Это поможет сохранить и продвигать национальную культуру и искусство, а также способствует укреплению связей в коллективе.	Формирование позитивной атмосферы и эмоционального благополучия. Повышение уровня мотивации и удовлетворенности работой.
Образовательные и патриотические программы	Организация лекций, семинаров и круглых столов по вопросам истории, культуры и национальной идентичности Узбекистана. Такие мероприятия помогут укрепить любовь к своей стране и национальной гордости, а также сформировать единство и понимание между гражданами.	Укрепление чувства принадлежности к организации и стране. Формирование лояльности и приверженности к ценностям организации.

Источник: составлено авторами

Каждое мероприятие имеет свою пользу, но в пределинии задач. общая цель заключается в укреплении коллектива, улучшении коммуникации и сотрудничества, повышении мотивации и развитии профессиональных навыков сотрудников. Важно учитывать особенности менталитета и традиций Узбекистана при планировании и проведении мероприятий, чтобы они были наиболее эффективными и мотивирующими для сотрудников из разных поколений.

Заключение (Выводы)

Таким образом, интеграция теории поколений в систему управления организацией помогает руководителям в управлении персоналом, позволяет обратить внимание на ценности сотрудников, что в дальнейшем способствует в принятии управленческих решений и эффективном рас-

нельзя придумать стандартные правила, которые помогут в работе с коллективом разного поколения, однако можно определить факторы, которые присуще каждому поколению. Один из инструментов для работы с коллективом разных поколений является менталитет, который может быть использован для развития взаимопонимания и снижения уровня межпоколенческих конфликтов.

Интеграция теории поколений и использование менталитета в качестве инструмента взаимодействия поколений позволяет создать дружелюбную, гармоничную и продуктивную рабочую среду, в которой все сотрудники могут эффективно работать и вносить свой вклад в достижение целей организации.

Список источников

- Верна 2018 — Верна В. В. Практические аспекты управления персоналом с учетом положений теории поколений. EDN: YLHLQL // Современные технологии управления персоналом : Сборник трудов V Международной научно-практической конференции, Симферополь, 27–28.09.2018. Симферополь : Ариал, 2018. 572 с. С. 38–43. ISBN: 978-5-907118-34-8.
- Депутатова 2018 — Депутатова Л. Н. Мотивация персонала в контексте теории поколений / Л. Н. Депутатова, К. А. Шишкина DOI: 10.15593/2224-9354/2019.2.13. EDN: XXYBAD // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2019; 2:78–191. ISSN: 2224-9354; eISSN: 2305-1434.
- Долженко 2015 — Долженко Р. А. Трансформация системы управления персоналом в условиях роста доли работников-представителей поколения Y. EDN: UIUAC // Управление корпоративной культурой. 2015; 3-4:214–222.

4. Курбонов 2020 — *Курбонов Т.* Влияние современной цивилизации на национальный менталитет узбеков // *Россия и мусульманский мир.* 2020; 1:45–49. ISSN: 1998-1813.
5. Лебедева 2016 — *Лебедева И. В.* Особенности менталитета россиян / И. В. Лебедева, М. М. Бичарова. EDN: VQJZIZ // *Человек в современных научных и философских концепциях мироздания : сборник научных трудов по материалам I международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 25.03.2016.* Нижний Новгород : ИП Краснова Наталья Александровна, 2016. 61 с. С. 13–26. ISBN 978-5-00005-653-1.
6. Мансурова 2023 — *Мансурова М. Ш.* Совершенствование системы управления персоналом на основе интеграции поколений: выпускная бакалаврская работа по направлению подготовки 38.03.02 — Менеджмент. Казань : КФУ ИУЭФ, 2023.
7. Шамис 2020 — *Шамис Е. М.* В семье не без Миллениума: что делать поколению (1985–2002 г. р.), которое меняет мир / Е. Шамис, Е. Никонов. Москва : Synergy book, 2020. 184 с. ISBN: 978-5-4257-0466-5.
8. Шамис 2018 — *Шамис Е.* Стратегия Беби-бумеров (теория поколений) / Е. Шамис, Е. Никонов. Москва : Университет Синергия, 2018. 268 с. ISBN: 978-5-4257-0457-3.
9. Шамис 2016 — *Шамис Е.* Теория поколений. Необыкновенный икс/ Е. Шамис, Е. Никонов. Москва : Synergy book, 2016. 192 с. ISBN: 978-5-4257-0467-2.
10. Strauss 1991 — *Strauss W., Howe N.* Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: Broadway Books, 1991. 367 p. ISBN: 0-688-11912-3. Текст : электронный. URL: https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+Strauss+%26+Neil+Howe_djvu.txt (дата обращения 18.08.2023).

