

УПРАВЛЕНИЕ МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКИМИ КОМАНДАМИ В ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

MANAGING INTERGENERATIONAL TEAMS IN FOREIGN AND RUSSIAN COMPANIES

ПОЛУЧЕНО 20.07.2025 ОДОБРЕНО 27.07.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2025 УДК 331.104.2 DOI 10.12737/2305-7807-2025-13-4-30-39



САВЕЛЬЕВА М.В.

Профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры Гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности, Институт управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва

SAVELYEVA M.V.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Humanities, Business Ethics and Social Responsibility, Institute of Management, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

e-mail: marina.savelyeva@gmail.com



ФАРИТОВА Д.А.

Выпускница, Институт управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва

FARITOVA D.A.

Graduate, Institute of Management, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow,

e-mail: dilara050503@gmail.com

Аннотация

Большое количество команд и коллективов включает представителей разных поколений, которые имеют различные взгляды на организацию работы и взаимодействие. В связи с этим часто возникают конфликты и противоречия. Для наиболее эффективного функционирования таких команд и коллективов необходимо учитывать особенности и мотивирующие факторы разных поколений. Анализ деятельности зарубежных и российских компаний, в том числе Google, IBM, Unilever, «Ойл Энерджи», «Комус - логистический центр», банк «Точка» и др., позволил выявить практики, способствующие эффективному взаимодействию представителей разных поколений в совместной работе. Среди них — использование платформ для обмена знаниями и опытом между сотрудниками разных поколений; организация и проведение тренингов по развитию коммуникативных навыков и управлению конфликтами; культурные мероприятия, знакомящие сотрудников с традициями и ценностями разных поколений; фасилитация и др.

Ключевые слова: поколения, межпоколенческие коллективы, миллениалы, мотивирующие факторы, фасилитация.

Abstract

A large number of teams and teams include representatives of different generations who have different views on the organization of work and interaction. In this regard, conflicts and contradictions often arise. For the most effective functioning of such teams and collectives, it is necessary to take into account the characteristics and motivating factors of different generations. An analysis of the activities of foreign and Russian companies, including Google, IBM, Unilever, Oil Energy, Komus Logistics Center, Tochka Bank and others, has revealed practices that promote effective interaction between representatives of different generations in collaboration. Among them are the use of platforms for the exchange of knowledge and experience between employees of different generations; the organization and conduct of trainings on the development of communication skills and conflict management; cultural events that introduce employees to the traditions and values of different generations; facilitation, etc.

Keywords: : generations, intergenerational teams, millennials, motivating factors, facilitation.

АКТУАЛЬНОСТЬ

В компании приходят представители разных поколений. Каждое поколение движимо своими интересами, потребностями и ценностями. Кроме того, меняются условия работы: развиваются информационные технологии, ускоряются процессы, усиливается конкуренция. То, что было эффективно в работе с сотрудниками 10–20 лет назад, сегодня уже малоэффективно и не заинтересовывает сотрудников.

Для повышения их эффективности необходимо найти новые инструменты и механизмы вовлечения в деятельность организации.

Объект исследования — процесс формирования и развития межпоколенческих коллективов сотрудников в современных зарубежных и отечественных организациях.

Предмет исследования — мотивы, интересы, потребности сотрудников разных поколений, а также внешние факторы, оказывающие влияющие на их профессиональную деятельность.

Цель исследования — предложение мер и рекомендаций по повышению уровня вовлечённости и эффекта деятельности коллективов, включающих представителей разных поколений.

Задачи:

- провести анализ результатов исследований, мотивирующих и демотивирующих факторов поколений *X*, *Y*, *Z*, представители которых в настоящее время составляют основную долю занятых в организациях;
- предложить решение по вовлечению представителей исследуемых поколений в деятельность организаций.

ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВИРУЮЩИХ И ДЕМОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ ПОКОЛЕНИЙ *X*, *Y*, *Z*

Существует достаточно большое количество исследований мотивирующих и демотивирующих факторов поколений *X* (период рождения примерно в 1965–1980 гг.), *Y* (миллениалы, 1981–1996 гг.), *Z* (1997–2012 гг.), представители которых в настоящее время составляют основную долю занятых в организациях. При этом многие из них сходятся в ключевых положениях. Рассмотрим некоторые из них.

В соответствии с исследованиями А.Н. Дёмина для поколения *X* в работе на первом месте находятся высокий уровень заработной платы, перспективность и креативность осуществляемой деятельности, а также надёжность компании [3; 6; 12]. В то же время оплата труда является не основным желаемым результатом, но ресурсом для реализации личных интересов, в том числе в повышении своего статуса. Кроме того, для поколения *X* важно создавать через ценность для окружения, быть самостоятельными в решении профессиональных задач, соблюдать соответствие рабочих заданий и компетенции сотрудника [6, с. 3–4], быть обеспеченными условиями для личностного развития [21, р. 60].

Представители этого поколения умны, находчивы, прагматичны и скептически и используют свою карьеру как трамплин к более высоким социальным позициям. Это первое поколение, которое заботится о балансе между работой и личной жизнью. Его члены не ставят работу в центр своих забот, а стремятся к возможности наслаждаться жизнью [27]. Они рассматривают непрерывное обучение как способ повышения своей универсальности на рынке труда и как инвестицию в будущее. Они не обязательно лояльны к организациям, которые их обучили [16]. Представители поколения *X* самостоятельны, уверены в себе и независимы на рабочем месте. Их основное внимание сосредоточено на краткосрочных результатах, а что касается управления, они предпочитают быстро выяснить, чего от них хотят руководители, а также какую выгоду они получат, выполнив то, что от них требуется. Им нужны задачи с четко сформулированными ожиданиями, которые обеспечивают им высокую степень свободы и автономии.

Эта поколенческая группа ценит структуру и пунктуальность. В качестве вознаграждения они хотят получить возможности карьерного роста и работу, которая дает много свободного времени. Они предпочитают общаться косвенно по телефону и электронной почте, поскольку ненавидят совещания и рабочие собрания. Они обычно говорят открыто и предпочитают конструктивную обратную связь. Общаясь с представителями этого поколения, менеджерам необходимо быть краткими и конкретными. Дж. Уорнер и А. Сэндберг рекомендуют разрешить этим сотрудникам оспаривать статус-кво, регулярно получать личную обратную связь, предоставлять свободу в том, как они играют свою роль на работе, помогать им ставить цели для личного развития и вознаграждать за независимое мышление.

