

УДК: 331.446.4

DOI: 10.18384/2310-6646-2023-2-154-164

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЁТОМ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ

Сиволап Л. А., Шикова Л. В.*Мариупольский государственный университет**287537 г. Мариуполь, пр-т Строителей, д. 129А, Российская Федерация*

Аннотация

Цель. Выявить особенности управления персоналом, которое опирается на теорию поколений.

Процедура и методы. В работе использованы анализ научной литературы по управлению персоналом, методы дедукции и индукции, а также анализа.

Результаты. На основе теории поколений представлено основные поколенческие группы сотрудников, которые формируют современный рынок труда. Раскрыты особенности и ценности таких поколений, как: беби-бумеры, поколения X, Y, Z. Указаны основные их положительные и отрицательные стороны, а также способы мотивации. Обоснованы необходимость учёта теории поколений при формировании системы управления персоналом.

Теоретическая и/или практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы как в теоретическом аспекте, так и в практическом – при анализе и совершенствовании системы управления в современной компании.

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

HR MANAGEMENT IN CONSIDERATION OF THE THEORY OF GENERATIONS

Syvolap L. A., Shykova L. V.*Mariupol State University**ul. Stroiteley 129A, Mariupol 287537, Russian Federation*

Abstract

Aim. To identify the features of personnel management, which is based on the theory of generations.

Methodology. The work uses research by scientists who study personnel, methods of deduction and induction, as well as analysis.

Results. Based on the theory of generation, the main generational groups of employees are presented, which today form the modern labor market. The features and values of such generations as: baby boomers, generations X, Y, Z are revealed. Their main positive and negative sides, as well as ways of motivation are indicated. The necessity of taking into account the theory of generations in the formation of a personnel management system is substantiated.

Research implications. The results of the study can be used both in a theoretical and practical aspect in the analysis and improvement of the management system in a modern company.

Keywords: baby boomers, motivation, generation X, generation Y, generation Z, theory of generations, personnel management, values, efficiency

Введение

Эпидемия коронавируса напомнила о том, что работа с персоналом в привычном для многих организаций виде, с использованием показателей и оценок, описывающих исключительно текущее состояние персонала, серьёзно ограничивает способность организации выживать в условиях кризиса, не говоря уже о дальнейшем процветании. Стратегический взгляд на персонал, анализ информации и видение перспектив помогут организациям с уверенностью встречать перемены и эффективно работать с разновозрастными сотрудниками [8; 9].

Однако, не смотря на активное внедрение автоматизации и цифровизации во все процессы функционирования предприятия, базовым и определяющим ресурсом остаётся человеческий ресурс. Руководители и HR-менеджеры как зарубежных, так и отечественных компаний понимают, что для функционирования и развития новых технологий, совершенствования инструментов управления предприятиям необходим персонал, потенциал, которого поможет максимально эффективно достичь целей и миссии компании. С развитием гуманистической парадигмы использования человеческого ресурса актуальным остаётся разработка и внедрение системы управления персоналом, которая базируется на теории поколений.

Это позволяет сформировать такую систему управления персоналом, которая будет учитывать особенности каждого сотрудника, опираясь на систему ценностей и потребностей, в зависимости от той возрастной группы, в которой он находится. Группировка персонала по возрастным категориям, позволяет выработать инструменты управления персоналом, программы мотивации и развития персонала, учитывая системы ценностей, которые сложились в разные периоды.

Возникновение теории поколений

Теория поколений была сформулирована в 1991 г. демографом Нейл Хоув и историком Уильямом Штраусом. На основании своих исследований чёные определили, что поколение – это совокупность людей, рождённых в интервалах времени 20 ± 2 лет. Так Н. Хоув и У. Штраус считают, что поколенческий цикл составляет 80–90 лет, соответственно, это четыре поколения. Вместе с тем они полагают, что внутри каждого поколения человек переживает четыре «превращения»: подъём, пробуждение, спад и кризис.

Так согласно данной теории, американские поколения были разделены на такие группы:

- 1) беби-бумеры ($\approx 77-58$ лет) – 1944–1953 г. р.
- 2) поколение X ($\approx 57-37$ лет) – 1964–1984 г. р.
- 3) поколение Y ($\approx 36-21$ год) – 1985–2000 г. р.
- 4) поколение Z (20 лет и моложе) – 2000 г. р. – наст. вр.

