

Особенности межпоколенческого взаимодействия в трудовых коллективах: российский опыт

Н. В. Резепова

Российский университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Введение: В современных организациях впервые существуют представители шести поколений, каждое из которых обладает уникальными ожиданиями и потребностями. Это ставит новые вызовы перед управлением, требуя адаптации стратегий к разнообразным характеристикам поколений.

Цель: Оценить возможность внедрения модели взаимодействия шести поколений Pearce (2020) в российских организациях с учетом различий между поколениями и специфики культурного контекста.

Материалы и методы: Исследование проводилось методом опроса сотрудников российских организаций из различных поколений. В выборке участвовали представители Silent Generation, Baby Boomers, поколений X, Y, Z и Альфа. Анализ включал обработку 250 анкет, из которых данные классифицировались по ключевым темам: культурные особенности, стратегии управления и ожидания от работы. Для анализа использовались методы описательной статистики и контент-анализа.

Результаты: Исследование подтвердило различия в ожиданиях и предпочтениях между поколениями. Silent Generation и Baby Boomers ценят стабильность и наставничество. Поколение X предпочитает структурированность и долгосрочные перспективы. Миллениалы (поколение Y) ориентированы на карьерный рост и баланс между работой и личной жизнью, тогда как поколение Z выделяет цифровые технологии и инклюзивность как ключевые аспекты профессиональной среды. Поколение Альфа демонстрирует готовность к обучению и экспериментам, ориентируясь на творческий подход и технологии.

Выводы: Модель Pearce (2020) предоставляет эффективные инструменты для управления многопоколенческими коллективами, но ее успешная реализация требует учета локальных культурных и организационных особенностей. Применение гибридных подходов, сочетающих традиционные и инновационные стратегии, может способствовать созданию гармоничной рабочей среды и межпоколенческого сотрудничества.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

многопоколенческие коллективы; модель взаимодействия поколений; Pearce; управление; российский контекст; цифровые технологии; инклюзивность

Для цитирования:
Резепова, Н. В. (2024). Особенности межпоколенческого взаимодействия в трудовых коллективах: российский опыт. *Журнал работы и карьера*, 3(4), 7–15. <https://doi.org/10.56414/jeac.2024.4.89>

Корреспонденция:
Наталья Владимировна Резепова
natalia0309@list.ru

**Заявление о доступности
данных:** данные текущего
исследования доступны по запросу
у корреспондирующего автора.

Поступила: 26.10.2024
**Поступила после
рецензирования:** 07.12.2024
Принята к публикации:
12.12.2024

© Резепова Н. В., 2024

Конфликт интересов:
авторы сообщают об отсутствии
конфликта интересов.



Characteristics of Intergenerational Dynamics in Workforces: Insights from the Russian Context

Natalia V. Rezepova

Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Introduction: For the first time in modern organizations, representatives of six generations coexist, each with unique expectations and needs. This presents new challenges for management, requiring the adaptation of strategies to the diverse characteristics of these generations.

Purpose: To evaluate the feasibility of implementing Pearce's six-generation interaction model (2020) in Russian organizations, considering generational differences and the specifics of the cultural context.

Materials and Methods: The study was conducted using a survey method among employees of Russian organizations from various generations. The sample included representatives of the Silent Generation, Baby Boomers, Generations X, Y, Z, and Alpha. The analysis covered 250 questionnaires, with data categorized into key topics: cultural characteristics, management strategies, and workplace expectations. Descriptive statistics and content analysis methods were employed for data analysis.

Results: The study confirmed significant differences in expectations and preferences among generations. The Silent Generation and Baby Boomers value stability and mentorship. Generation X prioritizes structured management and long-term prospects. Millennials (Generation Y) focus on career growth and work-life balance, while Generation Z highlights digital technologies and inclusivity as key aspects of the professional environment. Generation Alpha demonstrates readiness for learning and experimentation, focusing on creativity and technology.

Conclusion: Pearce's model (2020) provides effective tools for managing multigenerational teams, but its successful implementation requires consideration of local cultural and organizational specifics. The application of hybrid approaches, combining traditional and innovative strategies, can foster a harmonious work environment and intergenerational collaboration.