Стиль лидерства, предпочитаемый представителями этого поколения, по-видимому, ситуативный, относительно открытый и неформальный, сбалансированный и справедливый, а лидеры должны быть надежными, уделять меньше

внимания организационной политике, определять руководящие принципы и ослаблять относительные рамки, поощряющие предпринимательскую деятельность сотрудников [30].

А. Толбизе отмечает, что представители поколения *X* жалуются на менеджеров, которые игнорируют их идеи и не объясняют, а навязывают свои решения. Их не пугают ни авторитет, ни звания, и они непринужденно общаются с начальством. Они хотят, чтобы их уважали на рабочем месте — многие жалуются на отсутствие уважения как со стороны руководства (молодые), так и со стороны новых сотрудников (старшие).

Руководителям необходимо предоставить им возможности для развития своих профессиональных навыков посредством индивидуального коучинга, дискуссионных групп, а также взаимодействия и обратной связи с коллегами. Они предпочитают, чтобы обратная связь была немедленной и постоянной. Они менее лояльны к компаниям, но лояльны к людям. Для них настоящий лидер должен быть авторитетным, заслуживающим доверия и дальновидным [29].

Представители поколения *Y* также акцентируют внимание на высоком уровне заработной платы [5, с. 127]. Для них важно иметь возможность профессиональной самореализации, в том числе через карьерное продвижение. Работа становится для них средством повышения собственного статуса [1]. Они выдвигают высокие требования к условиям труда, дополнительным социальным льготам и компенсациям от работодателя, и соблюдению норм трудового права.

Приоритеты в ценностях одинаковы у представителей двух поколений. Но присутствуют и различия в отношении представителей разных поколений к трудовой деятельности. Так, у представителей поколения *Y* существует большая ориентированность на профессиональный рост и стремление к творчеству в профессии, икс же желают быть полезными в обществе, при этом хотят, чтобы работа оставляла больше свободного времени, не стремятся к карьерному росту [12].

Представители этого поколения хотят оказывать влияние на компании/организации, которые их нанимают, любят работать в команде и, как правило, общаются открыто и часто. Это связано с тем, что родители воспитали их с высокой самооценкой, и с детства они хотят, чтобы их слушали и о них заботились. Они участвуют и поддерживают социальный активизм, привыкли к разнообразию и поэтому более социально терпимы, чем предыдущие поколения. Они хотят занимать значимые рабочие места, где есть возможность участвовать в принятии решений.

Миллениалы готовы и стремятся принимать риски. Они не против совершать ошибки, потому что видят в них обучающие возможности. Они — первое поколение, которое имело и использовало передовые технологии — ПК, планшеты и смартфоны — с детства, и они постоянно связаны с миром через социальные медиаплатформы [17]. Миллениалы не развили в себе чувство ответственности так же рано, как и предыдущие поколения. Родители принимали активное участие в жизни миллениалов, предоставляя им четкие структуры и ожидания, мгновенную обратную связь и признание.

Управление группами поколений должно предоставлять им четкое направление и инструкции, а также оперативную обратную связь о том, как они выступили. Они искусны в использовании технологий, которые позволяют им сократить рабочее время и выполнять много задач. Это поколение хочет быть вовлеченным в значимые проекты и поэтому хочет знать с самого начала, каких результатов ожидать. Им не нравится стиль управления, который предоставляет только ту информацию, которая строго необходима для вы-

полнения проектов, потому что они хотят получить обзор своей работы.

Они привыкли к технологиям и поэтому предпочитают и рассчитывают работать с современным оборудованием. Для них награды должны быть соотнесены с производительностью. Так как они обычно участвуют в процессах принятия решений в своих семьях с раннего возраста, и их мнения были оценены, они ожидают того же самого на своих рабочих местах.

В общении они предпочитают текстовые сообщения, за которыми следуют электронные письма, и часто предпочитают скорость ответа его точности. Они также предпочитают неформальное, ясное общение и пошаговые списки задач, объясненные как можно подробнее. При предоставлении свободы на рабочем месте это поколение стремится сотрудничать и работать как единая команда, становится проактивным и инновационным, поэтому менеджеры должны дать им возможность внести свой вклад в собственное обучение и формирование собственной работы [24].

Представители этого поколения могут значительно развиться профессионально, если менеджеры дают им больше задач, требующих креативности, и контролируют их менее непосредственно, таким образом, заставляя их брать на себя ответственность, учиться самостоятельности и повышать чувство самоэффективности [23].

Как и предыдущее поколение, они ценят баланс между работой и личной жизнью, и менеджерам необходимо обеспечить гибкость рабочего места как способ обеспечения этого баланса. Организации могут предложить условия для отдыха и досуга, например, доступ к спортзалам и программы медитации, возможность приводить на работу домашних животных или длительные периоды оплачиваемого отпуска.

Миллениалы ценят прозрачность на рабочем месте, и было бы полезно вовлекать их в процесс принятия решений.

Миллениалы уважают иерархии в меньшей степени, чем предыдущие поколения, сопротивляются и защищаются от власти и подвергают сомнению установленные правила и процедуры по авторитету. По их мнению, менеджерам необходимо действовать в качестве партнеров с сотрудниками в организационных процессах. Для них настоящий лидер честен, порядочен и дружелюбен к сотрудникам, а также обладает чувством юмора.

Поколение Z сформировалось в период активного распространения социальных сетей и доступности большого объема информации. Для них важны учёт их мнений и особенностей, оперативная обратная связь и нововведения. Также необходимым условием их профессиональной деятельности является возможность быстрого карьерного продвижения при соблюдении баланса между работой и личной жизнью. Кроме того, не менее важными являются прозрачность деятельности и честность компании, а также реализация корпоративной социальной ответственности. Представитель поколения Z быстро осваивают новые технологии, отдают предпочтение деятельности с информационными технологиями, склонны к мультизадачности. При этом часто сталкиваются с трудностями в концентрации.

Представители этого поколения познают мир через призму технологий и социальных сетей, и поэтому предпочитают их использование в компаниях/организациях и на своих рабочих местах. Это поколение уже демонстрирует большую уверенность в себе, они считают, что работа должна приносить им счастье, и без колебаний уйдут, если она будет делать их несчастными. Как и миллениалы, они хотят изменить мир своей работой. Они очень успешны в IT и в деятельности, требующей инноваций и креативности,

а не в деятельности, требующей монотонности и изоляции; представители этого поколения лучше проявляют себя в маркетинге и управлении, чем их сверстники из других поколений.