В России также в 1990-х гг. проводились исследования теории поколений. Первым провёл такие исследования социолог Юрий Левада. Он определил поколенческие группы, опираясь на ключевые моменты истории. В табл. 1 представлены российские поколения по Ю. Леваде.

Таким образом, видно, что поколения сгруппированы на основе временных периодов, подверженных одним политическим, социальным, экономическим и идеологическим событиям.

Несмотря на логичность теории поколений, выдвинутой Ю. Левадой, она была раскритикована доктором экономических наук, руководителем лаборатории экономико-социологических исследований Вадимом Радаевым. Он предложил классифицировать российские поколения в зависимости от исторической обстановки, в которой проходило их становление. В табл. 2 представлены группировки российских поколений по В. Радаеву.

Таблица 1 / Table 1

Российские поколения по Ю. Леваде / Russian generation according to Yu. Levada

1905–1930	1930–1941	1941–1953	1953–1964	1964–1985	1985–1999
<i>Революционный перелом:</i> - войны; - революции; - Серебряный век российской культуры.	<i>Сталинская мобилизационная система:</i> - урбанизация; - массовый террор; - принудительное единообразие и единомыслие	<i>Военный и послевоенный период:</i> - политические «чистки»; - создание идейно-политических основ холодной войны	<i>Оттепель:</i> - обличение культа Сталина; - формирование свободного от массового страха поколения	<i>Застой:</i> - установка на отсутствие перемен, формирование ориентации на массовое потребление	<i>Перестройка:</i> - распад СССР, - Чеченская война

Источник: Теория поколений. Почему не умолкают споры об X, Y и Z? И кто придет на смену зумерам? [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/teoriya-pokoleniy> (дата обращения 20.02.2023).

Таблица 2 / Table 2

Группировка российских поколений по В. Радаеву / Grouping of the Russian generation according to V. Radaev

Поколение оттепели 82–75 лет	Поколение застоя 76–54 года	Реформенное поколение 55–40 лет	Поколение миллениалов 39–21 год	Поколение Z 20 лет и младше
Годы рождения				
1939–1946 гг.	1947–1967 гг.	1968–1982 гг.	1982–2000 гг.	2001 г. р. – наст. вр.
Советские поколения		Постсоветские поколения		

Источник: Теория поколений. Почему не умолкают споры об X, Y и Z? И кто придет на смену зумерам? [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/teoriya-pokoleniy> (дата обращения: 20.02.2023).

Однако, представленные отечественные теории поколений не нашли своего широкого применения в России. И сегодня наиболее популярной является адаптивная версия теории Хоува и Штрауса (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Адаптированная для России версия теории Н. Хоува и У. Штрауса / Version of N. Howe and W. Strauss's theory adapted for Russia

Группа поколений	Годы рождения	События, определяющие ценности поколения	Отличительные особенности
Молчаливое поколение (Книжные дети) 98–78 лет	1923–1943	- Великая Отечественная война; - сталинские репрессии.	- преданность; - соблюдение правил и законов; - уважение к должности и статусу; - терпение.
Беби-Бумеры (Бумеры) 79–58 лет	1944–1963	- советская оттепель; - покорение космоса; - холодная война; - единые стандарты обучения.	- оптимизм; - вера в прогресс; - установка на личностный рост; - коллективизм и командный дух; - психология победителей.

Окончание Таблицы 3

Группа поколений	Годы рождения	События, определяющие ценности поколения	Отличительные особенности
Поколение X (Неизвестное поколение) 57–37 лет	1964–1984	- перестройка; - гласность; - эпоха дефицита; - Война в Афганистане.	- индивидуализм; - прагматизм; - стремление учиться в течение всей жизни; - техническая грамотность и готовность к изменениям.
Поколение Y (Поколение сети, Миллениалы) 36-19 лет	1985–2002	- распад СССР; - военные конфликты и теракты; - падение башен-близнецов в Нью-Йорке; - развитие цифровых технологий.	- глубокая вовлечённость в социальные сети; - долгое взросление; - гражданский долг и мораль; - стремление изменить мир к лучшему; - ответственность.
Поколение Z (Зумеры) 18 лет и младше	2003–2023	- доступность информации; - Wi-Fi; - геймификация; - бум стартапов; - глобальное потепление.	- прагматизм и гибкость; - «на ты» с цифровыми технологиями; - предпочтение виртуальных коммуникаций; - ценность персональной свободы; - позиционирование себя мультиспециалистами.