For citation:

Rezepova, N. V. (2024). Characteristics of Intergenerational Dynamics in Workforces: Insights from the Russian Context. *Journal of Employment and Career*, 3(4), 7-15. <https://doi.org/10.56414/jeac.2024.4.89>

Correspondence:

Natalia V. Rezepova
natalia0309@list.ru

Data Availability Statement:

Current study data is available upon request from the corresponding author.

Received: 26.10.2024

Revised: 07.12.2024

Accepted: 12.12.2024

© Rezepova, N. V., 2024

Declaration of Competing Interest:
none declared.



KEYWORDS

multigenerational teams; generational interaction model; Pearce; management; Russian context; digital technologies; inclusivity

ВВЕДЕНИЕ

Подходы к работе представителей различных поколений существенно различаются, что связано с уникальным историческим опытом, социально-экономическими условиями и технологическим прогрессом, сопровождавшим их взросление (Macovei & Martinescu-Bădălan, 2022; Urick, 2014). В современном рабочем простран-

стве впервые одновременно существуют шесть поколений: Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, Millennials (Generation Y), Generation Z и Alpha, каждое из которых обладает специфическими характеристиками, ожиданиями и мотивацией. Platteau et al. (2011) подчеркивает, что поколенческие различия на рабочем месте часто проявляются в стилях коммуникации, рабочих этических нормах и ожиданиях. Если эти различия игно-

рировать, они могут привести к напряженности и конфликтам между поколениями. Эти особенности ставят перед организациями вызовы, связанные с адаптацией стратегий управления для создания гармоничной и продуктивной рабочей среды (Skýpalová et al., 2023).

Silent Generation (родившиеся до 1945 г.) выросли в условиях строгих социальных норм и экономической нестабильности. Они ценят дисциплину, лояльность и стабильность, что делает их важными носителями традиционных корпоративных ценностей. Baby Boomers (1946–1964 гг.) сформировались в период послевоенного экономического роста. Они ориентированы на долгосрочные карьерные цели, привержены формализованным процессам и ценят надежность работодателя (Urick, 2014).

Поколение X (1965–1980 гг.) развивалось в условиях экономической нестабильности и начала технологических изменений. Это поколение характеризуется прагматизмом и предпочтением четкой структуры управления, долгосрочной перспективы и автономии (Macovei & Martinescu-Bădălan, 2022). Миллениалы (1981–1996 гг.) выросли в эпоху глобализации и цифровой революции. Они отдают предпочтение гибкости, инклюзивности и социальным ценностям, что делает их активными сторонниками инновационных подходов на рабочем месте (Baysal Berkup, 2014).

Generation Z (1997–2009 гг.), чье взросление прошло в эпоху полной интеграции технологий, характеризуется высокой цифровой грамотностью, мультизадачностью и ориентацией на разнообразие. Они стремятся к работе, обеспечивающей возможности для быстрого обучения и инноваций (Urick, 2014). Поколение Alpha (2010 г. и позже), только начинающее включаться в профессиональную среду, уже демонстрирует сильную зависимость от технологий, гибкость и готовность к обучению. Их ожидания связаны с устойчивым развитием и корпоративной ответственностью (McCindle, 2020).

Хотя большая часть литературы о поколенческой динамике отражает западный индивидуалистический подход с акцентом на индивидуализме и горизонтальных структурах управления (Urick, 2014), исследования Platteau et al. (2011) предлагают более тонкое понимание поколенческого разнообразия в рамках иерархических и коллективистских структур. Эти выводы особенно актуальны для российского контекста, где культурные нормы акцентируют внимание на иерархии и традиционных ценностях.

Наличие представителей ряда поколений на рынке труда диктует необходимость создания модели их взаимодействия. Pearce (2010) предложил модель взаимодействия шести поколений (Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, Y, Z и Generation Alpha) к локальным реа-

лиям. Такой подход позволяет рассматривать возможность формирования межпоколенческой инклюзивной корпоративной культуры в условиях российской специфики. Модель 6G предполагает интеграцию представителей разных возрастных групп в единую систему, ориентированную на сотрудничество, инновации и устойчивое развитие организации.