Представители поколения Z родились в высокотехнологичном мире и с детства развили прочную связь с широким спектром персональных устройств, и поэтому считают, что должны иметь возможность использовать их в любое время, по любому поводу, даже на работе. Они постоянно подключены к цифровому миру и поэтому кажутся нетерпеливыми и нестабильными, а также, как представляется, имеют более короткий период концентрации внимания. Они активно используют интернет для проверки ценностей компаний, продуктов и услуг. Они независимы, ценят гибкость, прозрачность и личную свободу, и поэтому хотят, чтобы работа давала им возможность выполнять свои задачи так, как они считают нужным. Они ценят организации, которые прислушиваются к их идеям, уважают их мнения и ценят их вклад, поскольку считают это более важным, чем возраст, должность или звание.

Их предпочтительным средством коммуникации являются социальные сети, где они активно участвуют.

Представители этого поколения, похоже, больше ценят традиционные мотиваторы на рабочем месте, такие как деньги и возможности карьерного роста. У них есть большая потребность в наставничестве и обратной связи во время работы, и поэтому этот тип деятельности обеспечит их хорошую интеграцию в рабочую среду. Например, программы наставничества были бы очень полезны для связи сотрудников разных возрастов, которые могут делиться своими знаниями и навыками [20].

Поколение Z, похоже, чувствительно к эмоциональному тону рабочих отношений, и поэтому менеджерам необходимо обеспечивать позитивный, основанный на сотрудничестве рабочий климат, где межличностные отношения являются близкими и оживленными. Личность непосредственного начальника важна для молодого поколения Z, которое хочет теплых и открытых отношений, основанных на сотрудничестве и умении слушать.

К. Зиммиллер и М. Грейс анализируют несколько характеристик поколения Z, которые создадут проблемы для менеджеров. Проблемные характеристики заключаются в следующем [26]:

- *критическое мышление и решение проблем.* Представители этого поколения имели неограниченный доступ к информации с раннего детства и могли быстро находить короткие ответы на возникающие проблемы, и поэтому их способность самостоятельно находить необходимые ответы, по-видимому, ограничена. Кроме того, их способность к глубокому обучению и обработке большого объема информации, по-видимому, ухудшена из-за их сниженной способности концентрировать свое внимание на теме в течение более длительного периода. Поэтому представители этого поколения, вероятно, столкнутся с трудностями на работах, требующих сложных когнитивных рассуждений;
- *креативность.* Хотя многие представители этого поколения хотят открыть или изобрести что-то, что может изменить мир, их желание может не реализоваться из-за их низкого уровня креативного мышления. Однако при правильном обучении на работе они могут достичь высоких уровней креативности из-за их сильной мотивации в этом направлении. Условия создания творческого потока были разработаны учёным, психологом Михаём Чиксентмихайи и представлены в его книге «Поток» [10; 11];

- **эмоциональный интеллект.** Хотя представители этого поколения имели доступ к знаниям и обучению в области эмоционального интеллекта, это не в полной мере отражается в их поведении. Они слишком прямолинейны и часто резки в своей цифровой коммуникации, а также нетерпеливы, что заставляет их отправлять сообщения, не задумываясь о последствиях. Однако в личном общении они проявляют сочувствие. Именно поэтому менеджерам необходимо убедиться, что это поколение понимает и усваивает правильный способ участия в профессиональном взаимодействии, особенно в Интернете;
- **социальный интеллект.** В эпоху социальных сетей поколение Z разделило время между цифровым и реальным взаимодействием, что значительно сократило их социальный опыт. В результате конкретные навыки социального интеллекта не развились до уровня, требуемого работодателями в современных организациях, или до уровня навыков других поколений. Поэтому менеджерам необходимо предоставлять им возможности для развития навыков личного взаимодействия на рабочем месте;
- **опыт развития лидерских качеств.** Представители этого поколения ошибочно полагают, что обладают лидерскими навыками, развитыми до более высокого уровня; это заблуждение может помешать им воспользоваться реальными возможностями для развития этих навыков, что со временем может привести к острой нехватке хорошо подготовленных и опытных лидеров.

Эффективное управление многопоколенческой рабочей силой требует от руководителей понимания пути каждого поколения, одновременно бросая вызов стереотипам о предпочтениях поколений. Обслуживание одной группы и игнорирование других может вызвать конфликт и привести к разобщенности культур. Это также может усилить текучесть кадров, поскольку «работники с большей вероятностью уйдут, если поймут, что работают на работодателя, чьи ценности не совпадают», — отмечает Мика Кросс, стратег по трансформации рабочего места и руководитель стратегических инициатив *FlexJobs*.

На основе опроса, проведенного компанией *Hays* в 2019 г. среди представителей поколения Z, были выявлены такие факторы привлекательности работодателей для них, как система поощрений и профессионального развития, участие в творческих проектах, гибкий график работы, предоставление работодателем дополнительных социальных льгот, комфортная рабочая среда, удобное расположение места работы, прозрачная система карьерного роста [9].

При этом основными демотиваторами в трудовой деятельности для данного поколения являются негативная обстановка в коллективе, отсутствие обратной связи, нечеткие задачи и ответственность, чрезмерная критика и рутина [9].

РАЗНЫЕ ПОКОЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ: КЛЮЧ К СОЗДАНИЮ ЦЕННОСТИ

Серьезная задача стоит перед руководителями предприятий: всего через несколько лет в компаниях будут существовать пять поколений. Поскольку многие бэби-бумеры предпочитают работать и в пожилом возрасте, сегодня рабочая сила состоит из четырех поколений: бэби-бумеры, поколение X, миллениалы и первые представители поколения Z. Эта ситуация ставит перед менеджерами задачу выявлять и использовать ряд стратегий для удовлетворения различных потребностей и требований поколений, с которыми они работают. Используемые стратегии должны основываться на адекватном знании и понимании характеристик

каждого поколения, не попадая в ловушку стереотипов и предрассудков, связанных с ними.

В применении к рабочему месту стереотипы, связанные с каждым поколением, могут усилить межпоколенческий разрыв и создать конфликты между сотрудниками разного возраста. Фундаментальное решение состоит в том, чтобы сосредоточиться на положительных качествах и сильных сторонах каждого поколения или, более конкретно, сотрудников, принадлежащих к разным поколениям, давая им возможность утверждать себя как личности, а не как представителей своего поколения.

Межпоколенческое сотрудничество также может значительно уменьшить межпоколенческий разрыв и возможность конфликтов. Оно может принимать форму солидарности между поколениями, сотрудничества в проектах с конкретными целями или межпоколенческого обучения.

На любом уровне менеджеры могут успешно реализовывать стратегии межпоколенческого сотрудничества, как применяя соответствующий стиль управления, так и путем включения этих стратегий в политику, практику и ценности организации.