Источник: Шамис, Е., Антипов, А. Теория поколений [Электронный ресурс].
URL: <https://psycho.ru/library/2581> (дата обращения 20.02.2023).

Анализируя статистическую информацию касаясь доли каждой поколенческой группы в общей численности населения России, можно сделать следующие выводы: самая большая доля у поколения Y (~41,7%), далее идёт поколение Z (32,8%), далее идут поколение X (29,2%), беби-бумеры (29%) и молчаливое поколение (13,7%).

К 2028 г. полностью выйдут из состава трудоспособного населения мужчины (представители генерации беби-бумеров). Женщины – на 4 года раньше, уже в 2024 г. они не войдут в официальную статистику. В то же время поколение, которое ещё не родилось (Альфа), станет полноценными участниками рынка труда лишь к 2032 г. [3].

Таким образом, видно, что каждая поколенческая группа имеет свои особенности и отличительные черты, которые кардинально различаются в зависимости от группы принадлежности. Поэтому является очевидным следующее: изучить более подробно каждую из поколенческих групп, чтобы сформировать особенности управления персоналом, опираясь на теорию поколений.

Характеристика и особенности управления персоналом поколений Беби-Бумеров, X, Y, Z

Сегодня рынок труда составляют представители четырёх поколений: Беби-Бумеров, X, Y, Z. Каждый представитель одной из поколенческих групп несёт свою ценность для работодателя, что в силу кардинальных ценностных отличий требует от руководителя формирования такой системы управления персоналом, которая будет учитывать особенности, ценности и мотивацию представителей конкретных по-

коленческих групп. Поэтому очень важно при анализе персонала на любом предприятии проанализировать, какие группы сотрудников вовлечены в процессы и каковы их ценности, особенности развития, сильные, слабые стороны, а также мотивация.

Беби-бумеры мыслят так: «Я работаю, потому что могу полностью реализовать себя» Это поколение убеждено, что тунеедцем быть позорно, поэтому человек обязательно должен работать [2]. Так, беби-бумеры – достаточно уверенное в себе поколение. Несмотря на стремление максимально соблюдать общественные правила, они всегда имеют свое мнение. Представители данного поколения привыкли много и тяжело работать, так как считают, что таким способом могут достичь максимального успеха и карьерного продвижения. Беби-бумеры – это командные сотрудники, они не любят самостоятельно выполнять важные задания. Для них важно, чтобы были поставленные четкие цели и сроки их выполнения. Представители беби-бумеров зациклены на будущем, поэтому система планирования для них крайне важна.

Как известно, одним из важных направлений в системе управления предприятием является обучение и развитие персонала. Что касается работников поколения беби-бумеров, они достаточно негативно относятся к необходимости обучения, т. к. считают, что накопленный ими опыт и так позволяет эффективно решать поставленные перед ними задачи. Поэтому, если всё-таки есть необходимость в обучении такого персонала, лучше выбирать преимущественно офлайн-обучение.

К слабым сторонам данного поколения можно отнести: неумение реагировать на изменения; заикленность на финансовой защищенности и стабильности.

К сильным сторонам можно отнести умение работать в команде и полную преданность своей работе и предприятию.

В табл. 4 представлены ценность беби-бумеров для компании и их мотивация.

Таблица 4 / Table 4

Ценность беби-бумеров для компании и их мотивация / The value of baby boomers for the company and their motivation

Название поколения	Ценность для компании	Вид работы	Мотивация
Беби-бумеры	Интересы компании ставят выше своих собственных, поэтому работу ставят на первое место. Передают свой опыт молодым сотрудникам. Стабильны, хорошо справляются со своими обязанностями.	Хорошие руководители. Наставничество. Формируют командную работу	Заинтересованность в личном росте. Командный дух и сплоченность. Дружеские отношения в коллективе. Инновационные задачи.