References

1. Verna V. V. Prakticheskiye aspekty upravleniya personalom s uchetom polozheniy teorii pokoleniy [Practical aspects of personnel management taking into account the provisions of the theory of generations]. EDN: YLHLQL. *Sovremennyye tekhnologii upravleniya personalom* [Modern technologies of personnel management] : Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference, Simferopol, 09/27–28/2018. Simferopol : Arial Publ., 2018. 572 p. pp. 38–43. ISBN: 978-5-907118-34-8 (in Russ.).
2. Deputatova L. N. Motivatsiya personala v kontekste teorii pokoleniy [Personnel motivation in the context of the theory of generations]. By L. N. Deputatova, K. A. Shishkina. DOI: 10.15593/2224-9354/2019.2.13. EDN: XXYBAD. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskiye nauki.* 2019; 2:78–191. ISSN: 2224-9354; eISSN: 2305-1434 (in Russ.).
3. Dolzhenko R. A. Transformatsiya sistemy upravleniya personalom v usloviyakh rosta doli rabotnikov-predstaviteley pokoleniya Y [Transformation of the personnel management system in the context of the growing share of employees representing generation Y]. EDN: UIUAC. *Upravleniye korporativnoy kul'turoy.* 2015; 3-4:214–222 (in Russ.).
4. Kurbonov T. Vliyaniye sovremennoy tsivilizatsii na natsional'nyy mentalitet uzbekov (The influence of modern civilization on the national mentality of the Uzbeks). *Rossiya i musul'manskiy mir.* 2020; 1:45–49. ISSN: 1998-1813 (in Russ.).
5. Lebedeva I.V. Osobennosti mentaliteta rossiyan [Peculiarities of the mentality of Russians]. By I. V. Lebedeva, M. M. Bicharova. EDN: VQJZIZ. *Chelovek v sovremennykh nauchnykh i filosofskikh kontseptsiyakh mirozdaniya* [Man in modern scientific and philosophical concepts of the universe] : Proceedings of the 1st international scientific and practical conference, Nizhny Novgorod, 03.25.2016. Nizhny Novgorod : IP Krasnova Natalya Aleksandrovna Publ., 2016. 61 p. Pp. 13–26. ISBN 978-5-00005-653-1 (in Russ.).
6. Mansurova M. S. Sovershenstvovaniye sistemy upravleniya personalom na osnove integratsii pokoleniy [Improving the personnel management system based on the integration of generations] : final bachelor's work in the field of preparation 38.03.02 — Management. Kazan : KFU IUEF Publ., 2023.
7. Shamis E. M. *V sem'ye ne bez Milleniuma: chto delat' pokoleniyu (1985–2002 g. r.), kotoroye menyayet mir* [There is a Millennium in the family: what should the generation (born 1985–2002) that is changing the world do]. By E. Shamis, E. Nikonov. Moscow : Synergy book Publ., 2020. 184 p. ISBN: 978-5-4257-0466-5 (in Russ.).
8. Shamis E. *Strategiya Bebi-bumerov (teoriya pokoleniy)* [Strategy of Baby Boomers (theory of generations)]. By E. Shamis, E. Nikonov. Moscow : Synergy University Publ., 2018. 268 p. ISBN: 978-5-4257-0457-3 (in Russ.).
9. Shamis E. *Teoriya pokoleniy. Neobyknovennyy iks* [Theory of generations. Extraordinary X]. By E. Shamis, E. Nikonov. Moscow : Synergy book Publ., 2016. 192 p. ISBN: 978-5-4257-0467-2 (in Russ.).

10. Strauss W., Howe N. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York : Broadway Books, 1991. 367 p. ISBN: 0-688-11912-3. Text : electronic. Available at: https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+Strauss+%26+Neil+Howe_djvu.txt (accessed 08/18/2023) (in Russ.).

Информация об авторах:

Никифорова Эльвира Гумаровна — кандидат экономических наук, доцент кафедры общего менеджмента, Институт управления, экономики и финансов, SPIN-код: 9615-9957; **Пonomарева Диана Романовна** — студентка бакалавриата; **Мансурова Мадинабону Шухрат кизи** — бакалавр.

Место работы авторов: Казанский (Приволжский) федеральный университет, ул. Бутлерова, 4, Казань, 420012, Республика Татарстан, Россия.

Information about the authors:

Nikiforova Elvira G. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of General Management, Institute of Management, Economics and Finance, SPIN code: 9615-9957; **Ponomareva Diana R.** — Bachelor's student; **Mansurova Madinabonu S.** — bachelor.

Authors' place of work: Kazan (Volga Region) Federal University, 4 Butlerova st., Kazan, 420012, Republic of Tatarstan, Russia.

Статья поступила в редакцию 11.09.2023; одобрена после рецензирования 26.09.2023; принята к публикации 01.12.2023.

The article was submitted 09/11/2023; approved after reviewing 09/26/2023; accepted for publication 12/01/2023.