Создание многопоколенческих компаний, где каждый может полностью раскрыть свой потенциал и где сотрудничество является не только продуктивным, но и конструктивным, представляет собой не только вызов, но и огромную возможность. Эти вопросы становятся еще более важными, поскольку усугубляются цифровой революцией. Компании, которым удастся превратить поколенческое разнообразие в прибыль, смогут адаптироваться к изменениям, следовать нескольким руководящим принципам, которые нельзя игнорировать, и использовать набор тактических решений для создания рецепта своего успеха.

Фактически 43% предприятий считают, что недопонимания между поколениями сохраняются, а иерархические отношения напряжены и распадаются [19]. Более того, когда респондентов спрашивают о причинах этих трудностей, они склонны использовать негативные стереотипы для описания других: «ленивый» — первое прилагательное, выбранное поколениями Y и Z, в то время как последние описывают поколение X как «скучное» и «уставшее» [15].

Кроме того, поколения выражают различия в своих стремлениях и ожиданиях от работы, своем отношении к власти и своих способах работы и общения. Компании работают над рассеиванием определенных негативных стереотипов и содействием пониманию и обмену мнениями между поколениями. Например, компания *Dow* внедрила курс обучения сотрудников, посвященный различиям в ожиданиях и способах работы, которые могут существовать между несколькими поколениями в компании. Это обучение позволяет оптимизировать командную работу и повысить мотивацию сотрудников.

В связи с увеличением продолжительности выхода на пенсию и откатом пенсионного возраста, в ближайшие годы число пожилых людей составит больший процент нашего общества и, следовательно, наших компаний [25]. В 2050 г. каждый третий гражданин будет в возрасте 60 лет и старше, по сравнению с каждым пятым в 2005 г. [18].

Даже сегодня треть европейцев в возрасте от 60 до 65 лет все еще работает. Помимо этих демографических макроэкономических императивов, уже происходят общественные изменения, поскольку пожилые люди хотя и остаются активными в течение более длительного периода: 75% бэби-бумеров хотя и продолжают работать полный или неполный рабочий день после достижения установленного законом пенсионного возраста. Однако многие компании не понимают, как полностью интегрировать пожилых людей. Фран-

ция, в частности, предпочла введение досрочного выхода на пенсию для пожилых сотрудников, что привело к потере ключевых носителей знаний во многих компаниях. Следовательно, только 17% пожилых людей в возрасте от 60 до 65 лет работают во Франции, по сравнению с 60% в Швеции.

Некоторые предприятия всегда ценили ценный опыт своих самых старших сотрудников. В Otis почти 90% вновь принятых техников не обладают необходимым опытом до прибытия и, таким образом, проходят трехмесячное обучение у опытного инструктора. Это инструмент, который Otis использует для выделения опыта своих команд. Поэтому компании, желающие мобилизовать весь свой персонал, независимо от возраста, должны стремиться к переосмыслению функций, карьерных путей и обучения своих самых старших сотрудников для внедрения эффективной системы поддержки и предоставления им ресурсов, необходимых для получения наибольшей выгоды для компании в долгосрочной перспективе.

В то же время в 2025 г. доля миллениалов среди трудоспособных граждан составляет около 75%. Подобно тому, как они переопределяют потребительские привычки, эти «цифровые аборигены» переопределяют границы компаний, оспаривая стандартные способы работы, требуя большего сотрудничества и гибкости и настойчиво выражая свои стремления к самореализации. Это поколение постепенно берет бразды правления в свои руки — оно уже занимает 20% руководящих должностей — и навязывает новую модель лидерства. Таким образом, борьба состоит в том, чтобы позволить миллениалам в полной мере сыграть свою роль в качестве агентов перемен, предоставив им пространство и поддержку, в которых они нуждаются. Сопровождение, а не подавление динамики, которую они вдохновляют, имеет большое значение, поскольку это также подготавливает компании к лучшему приему поколения Z.

Наконец, между младшим и старшим поколениями застряло поколение X. Эта группа страдает от симптома забытого ребенка, поскольку все взгляды и инициативы обращены к бэби-бумерам и миллениалам. Это усиливает беспокойство среди представителей поколения X, которое ежедневно накапливает источники стресса. На работе у них часто бывают сложные роли менеджеров среднего звена, а дома около 40% из них одновременно имеют ребенка и родителя-иждивенца старше 65 лет. У них также есть значительные сомнения относительно своих будущих перспектив: только один из пяти уверен в своей способности обеспечить финансовую безопасность в пенсионном возрасте, в отличие от бэби-бумеров, где это соотношение составляет один к трем, и миллениалов, где оно составляет один к двум. Поколение X сочетает в себе качества предыдущего и следующего поколения. Компании, которые знают, как сделать себя ценными, выиграют от их способности ориентироваться на стыке двух крайних поколений и содействовать продуктивному сосуществованию [13].

ИДЕИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ

Специалисты в области управления персоналом рекомендуют выстраивать идентичность коллектива, которая включает в себя все поколения; выявлять и улучшать любые элементы в существующей идентичности, которые могут быть восприняты как негативные определенными поколениями.

Сделать каждого сотрудника лицом корпоративной идентичности: убедиться, что каждый человек олицетворяет эту идентичность, включить этот элемент в цели каждого человека, убедиться, что в каждой возрастной группе есть послы

и что идентичность воплощена менеджерами и лидерами мнений.

Использовать средства, необходимые для конкретной и эффективной передачи этой идентичности: представить идентичность всем сотрудникам при поступлении на работу, чтобы они сделали ее своей, устанавливать маркеры, которые подчеркивают повседневную деятельность, инициировать регулярные открытые дискуссии, отправлять небольшие напоминания в частых сообщениях и т.д.

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

В международных компаниях взаимодействие между поколениями усложняется из-за культурных различий, которые влияют на коммуникацию, ценности и адаптацию к изменениям.

Разные поколения могут использовать разные стили коммуникации, что приводит к недопониманию и конфликтам. Например:

- выбор каналов коммуникации: поколение X может предпочитать электронную почту или личные встречи, в то время как миллениалы и поколение Z предпочитают мессенджеры и социальные сети;
- стиль общения: старшие поколения могут быть более формальными и структурированными в общении, а младшие поколения — более неформальными и спонтанными;
- языковые барьеры: в международных компаниях языковые различия могут усугублять коммуникационные проблемы между поколениями.

Пример: в японской компании, где старшие поколения привыкли к иерархическому и формальному общению, молодые сотрудники, выросшие в эпоху глобализации и открытой коммуникации, могут испытывать трудности в адаптации к традиционным нормам общения.