Настоящее исследование направлено на изучение влияния поколенческих различий в межкультурных и профессиональных контекстах, а также на оценку возможности применения модели 6G в условиях российского рынка труда. Оно также рассматривает пути повышения эффективности управления бизнеса, ориентированного на разнообразие, с учетом культурных и поколенческих ожиданий.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Участники

Участниками исследования стали 250 сотрудников, по возрасту представляющих разные поколения (X, Y, Z и Альфа), работающих в российских организациях. Географически респонденты были распределены следующим образом: Москва – 100 человек, Санкт-Петербург – 60 человек, Новосибирск – 40 человек, Екатеринбург – 30 человек, Казань – 20 человек. Гендерное распределение составило 54% женщин и 46% мужчин. Участники представляли широкий спектр профессиональных сфер, включая технологии, финансы, образование и производство, а их профессиональный опыт варьировался от начального уровня до топ-менеджеров.

Методы и инструменты

Методы исследования включали проведение структурированного опроса, состоящего из 20 вопросов, сгруппированных в три основные категории. Первая категория касалась культурных особенностей различных поколений, включая такие аспекты, как восприятие культурных традиций, значимость ценностей (например, стабильность, инновации) и степень влияния культурных различий на рабочие процессы. Вторая категория была посвящена стратегиям управления, где респонденты оценивали необходимость создания специализированных подходов к управлению многопоколенческими коллективами, предлагали меры по интеграции сотрудников разных возрастных групп и высказывали свое мнение о важности обучения навыкам межпоколенческого взаимодействия. Третья категория вопросов анализировала специфику поведения и ожиданий сотрудников на рабочем месте, включая предпочтения в стиле управления, роль технологий и ключевые факторы, влияющие на выбор места работы.

Опросник

Культурные особенности различных поколений:

- (1) Как вы оцениваете важность культурных традиций в рабочей среде?
- (2) Какие ценности (например, стабильность, инновации, баланс между работой и личной жизнью) для вас наиболее важны?
- (3) Насколько важно учитывать культурные различия между поколениями при принятии решений?
- (4) Как вы воспринимаете влияние глобализации на профессиональные ценности вашего поколения?
- (5) Какие культурные аспекты, по вашему мнению, наиболее влияют на эффективность работы в коллективе?

Стратегии управления

- (6) Как вы оцениваете необходимость создания специализированных стратегий для управления много-поколенческими коллективами?
- (7) Какие меры, по вашему мнению, могут повысить эффективность интеграции сотрудников различных поколений?
- (8) Насколько важно обучать сотрудников навыкам межпоколенческого взаимодействия?
- (9) Какую роль, по вашему мнению, играет гибкость в управлении коллективом?
- (10) Как вы отноитесь к внедрению цифровых технологий в процессы управления?

Специфика поведения и ожиданий на рабочем месте:

- (11) Какой стиль управления (авторитарный, демократический, гибридный) вы предпочитаете?
- (12) Какую роль играют технологии в вашей профессиональной жизни?
- (13) Какие факторы (например, зарплата, карьерный рост, культура организации) являются решающими при выборе работы?
- (14) Насколько для вас важна возможность удаленной работы?
- (15) Как вы оцениваете роль наставничества в вашей профессиональной деятельности?
- (16) Какую роль играет обратная связь от руководства в вашем профессиональном развитии?
- (17) Что для вас является наиболее значимым показателем успешности вашей работы?
- (18) Как вы оцениваете значимость командной работы в профессиональной среде?
- (19) Насколько для вас важны условия для профессионального роста в организации?
- (20) Как вы воспринимаете инициативы, направленные на развитие инклюзивности в рабочей среде?

Процедура

Сбор данных проводился через электронную платформу Google Forms с 1 по 21 марта 2024 г. Всем респондентам была предоставлена информация о целях исследования

ния, а также гарантирована конфиденциальность и анонимность их ответов. Участие в опросе было добровольным, и перед началом заполнения опросника участники подтверждали свое согласие с условиями. Срок сбора данных составил три недели, в течение которых респондентам также предоставлялась возможность задать уточняющие вопросы исследовательской группе.