Источник: составлено автором на базе источников [4; 5]; Управление персоналом на основе теории поколений [Электронный ресурс]. URL: <https://studmir.com/upravlenie-personalom-na-osnove-teorii-pokolenij> (дата обращения 20.02.2023).

Представители поколения X – имеют хорошее образование, стремятся реализовывать максимальные задачи. Данных сотрудников называют «золотой» кадровой группой. Ценности «Иксов» сводятся к трудоголизму, индивидуализму, к конкуренции, прагматизму, экономичности и стремлению к профессиональному росту. Это очень энергичные сотрудники, стремящиеся к постоянному развитию и обучению, однако знаниями они делятся не охотно, т. к. считают их своими конкурентными преимуществами.

Представителей поколения X в компании можно удержать путём привлечения к решению управленческих задач, ведущих к развитию предприятия. Для них важно понимать цели и миссию компании, а также быть частью корпоративной культуры.

В качестве формы обучения таких сотрудников необходимо выбирать офлайн-формат, так как для них важен контакт с обучающейся группой и коучем.

Для сотрудников поколения X большое значение имеет мотивация, и немало важна именно материальная. Если мотивации не достаточно, они могут искать другую работу, даже в периоды кризиса, т. к. не боятся трудностей и достаточно уверены в своих знаниях и умениях.

К слабым сторонам сотрудников поколения X можно отнести необходимость в строгом контроле и принуждении, боязнь нефиксированной оплаты труда.

К сильным сторонам сотрудников поколения X можно отнести высокую трудоспособность, умение справляться с рутинной работой, умение эффективно налаживать деловые отношения.

В табл. 5 Представлено ценность поколения X для компании и их мотивация.

Таблица 5 / Table 5

Ценность поколения X для компании и их мотивация / The value of generation X for the company and their motivation

Название поколения	Ценность для компании	Вид работы	Мотивация
Поколение X	Хорошо управляют людьми. Целеустремлённость и стрессоустойчивость. На многое готовы ради карьеры. Могут реализовывать длительные сложные проекты.	Руководство высшего и среднего звена	Перспектива самореализации и карьерного роста. Возможность непрерывного обучения. Возможность удовлетворить стремление к лидерству и руководству. Не давить отчётами, рамками и ограничениями. Обязательно давать поле для ответственности, для проведения в жизнь собственных решений. Дать возможность поддерживать баланс между работой и личной жизнью.

Источник: составлено автором на базе источников [4; 5]; Управление персоналом на основе теории поколений [Электронный ресурс]. URL: <https://studmir.com/upravlenie-personalom-na-osnove-teorii-pokolenij> (дата обращения 20.02.2023).

Представители поколения Y (Миллениалы) – это активные, свободные и раскованные люди, которые хорошо адаптируются к переменам, позитивны и достаточно приветливы, а также прирождённые оптимисты. В силу того, что их взросление пришлось на времена технического развития, представители данного поколения хорошо владеют компьютером и знают, что такое виртуальная реальность.

Справиться с «миллениалами» бывает непросто и родителям, и преподавателям, и более старшему начальству. Понять, через какую призму они видят мир, – задача не из простых, особенно с учётом того, что в наше время как никогда силён культ индивидуальности, каждый стремится быть личностью и выделиться на фоне «серой массы» [6].

Одной из позитивных черт является нестандартное и нешаблонное мышление. Это позволяет им реализовываться в творчестве и находить себя в фрилансе. Сотрудники поколения Y предпочитают быстро восходить по карьерной лестнице и получать максимальные доходы. Они стремятся осваивать несколько профессий, легко обучаются дистанционно, умеют охватывать несколько потоков разносторонней информации.

Отличительная особенность поколения Y – потребность в признании, успехе. Это источник энергии для организации их деятельности. Если сотрудник чувствует, что его работу отмечает руководитель, он будет спокойнее реагировать на конструктивную критику [10].

К отрицательным чертам поколения Y можно отнести чрезмерно высокие карьерные ожидания, максимальное желание, чтобы работа оставляла время на личную жизнь.