Различия в ценностях и приоритетах могут приводить к разногласиям в рабочих процессах и принятии решений. Например:

Отношение к работе: поколение X может ценить стабильность и долгосрочную карьеру, в то время как миллениалы и поколение Z стремятся к гибкости и быстрому карьерному росту.

Приоритеты: старшие поколения могут ставить на первое место достижение финансовых целей, а младшие поколения — социальную ответственность и экологическую устойчивость.

Баланс между работой и личной жизнью: разные поколения могут иметь разные представления о том, как нужно распределять время между работой и личной жизнью.

В европейской компании, где ценят баланс между работой и личной жизнью, сотрудники поколения X могут испытывать раздражение из-за того, что миллениалы часто работают удаленно и не всегда доступны в рабочее время.

АДАПТАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Разные поколения по-разному реагируют на изменения в компании и требуют индивидуального подхода к управлению. Например:

- отношение к новым технологиям: поколение X может испытывать трудности в адаптации к новым технологиям, в то время как миллениалы и поколение Z быстро осваивают новые инструменты и платформы;
- реакция на изменения в организационной структуре: старшие поколения могут предпочитать стабильность и пред-

сказуемость, а младшие поколения — гибкость и готовность к изменениям;

- восприятие новых стратегий: разные поколения могут по-разному воспринимать новые стратегии и инициативы компании, в зависимости от их ценностей и приоритетов.

В компании, внедряющей новую систему управления процессами, сотрудники поколения *X* могут испытывать сопротивление из-за необходимости переучиваться и адаптироваться к новому процессу, в то время как миллениалы и поколение *Z* могут с энтузиазмом воспринять новые возможности для сотрудничества и обмена информацией.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЯМИ И МОТИВАЦИЕЙ КАЖДОГО ПОКОЛЕНИЯ

В международных компаниях эффективное управление требует учета уникальных потребностей и мотивации каждого поколения (*X*, *Y*, *Z*).

Поколение *X*: ценит стабильность, профессиональный рост и признание достижений. Для мотивации важно предоставлять возможности для обучения и развития, а также четкие цели и задачи.

Поколение *Y* (миллениалы): ориентировано на гибкость, инновации и социальную ответственность. Мотивировать их можно через участие в интересных проектах, возможности для самореализации и признание их вклада в общее дело.

Поколение *Z*: стремится к быстрой обратной связи, персонализированному подходу и использованию цифровых технологий. Мотивировать их можно через геймификацию рабочих процессов, возможности для творчества и гибкий график работы.

КОНФЛИКТЫ И ВЫЗОВЫ В МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКИХ КОМАНДАХ

В межпоколенческих командах могут возникать различные конфликты и вызовы.

Различия в стилях работы: поколение *X* может предпочитать более структурированный и формальный подход, а миллениалы и поколение *Z* — более гибкий и неформальный.

Стереотипы и предрассудки: старшие поколения могут считать младшие поколения недостаточно ответственными или компетентными, а младшие поколения могут считать старшие поколения устаревшими и не готовыми к изменениям.

Недопонимание в коммуникации: разные поколения могут использовать разные стили коммуникации и иметь разные представления о том, как нужно общаться на работе.

СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ТРУДНОСТЕЙ

Создание инклюзивной культуры, где каждый сотрудник чувствует себя ценным и уважаемым.

Организация тренингов по развитию коммуникативных навыков и управлению конфликтами.

Внедрение программ менторства, где опытные сотрудники делятся знаниями и опытом с молодыми специалистами.

Использование современных технологий для оптимизации рабочих процессов и повышения эффективности коммуникации.

ПРИМЕРЫ УСПЕШНЫХ ПРАКТИК МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Многие международные компании успешно внедряют стратегии управления поколениями. Например:

- *Google*: создает комфортную и инновационную рабочую среду, предоставляет возможности для обучения и развития, а также поддерживает баланс между работой и личной жизнью;
- *IBM*: использует гибкие графики работы, программы менторства и возможности для карьерного роста, чтобы привлечь и удержать сотрудников разных поколений;
- *Unilever*: развивает корпоративную культуру, основанную на ценностях социальной ответственности и устойчивого развития, что привлекает миллениалов и поколение *Z*.

АДАПТАЦИЯ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ

Внедрение гибких графиков работы и возможностей для удаленной работы.

Создание инклюзивной среды, где каждый сотрудник чувствует себя ценным и уважаемым.

Использование современных технологий для оптимизации рабочих процессов и повышения эффективности коммуникации.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ КОММУНИКАЦИИ

Внедрение платформ для обмена знаниями и опытом между сотрудниками разных поколений.

Использование социальных сетей и мессенджеров для оперативной коммуникации и обмена информацией.

Организация онлайн-мероприятий и виртуальных командных встреч для поддержания командного духа.

ТРЕНИНГИ И МЕНТОРСКИЕ ПРОГРАММЫ

Организация тренингов по развитию коммуникативных навыков и управлению конфликтами.

Внедрение программ менторства, где опытные сотрудники делятся знаниями и опытом с молодыми специалистами.

Проведение семинаров и мастер-классов по актуальным темам, связанным с управлением поколениями.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОКОЛЕНИЯМИ НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

Индивидуализированные подходы к управлению для каждого поколения

Учитывая уникальные характеристики поколений *X*, *Y* и *Z*, международным компаниям необходимо разрабатывать индивидуализированные стратегии управления.

Для поколения *X*: предоставление возможностей для профессионального роста и развития. Признание достижений и вклада в общее дело. Поддержка стабильности и предсказуемости в работе.

Для поколения *Y* (миллениалов): предоставление гибких графиков работы и возможностей для удаленной работы. Участие в интересных и инновационных проектах. Поддержка баланса между работой и личной жизнью.

Для поколения *Z*: использование цифровых технологий и геймификации в рабочих процессах. Предоставление быстрой обратной связи и возможностей для творчества. Поддержка развития личного бренда и социальных связей.

Влияние цифровых технологий и гибридного формата работы

Цифровые технологии и гибридный формат работы оказывают значительное влияние на управление командами.

Цифровые инструменты: использование платформ для обмена знаниями и опытом между сотрудниками разных поколений. Внедрение социальных сетей и мессенджеров для оперативной коммуникации и обмена информацией. Организация онлайн-мероприятий и виртуальных командных встреч для поддержания командного духа.

Гибридный формат работы: предоставление сотрудникам возможности выбирать, где и когда работать. Создание комфортных условий для работы как в офисе, так и удаленно. Развитие навыков самоорганизации и управления временем.

РАЗВИТИЕ МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

Развитие межпоколенческой культуры является ключевым фактором успеха в управлении разновозрастными командами.