Анализ данных

Анализ данных включал несколько этапов. На первом этапе ответы респондентов подвергались кодированию, что позволило выделить ключевые категории и темы. В дальнейшем проводился контент-анализ, направленный на выявление общих тенденций и специфики восприятия поколенческих различий. Для обработки количественных данных применялись методы описательной статистики, включая расчет частотности ответов и средних значений. Качественные данные анализировались с использованием ручного и компьютерного кодирования для определения основных тематических кластеров.

Суммирование данных осуществлялось с целью выявления сходств и различий между поколениями, а также оценки релевантности предложенной модели 6G в российском контексте. Это позволило сформулировать рекомендации по внедрению межпоколенческих стратегий управления в российских организациях.

Этические аспекты

Все участники были заранее проинформированы о добровольности участия и конфиденциальности данных. Полученные результаты анализировались и представлялись в обобщенной форме, что исключало возможность идентификации отдельных респондентов. Таким образом, исследование обеспечивало соблюдение высоких стандартов этики и научной достоверности.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Культурные особенности различных поколений

В блоке, посвященном культурным особенностям различных поколений, ключевые выводы можно разделить на несколько аспектов. Важность культурных традиций получила высокую оценку среди всех поколений, но с разницей в акцентах: средний балл составил 4.5 у поколения X, которое наиболее последовательно отмечало значимость сохранения устоявшихся норм и ценностей. В то же время, поколение Z оценило этот аспект ниже (3.8), демонстрируя более гибкое отношение к традициям. Поколение Y, со средним баллом 4.0, занимает промежуточную позицию, сочетающую уважение к традициям с открытостью к их адаптации. Поколение Альфа продемонстрировало баланс между

восприятием традиций и готовностью к изменениям (средний балл 4,0) (Таблица 1).

Влияние глобализации на профессиональные ценности оказалось наиболее значимым для поколений Y и Z, которые оценили этот фактор на уровне 4,5 и 4,6 соответственно. Эти поколения демонстрируют высокую адаптацию к глобальным изменениям и склонность учитывать их в профессиональной жизни. Поколение X оценило влияние глобализации на 3,8, что свидетельствует о более умеренном восприятии ее значимости.

Среди культурных аспектов, влияющих на эффективность работы, участники выделили взаимоуважение (45% респондентов), поддержку традиций (30%) и инклюзивность (25%). Разбивка по поколениям показала, что респонденты поколения X акцентировали внимание на взаимоуважении как ключевом факторе (60% отметили его как наиболее важный), что соответствует их ориентации на стабильность и сохранение традиций. Поколение Y, напротив, продемонстрировало сбалансированное отношение ко всем трем аспектам, при этом поддержка традиций набрала 35%, а взаимоуважение и инклюзивность получили 30% и 25% соответственно. Поколение Z выделило инклюзивность как основной аспект, влияющий на эффективность (средний балл 4,8), что подчеркивает их ориентацию на разнообразие и коллективную интеграцию. Поколение Альфа, хотя и имеет менее выраженные предпочтения, отдало равное предпочтение поддержке традиций и взаимоуважению (по 40%), демонстрируя готовность к восприятию как традиционных, так и современных ценностей.

Специфика поведения и ожиданий на рабочем месте

В этом блоке исследование выявило предпочтения респондентов в стиле управления, использовании технологий и других аспектах профессиональной жизни.

Демократический стиль управления получил наибольшее количество голосов среди всех поколений (средний балл 4,5), при этом гибридный стиль (сочетание авторитарного и демократического подходов) оказался наиболее популярным у поколения X (60% респондентов). Предпочтения в удаленной работе разделились: 70% респондентов поколения Y выбрали гибридный формат, тогда как поколение X предпочитало офисную работу (55%).