К положительным чертам поколения Y можно отнести быструю реакцию на изменения, системное мышление, способность адекватно реагировать на изменения.

В табл. 6 представлены ценности поколения Y для компании и их мотивация.

Таблица 6 / Table 6

Ценность поколения Y для компании и их мотивация / The value of generation Y for the company and their motivation

Название поколения	Ценность для компании	Вид работы	Мотивация
Поколение Y	Быстрая обучаемость, высокая адаптивность и адаптивность. Хорошо осваивают иностранные языки и технологические программы Быстро переключаются с разных задач. Могут совмещать несколько профессий. Готовность к горизонтальной карьере.	Для руководства поколению пока не хватает опыта. Принимают участие в различных конференциях и мероприятиях. Предлагают новые идеи для развития и совершенствования компании.	Реализация творческого потенциала. Наличие возможности обучения и развития. Принадлежность к известному бренду. Минимум формализации и бюрократизации. Свободный график. Короткие задачи с ограниченным сроком. Возможность выбора формата работы.

Источник: составлено автором на базе источников [4, 5]; Управление персоналом на основе теории поколений [Электронный ресурс]. URL: <https://studmir.com/upravlenie-personalom-na-osnove-teorii-pokolenij> (дата обращения: 20.02.2023).

Представители поколения Z ещё не являются активными участниками рынка труда, однако уже сейчас работодатели изучают особенности представителей данного поколения и формируют перспективную систему управления будущим персоналом.

Поколение Z – это быстро растущее поколение, дети-гении. Они уже с рождения привыкли к высоким технологиям. Данное поколение хорошо адаптировано в сфере цифровой информации и ориентируется в новаторских разработках.

Поколению Z присущи клиповость, визуальное восприятие, они предпочитают общение в мессенджерах, предпочитают карьеру высшему образованию [7].

Они ценят комфорт, достаточно осмотрительны, рассудительны. Ценят свою индивидуальность и пресекают попытки стандартизировать, подогнать под шаблон их жизнь, карьеру. Они любят развлечения, ценят юмор, часто меняют интересы, при этом не особенно коммуникабельны.

Основной сферой деятельности для поколения Z будут компании, ориентированные на инновационную деятельность, в которой будет поощряться стремление к творчеству и нестандартному мышлению.

Рассмотрим методы или, на языке этого поколения, лайфхаки, которые помогут в «воспитании» и работе с ними [11]: лаконичные устные задачи, структурированные письменные инструкции; при приёме новых работников вводные инструкции лучше давать в виде образов, картинок, видеороликов, это будет эффективнее, план стратегии развития компании будет понятнее в качестве карты, графического изображения, а не списка пунктов; ставьте лайки; используйте гаджеты; представители поколения Z не делают из работы культа, они для себя важнее; чётко оговаривайте дедлайн.

Отрицательными сторонами поколения Z являются недостаточно развитые навыки критического мышления, трудности при анализе больших объёмов информации.

К положительным сторонам поколения Z можно отнести творческий подход к решению задач, эффективное использование ИКТ.

В табл. 7 представлены ценность поколения Z для компании и их мотивация.

Таблица 7 / Table 7

Ценность поколения Z для компании и их мотивация / The value of generation Z for the company and their motivation

Название поколения	Ценность для компании	Вид работы	Мотивация
Поколение Z	1. Талантливы и трудолюбивы, хорошо ориентируются в современном мире, где преобладают технологии. 2. Быстро анализируют большой объём информации. 3. Предлагают нестандартные, экстраординарные решения. 4. Могут решать несколько задач одновременно. 5. Готовы брать на себя ответственность. 6. Могут интенсивно вовлекаться в процесс работы 7. Относятся к работе как к увлечению, любимому делу.	Им необходим некий наставник, который скоординирует их работу, правильно поставит задачи и объяснит нюансы	позитивная, приятная рабочая атмосфера; гибкий график, работа из дома; карьера и статус; развитие личного бренда; справедливая мотивация: соотношение «задачи-результат»; возможность всегда быть в привычных каналах коммуникации; много хвалить

Источник: составлено автором на базе источников [4, 5]; Управление персоналом на основе теории поколений [Электронный ресурс]. URL: <https://studmir.com/upravlenie-personalom-na-osnove-teorii-pokolenij> (дата обращения: 20.02.2023).