Тренинги и семинары: организация тренингов по развитию коммуникативных навыков и управлению конфликтами. Проведение семинаров и мастер-классов по актуальным темам, связанным с управлением поколениями.

Корпоративные мероприятия: организация мероприятий, направленных на сплочение коллектива и укрепление командного духа. Проведение культурных мероприятий, знакомящих сотрудников с традициями и ценностями разных поколений.

ФАСИЛИТАЦИЯ

Повышение эффекта совместной деятельности представителей разных поколений достигается с помощью применения фасилитации. Данная технология заключается в организации взаимодействия сотрудников через формирование командного пространства, сопровождение процессов выработки решений и помощь в преодолении коммуникативных барьеров [7].

При этом фасилитация включает:

- целевые ориентирности команды;
- самих участников;
- коммуникации, охватывающие предназначение, периоды деятельности, упражнения, паттерны общения;
- уровень вовлечённости и ресурсное обеспечение;
- побуждения, знания и умения участников;
- атмосфера в коллективе и физическое пространство (рис. 1) [22].



Рис. 1. Компоненты технологии фасилитации

Составлено авторами на основе Justice T., Jamieson D.W. The Facilitator's Fieldbook. HRD Press, Inc, 2006

Успешность взаимодействия в команде во многом обусловлена ролью опытного фасилитатора, деятельность которого заключается:

- в помощи команде в выработке её целей и задач;
- помощи членам команды в прояснении их потребностей и разработке шагов по их реализации;
- организации эффективного процесса выработки командой взвешенного и обоснованного решения;
- направлении обсуждения в команде;
- организации фиксации идей в процессе обсуждения;
- помощи членам команды в осознании их командных процессов для дальнейшего развития и повышения эффективности общей деятельности;
- помощи команде в нахождении и проверке всех альтернативных решений;
- создании условий для принятия решения, учитывающего интересы всех участников;
- поддержке межличностных коммуникаций;
- осуществлении обратной связи участникам о развитии их совместной деятельности;
- способствовании разрешению возникающих конфликтов;
- формировании доброжелательной и безопасной среды для сотрудничества участников;
- поддержке лидерства и ответственности участников по отношению к командным процессам;
- передаче вдохновения, а также знаний и умений по осуществлению фасилитации членам команды [14].

Вместе с тем для повышения качества фасилитационных встреч рекомендуется фасилитатору особое внимание обращать на командные динамические процессы; предварительно запланировать этапы встречи, позволяющие команде реализовывать промежуточные цели и направляющие её на достижение общей цели; познакомить участников с командными динамическими процессами, облегчающими прохождение командой типовых ситуаций, например: разработка предложения, согласование решения, избрание на роль и пр.; использовать в фасилитации инструменты вовлечения в совместную деятельность; учитывать наличие или отсутствие опыта совместной работы участников¹.

Также важными составляющими успеха фасилитации являются:

- цель, разделяемая всеми участниками. Она может быть выработана при участии всех, кто вовлечён во встречу. Также она может быть предложена кем-то из участников, чаще всего инициатором, а затем скорректирована с учётом предложений других включённых во взаимодействие сторон. При присоединении к команде новых лиц требуется время и усилия для ознакомления их с общей целью и в случае необходимости её корректировки;
- желание участников активно развивать сотрудничество друг с другом. Для этого необходимо поддерживать активность и энтузиазм, с самого начала определить продолжительность совместной деятельности и критерии её успеха и достичь договорённости о том, что в течение этого периода все участники активно вкладываются в общий «проект»;
- атмосфера доверия и открытости, способствующая смелости в экспериментах и инновациях. Целесообразно согласовать способы осуществления обратной связи и реакции на неудачи, чтобы они были комфортны и не создавали барьеры для взаимодействия участников;

¹ Составлено на основе материалов: Молчанов И. Фасилитация сотрудничества. Создание ценности в групповых процессах. Практическое руководство. Материалы курса «Фасилитация сотрудничества». 2024. С. 43. URL: <https://fasilika.ru/master>

- соблюдение установленных сроков встреч. Время является одним из ценнейших ресурсов сегодня. В связи с этим необходимо точно соблюдать установленные договорённости по началу и завершению встреч. Хорошо, если все участники могут видеть часы. Также во время встречи роль за соблюдением временных рамок, информированием о завершении времени, отведённого на конкретное действие, может взять на себя один из участников. Если время встречи уже завершилось и при этом один из вопросов требует срочного решения, можно договориться в команде о дополнительном времени, если участники согласны на это. Может возникнуть незапланированный важный и срочный вопрос или какой-то из пунктов повестки потребует больше времени, тогда, по согласованию с командой, этому вопросу может быть уделено больше внимания. А решение других оставшихся вопросов может быть перенесено на следующие встречи;
- понятные, разделяемые всеми участниками и обновляемые нормы и правила взаимодействия в команде.

Для формирования общей картины и точки отсчёта создания и развития команды может быть использован инструмент, называемый канвас — шаблон команды (рис. 2).

| Состав команды | | |
|--|--|--|
| Здесь обозначаются все участники команды, их ключевые навыки и ресурсы для работы в данной команде (в т.ч. временные). | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Рис. 2. Канвас — шаблон команды

Источник: Молчанов И. Фасилитация сотрудничества. Создание ценности в групповых процессах. Практическое руководство. Материалы курса «Фасилитация сотрудничества». 2024. С. 43. URL: <https://fasilika.ru/master>

Целесообразно посвятить составлению шаблона команды отдельную встречу. При этом данный процесс будет также способствовать сплочению участников.

Сегодня тенденция применения фасилитации в управлении командами только набирает свою силу. Появляются исследования по применению данной технологии в повышении эффективности и результативности производственных встреч в организациях [2]. Данная практика активно внедряется в таких компаниях, как «Ойл Энерджи», «Комус — логистический центр», банк «Точка», IT-подразделение компании «Контур» и некоторых других. В основном это организации, ориентированные на выстраивании открытого и прозрачного внутреннего взаимодействия — между подразделениями и сотрудниками, а также внешнего — с клиентами, партнёрами, поставщиками и т.д.

Компания «Ойл Энерджи» позиционируется как единственная российская компания, работающая в нефтегазовой отрасли, с горизонтальной системой управления. Она занимается производством и реализацией химических добавок для организаций, добывающих нефть и газ.

С 2020 г. компания переходит на рельсы самоуправления с передачей сотрудникам компании всех необходимых функций по управлению её деятельностью. В связи с этим

осваивается и внедряется фасилитация как технология организации взаимодействия сотрудников.

При этом два существенных фактора могли бы сыграть не в пользу этой компании. Первый из них заключается в том, что любые организационные изменения и трансформации требуют значительных усилий и вложений, а также часто сопровождаются возникающими трудностями, в том числе коммуникационными. Второй — сложная экономическая ситуация в экономике в целом, и в нефтегазовой сфере в частности, из-за эпидемии и карантина в 2020 г. Однако по итогам этого периода компания зафиксировала рост выручки на шесть процентов и прибыли — на 61% по сравнению с предыдущим годом [4].

Поскольку решения принимаются не руководителями, а сотрудниками, непосредственно работающими с процессами, нуждающимися в улучшениях, удаётся учитывать аспекты деятельности, о которых руководители далеко не всегда знают. Для организации процесса принятия решений в коллективе широко используется фасилитация. При этом для некоторых ключевых решений, как, например, для выбора на определённую роль, может быть приглашён внешний фасилитатор. В то же время для основной части командного взаимодействия фасилитаторами выступают сами сотрудники, прошедшие соответствующую подготовку.

Как упоминает основатель компании в своей статье, за 2020 г. он как руководитель организации был минимально вовлечён в операционную работу компании («всего один час за весь год»). Произошло это благодаря тому, что сотрудники сами управляют деятельностью организации и самостоятельно совершенствуют её [4].

В принятии решения относительно конкретного вопроса участвуют те сотрудники, чья деятельность так или иначе связана с ним. Вместе они обсуждают возможные пути его решения на основе одной из процедур фасилитации — консент. Его основная идея — найти путь, не вызывающий ни у кого из участников возражения. При этом рассматриваются любые аргументы против, подкреплённые информацией о возможных рисках и негативных последствий для организации. При этом даже если решение принято и спустя некоторое время были выявлены новые аргументы против, оно может быть отменено.

ВЫВОДЫ

Каждое поколение, представители которых активно участвуют в выстраивании и развитии рабочих отношений в современных командах (поколения бэби-бумеров, X, Y, Z), имеют особые характеристики, в том числе в факторах мотивации, которые необходимо учитывать при организации взаимодействия в трудовом коллективе.

Специалисты в области управления персоналом рекомендуют выстраивать идентичность коллектива, включающую все поколения, делать каждого сотрудника лицом корпоративной идентичности: убедиться, что каждый человек олицетворяет эту идентичность, включить этот элемент в цели каждого человека, убедиться, что в каждой возрастной группе есть послы и что идентичность воплощена менеджерами и лидерами мнений.

Решению данной задачи способствуют такие инструменты, как использование платформ для обмена знаниями и опытом между сотрудниками разных поколений; организация и проведение тренингов по развитию коммуникативных навыков и управлению конфликтами; культурных мероприятий, знакомящих сотрудников с традициями и ценностями разных поколений; фасилитации и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вишневецкий Ю.Р. Проблемы профессионального самоопределения молодежи: анализ ценностных ориентаций и профессиональных стратегий [Текст] / Ю.Р. Вишневецкий, Я.В. Дидковская, М.В. Певная // Информационно-аналитический отчет. — Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2011.
2. Вознесенский И.В. Возможности фасилитации для оптимизации времени производственных совещаний [Текст] / И.В. Вознесенский // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 6. — С. 20–25.
3. Дёмин А.Н. Особенности формирования трудового сознания молодёжи (1995–2001 годы), доклад [Текст] / А.Н. Дёмин // Интернет-конференция «Поиск эффективных институтов для России XXI века». — 2003.
4. Зацепин Д. «Многие мечтают внедрить самоуправление, но не решаются — мол, люди незрелые. Все это отговорки» [Электронный ресурс]. — URL: <https://big-i.ru/liderstvo/lidery/862092>
5. Кошарный В.П. Трудовые ценности и установки студенческой молодежи [Текст] / В.П. Кошарный, Н.В. Корж // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. — 2012. — № 1. — С. 127.
6. Магун В.С. Структура и динамика трудовых ценностей российского населения [Текст] / В.С. Магун // Россия: трансформирующееся общество / Под ред. В.А. Ядова. — М.: КАНОН-пресс-Ц, 2001. С. 3–4.
7. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений [Текст] / А.В. Мартынова // Организационная психология. — 2011. — Т. 1. — № 2. — С. 53–91.
8. Молчанов И. Фасилитация сотрудничества. Создание ценности в групповых процессах. Практическое руководство. Материалы курса «Фасилитация сотрудничества» [Текст] / И. Молчанов. — 2024. — С. 43. — URL: <https://fasilika.ru/master>
9. Новое исследование Hays: поколение Z. — URL: <https://hr-elearning.ru/novoe-issledovanie-hays-2019-pokolenie-z> (дата обращения: 06.12.2024).
10. Савельева М.В. Работа в радость или что лучшие в мире работодатели делают для своих сотрудников [Текст] / М.В. Савельева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 64–69.
11. Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания [Текст] / М. Чиксентмихайи. — М.: Смысл; Альпина нон-фикшн, 2015. — С. 90–113.
12. Шенникова М. Трудовые ценности в поколенческом анализе: сравнение поколений X, Y и Z [Электронный ресурс]. — URL: <https://thewallmagazine.ru/generation-analysis-x-y-z> (дата обращения: 06.12.2024).
13. 2016 American Investor Report, 2016, Scottrade Inc.
14. Bens I. Facilitating with Ease! San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
15. Brave new workplace, 2017, INSEAD.
16. Bumbuc S., Macovei C.M. Diferențe între generații în abordarea de către personalul military a formării profesionale continue. Gândirea militară românească. 2021, no. 1, pp. 194–207.
17. Discanno F. The impact of technological progress on the different generations of workers in the European banking industry: the central role of social dialogue to promote age diversity management and knowledge transfer. Academia Letters, article 1071/2021. URL: <https://doi.org/10.20935/AL1071>
18. Employment and unemployment of seniors in 2016, 2016, DARES results.
19. InterGen Lab, 2015, Observatory of Inter-generational Management.
20. Iorgulescu M.C. Generation Z and its Perception of Work. Cross-Cultural Management Journal. XVIII, 2016, no. 1, pp. 47–54.
21. Jurkiewicz C.L. Generation X and the Public Employee // Public Personnel Management. March, vol. 29, no. 1, p. 60.
22. Justice T., Jamieson D.W. The Facilitator's Fieldbook. HRD Press, Inc, 2006.
23. Lim H.L. Attracting and retaining Generation Y engineering and business professionals in the Middle-east. Procedia — Social and Behavioral Sciences. 2012, no. 62, pp. 25–29.
24. Raiu S.L. Generațiile X, Y și Z pe piața muncii. Caracteristici specifice, strategii de implicare în învățarea activă și abordări ale relației managerilor cu angajații. Sociologie Românească. 2021, vol. 19, i. 2, pp. 89–121.
25. Retirement: Is 75 the new 65, 2015, YourWorkplace.
26. Seemiller C., Grace M. Generation Z: A Century in the Making. Taylor & Francis. Group: ProQuest EbookCentral; 2018.
27. Smeak R. Safety in the Multigenerational Workplace. Professional Safety. 2020, vol. 65, no. 05, pp. 22–27.
28. Tolbize A. Generational differences in the workplace. URL: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
29. Warner J., Sandberg A. Generational Leadership. URL: <http://www.kiwata.com/pdf/Generational-Leadership.pdf>