Таким образом, анализ особенностей людей разных поколений является весьма условным и индивидуальным, но общие тенденции в работе поколенческих групп, как показывает практика, совпадают. Это даёт возможность сформировать на предприятии максимально эффективную систему управления персоналом.

Повышение эффективности использования кадрового потенциала по качественному направлению подразумевает развитие персонала не только как повышение уровня их образования и квалификации, но и как повышение их эмоционально-социального интеллекта, который способствует улучшению рабочей обстановки, отношений между сотрудниками, а также повышает качество производимой продукции и услуг [1]. Поэтому внедрение теории поколений в управленческую практику предприятия позволит максимально использовать имеющийся потенциал сотрудников.

Заключение

Занимаясь развитием и повышением эффективности компании, руководителям необходимо уделять большое внимание формированию эффективной системы управления персоналом, применяя индивидуальный подход к каждому сотруднику. Начиная от поиска нового сотрудника, его адаптации и заканчивая непрерывным развитием. Однако, необходимо понимать, что на больших предприятиях, корпорациях достаточно сложно осуществлять индивидуальный подход к каждому сотруднику. Здесь актуальным может стать применение теории поколений, что позволит сгруппировать сотрудников в соответствии с их ценностями, навыками и мировоззрением. Таким образом, можно разрабатывать наиболее эффективные программы адаптации, развития и мотивации персонала. Что поможет максимально раскрыть потенциал каждого сотрудника.

Анализируя особенности и мотивацию сотрудников разных поколений, видим, что каждая группа поколений (беби-бумеры, X, Y, Z) по-своему уникальна. И современным компаниям необходимо привлекать, сотрудников различных поколений, формируя направление их деятельности максимально учитывая ценности их поколения. Таким образом, можно избежать появления конфликтов как внутри персонала, так и персонала с руководством. Это значит, что будет сформирована сильная и целеустремлённая команда, направленная на повышение конкурентоспособности своей компании.

Статья поступила в редакцию 27.02.2023.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев О. А. Кадровый потенциал предприятия (организации) и основные направления его совершенствования // Общество. 2019. № 2. С. 53–54.
2. Близнюк Т. П. Теория поколений в управлении персоналом // Теоретические и практические аспекты экономики и интеллектуальной собственности. 2016. Вып. 14. С. 112–117.
3. Виниченко В. А., Ростовцев К. В., Хохолуш М. С. Влияние теории поколений на кадровую политику промышленных предприятий // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 10. С. 1559–1576.
4. Депутатова Л. Н., Шишкина К. А. Мотивация персонала в контексте теории поколений // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. №2. С. 178–191.
5. Завьялова М. М., Микушина Д. В., Хороших А. А., Лысенко Е. В. Талант-менеджмент через призму «теории поколений» в ГК «ХОМС» // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы Международной конференции, Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 г. 2020. Т. 1. С. 48–59.

6. Литвинова Н. П. Поколение «Y»: а где же у него кнопка? // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. № 4. С. 77–82.
7. Никишина А. Л., Соболева Ю. М. Мотивация персонала на основе «Теории поколений» // Карельский научный журнал. 2019. Т. 8. №1 (26). С. 90–93.
8. Синева Н. Л., Яшкова Е. В., Зыкова А. А. Глобализация экономики, знаний и технологий, как тренд, определяющий образ рабочего места в XXI веке // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 954–958.
9. Смирнова Ж. В., Кочнова К. А. Обучение сотрудников сервисных предприятий с использованием информационных технологий // Вестник Мининского университета. 2019. Т. 7. № 1. С. 1–5.
10. Федотова А. А. Теория поколений и ее применение в мотивации персонала Республики Беларусь // Труд. Профсоюзы. Общество. 2018. № 1 (59). С. 83–89.
11. Ямщикова Т. Н., Скоблякова И. В., Бухтиярова Д. А. Трансформация целей и приоритетов участников социально-трудовых отношений в рамках теории поколений // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 4. С. 1437–1446.

REFERENCES

1. Alekseev O. A. [Personnel potential of an enterprise (organization) and the main directions of its improvement]. In: *Obshchestvo* [Society], 2019, no. 2, pp. 53–54.
2. Bliznyuk T. P. [Generational theory in personnel management]. In: *Teoreticheskie i prakticheskie aspekty ekonomiki i intellektual'noj sobstvennosti* [Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property], 2016, iss. 14, pp. 112–117.
3. Vinichenko V. A., Rostovcev K. V., Hoholush M. S. [Impact of generational theory on personnel policy of industrial enterprises]. In: *Ekonomika truda* [Labor Economics], 2022, vol. 9, no. 10, pp. 1559–1576.
4. Deputatova L. N., Shishkina K. A. [Personnel motivation in the context of generational theory]. In: *Vestnik PNIPU. Social'no-ekonomicheskie nauki* [Bulletin of PNIPU. Social and Economic Sciences], 2019, no. 2, pp. 178–191.
5. Zavyalova M. M., Mikushina D. V., Hroshih A. A., Lysenko E. V. [Talent management through the prism of “generational theory” in GC “HOMS”]. In: *Tsifrovaya transformatsiya obshchestva, ekonomiki, menedzhmenta i obrazovaniya: materialy Mezhdunarodnoj konferencii* [Digital Transformation of Society, Economics, Management and Education: Proceedings of the International Conference, Ekaterinburg, December 05–06, 2019, vol. 1], 2020, pp. 48–59.
6. Litvinova N. P. [Generation “Y”: where is their button?]. In: *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of Altai Academy of Economics and Law], 2018, no. 4, pp. 77–82.
7. Nikishina A. L., Soboлева Yu. M. [Personnel motivation based on the “Generational Theory”]. In: *Karelskij nauchnyj zhurnal* [Karelian Scientific Journal], 2019, vol. 8, no. 1 (26), pp. 90–93.
8. Sineva N. L., Yashkova E. V., Zyкова A. A. [Globalization of the economy, knowledge and technology as a trend defining the image of the workplace in the XXI century]. In: *Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki* [Actual Problems of Modern Economics], 2019, no. 4, pp. 954–958.
9. Smirnova Zh. V., Kochnova K. A. [Training of service enterprise employees using information technology]. In: *Vestnik Mininskogo universiteta* [Bulletin of Minin University], 2019, vol. 7, no. 1, pp. 1–5.
10. Fedotova A. A. [Generational theory and its application in personnel motivation in the Republic of Belarus]. In: *Trud. Profsoyuzy. Obshchestvo* [Labor. Trade Unions. Society], 2018, no. 1 (59), pp. 83–89.
11. Yamshchikova T. N., Skoblyakova I. V., Buhtiyarova D. A. [Transformation of goals and priorities of participants in socio-labor relations within the framework of generational theory]. In: *Ekonomika truda* [Labor Economics], 2019, vol. 6, no. 4, pp. 1437–1446.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Сиволап Лариса Анатольевна – доктор экономических наук, доцент, и. о. ректора, профессор кафедры экономики и международных экономических отношений Мариупольского государственного университета;
e-mail: rectorat@mgumariupol.ru

Шикова Лилия Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и международных экономических отношений Мариупольского государственного университета;
e-mail: shykova86lilya@gmail.com

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Larisa A. Sivolap – Dr. Sci (Economics), Assoc. Prof., Acting Rector, Prof., the Department of Economics and International Economic Relations, Mariupol State University;
e-mail: rectorat@mgumariupol.ru

Lilia V. Shikova – Cand. Sci (Economics), Assoc. Prof., the Department of Economics and International Economic Relations, Mariupol State University;
e-mail: shykova86lilya@gmail.com

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Сиволап Л. А., Шикова Л. В. Управление персоналом с учётом теории поколений // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 154–164.

DOI: 10.18384/2310-6646-2023-2-154-164

FOR CITATION

Syvolap L. A., Shykova L. V. HR Management in Consideration of the Theory of Generations. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2023, no. 2. pp. 154–164.

DOI: 10.18384/2310-6646-2023-2-154-164