REFERENCES

1. Vishnevskij Yu.R., Didkovskaya Ya.V., Pevnaya M.V. Problemy professional'nogo samoopredeleniya molodezhi: analiz tsennostnykh orientatsiy i professional'nykh strategiy // Informatsionno-analiticheskij otchet. Ekaterinburg: UrFU, 2011.
2. Voznesenskij I.V. Vozmozhnosti fasilitatsii dlya optimizatsii vremeni proizvodstvennykh soveshchaniy // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2024. T. 13, № 6, pp. 20–25.
3. Dyomin A.N. Osobennosti formirovaniya trudovogo soznaniya molodyozhi (1995–2001 gody), doklad // Internet-konferentsiya «Poisk effektivnykh institutov dlya Rossii XXI veka». 2003.
4. Zatsepin D. «Mnogie mechtayut vnedrit' samoupravlenie, no ne reshayutsya — mol, lyudi nezrelye. Vse eto otgovorki». URL: <https://big-i.ru/liderstvo/lidery/862092>
5. Kosharnyj V.P., Korzh N.V. Trudovye tsennosti i ustanovki studentcheskoj molodezhi // Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskij region. Obshchestvennye nauki. 2012, no. 1, p. 127.
6. Magun V.S. Struktura i dinamika trudovykh cennostey rossijskogo naseleniya // Rossiya: transformiruyushcheesya obshchestvo / Pod red. V.A. Yadova. M.: Izdatel'stvo «KANON-press-C», 2001, pp. 3–4.
7. Martynova A.V. Fasilitatsiya kak tekhnologiya organizatsionnogo razvitiya i izmeneniy // Organizatsionnaya psikhologiya. 2011, vol. 1, no. 2, pp. 53–91.
8. Molchanov I. Fasilitatsiya sotrudnichestva. Sozdanie tsennosti v gruppovykh protsessakh. Prakticheskoe rukovodstvo. Materialy kursa «Fasilitatsiya sotrudnichestva». 2024, p. 43. URL: <https://fasilika.ru/master>
9. Novoe issledovanie Hays: pokolenie Z. URL: <https://hr-elearning.ru/novoe-issledovanie-hays-2019-pokolenie-z> (accessed: 06.12.2024).
10. Savel'eva M.V. Rabota v radost' ili chto luchshie v mire rabotodately delayut dlya svoikh sotrudnikov // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023, vol. 12, no. 3, pp. 64–69.
11. Chiksentmihaji M. Potok: Psihologiya optimal'nogo perezhivaniya. M.: Smysl; Al'pina non-fikshn, 2015. pp. 90–113.

12. Shchennikova M. Trudovye tsennosti v pokolencheskom analize: sravnenie pokolenij X, Y i Z. URL: <https://thewallmagazine.ru/generation-analysis-x-y-z> (accessed: 06.12.2024).
13. 2016 American Investor Report, 2016, Scottrade Inc.
14. Bens I. Facilitating with Ease! San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
15. Brave new workplace, 2017, INSEAD.
16. Bumbuc S., Macovei C.M. Diferențe între generații în abordarea de către personalul military a formării profesionale continue. Gândirea militară românească. 2021, no. 1, pp. 194–207.
17. Discanno F. The impact of technological progress on the different generations of workers in the European banking industry: the central role of social dialogue to promote age diversity management and knowledge transfer. Academia Letters, article 1071/2021. URL: <https://doi.org/10.20935/AL1071>
18. Employment and unemployment of seniors in 2016, 2016, DARES results.
19. InterGen Lab, 2015, Observatory of Inter-generational Management.
20. Iorgulescu M.C. Generation Z and its Perception of Work. Cross-Cultural Management Journal. XVIII, 1(9)/2016: pp. 47–54.
21. Jurkiewicz C.L. Generation X and the Public Employee // Public Personnel Management. March, vol. 29, no. 1, p. 60.
22. Justice T., Jamieson D.W. The Facilitator's Fieldbook. HRD Press, Inc., 2006.
23. Lim H.L. Attracting and retaining Generation Y engineering and business professionals in the Middle-east. Procedia — Social and Behavioral Sciences. 2012, no. 62, pp. 25–29.
24. Raiu S.L. Generațiile X, Y și Z pe piața muncii. Caracteristici specifice, strategii de implicare în învățarea activă și abordări ale relației managerilor cu angajații. Sociologie Românească. 2021, vol. 19, i. 2, pp. 89–121.
25. Retirement: Is 75 the new 65, 2015, Your Workplace.
26. Seemiller C., Grace M. Generation Z: A Century in the Making. Taylor & Francis. Group: ProQuest EbookCentral; 2018.
27. Smeak R. Safety in the Multigenerational Workplace. Professional Safety. 2020, vol. 65, no. 05, pp. 22–27.
28. Tolbize A. Generational differences in the workplace. URL: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
29. Warner J., Sandberg A. Generational Leadership. URL: <http://www.kiwata.com/pdf/Generational-Leadership.pdf>

Уайт Т.

ВСЯ ПРАВДА О КАРЬЕРНОМ УСПЕХЕ. О ДОХОДЕ, КАРЬЕРНОМ РОСТЕ И ВЛАСТИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

М.: Миф, 2025, 368 с.

Как построить успешную карьеру и сохранить здоровую психику? Эксперт с 25-летним опытом по управлению персоналом и ex-топ-менеджер компаний Fortune 50 Тесса Уайт предлагает действующие инструменты и стратегии, которые приведут вас к заветной цели.

Благодаря этой книге вы сможете:

- принимать взвешенные карьерные решения;
- получать зарплату, которую вы заслуживаете;
- проходить конфликтные ситуации без риска потерять работу;
- видеть, что вас ждет дальше на карьерном пути, и знать, как к этому подготовиться.

Вы найдете советы и сценарии, которые можно использовать в рабочих ситуациях на каком бы профессиональном уровне – стажер или топ-менеджер – вы ни находились.