Значимость наставничества получила общий средний балл 4,0, но респонденты поколения Z чаще упоминали важность неформального наставничества (55%), в отличие от формальных программ. Среди факторов, определяющих успешность работы, 45% респондентов выделили карьерный рост, 35% – зарплату, и 20% – корпоративную культуру. Инициативы, направленные на развитие инклюзивности, были особенно популярны у поколения Z (4,5), что подтверждает их ориентацию на разнообразие.

Стратегии управления

Анализ ответов на вопросы, связанные со стратегиями управления, показал, что большинство респондентов (средний балл 4,5) поддерживают необходимость создания специализированных подходов для управления многопоколенческими коллективами. Поколение X оценило этот аспект на уровне 4,2, подчеркивая значимость четкой структуры и формализации процессов. Респонденты поколения Y продемонстрировали высокую оценку гибкости в управлении (4,4), отмечая необходимость адаптации стратегий к различным условиям. Наивысший балл (4,6) был зафиксирован у поколения Z, для которого гибкость управления является критически важным фактором, обеспечивающим динамичное взаимодействие в коллективе. Поколение Альфа также положительно оценило гибкость (4,5), что указывает на их готовность работать в условиях постоянных изменений.

Таблица 1

Среднее значение оценки важности вопросов опросника

Вопрос	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z	Поколение Альфа
Важность культурных традиций	4,5	4,0	3,8	4,0
Влияние глобализации на профессиональные ценности	3,8	4,5	4,6	4,0
Необходимость специализированных стратегий управления	4,2	4,6	4,8	4,5
Значимость наставничества	4,0	4,2	4,1	4,0
Роль цифровых технологий	3,5	4,8	5,0	4,5
Предпочтения в удаленной работе	3,0	4,0	4,5	3,5
Демократический стиль управления	4,0	4,5	4,7	4,3
Гибкость в управлении	4,2	4,4	4,6	4,2
Карьерный рост как ключевой фактор	60,0	70,0	55,0	50,0
Инклюзивность в рабочей среде	3,5	4,5	4,8	4,2

Интересным результатом стало то, что 65% всех опрошенных считают обучение навыкам межпоколенческого взаимодействия важным элементом корпоративной культуры. Среди них поколение Y и Z составили 70% и 75% соответственно, демонстрируя высокий интерес к подобным инициативам. Внедрение цифровых технологий в управление поддержали 80% респондентов поколения Z, что подчеркивает их высокую цифровую грамотность и готовность к интеграции современных решений. Среди поколения X этот показатель составил 50%, что может быть связано с более осторожным подходом к инновациям.

Ожидания поколений от профессиональной деятельности

Ожидания от профессиональной деятельности значительно различаются между поколениями.

Поколение X отдает приоритет стабильности и долгосрочным перспективам. Они ценят структурированность, четкую иерархию и надежные условия труда. В среднем 60% представителей этого поколения отметили, что предпочитают четко определенные роли и долгосрочные контракты. Также 50% респондентов указали, что для них важно минимальное внедрение цифровых технологий, что соответствует их осторожному подходу к инновациям.

Поколение Y ставит на первое место карьерный рост и баланс между работой и личной жизнью. 70% респондентов указали карьерный рост как ключевой фактор при выборе работы, а 65% отметили важность гибкости графика. Командная работа и открытость со стороны руководства также оказались важными: средний балл для этих аспектов составил 4.4.

Поколение Z выделяет ключевые аспекты, связанные с технологической интеграцией и инновациями. Они ожидают быстрого доступа к новым знаниям (75% респондентов), гибкости условий труда (4.6 балла) и инклюзивной корпоративной культуры (4.5 балла). Также 80% респондентов отметили, что важным элементом работы является доступ к современным цифровым инструментам.

Поколение Альфа, хотя и имеет менее четко сформированные ожидания, акцентирует внимание на творческом подходе, поддержке инициатив и доступности современных технологий. 50% респондентов указали важность наставничества, а 45% отметили, что их профессиональные ожидания связаны с возможностью участия в инновационных проектах.

Значимость наставничества получила общий средний балл 4.0, но респонденты поколения Z чаще упоминали важность неформального наставничества (55%), в отличие от формальных программ. Среди факторов,

определяющих успешность работы, 45% респондентов выделили карьерный рост, 35% – зарплату, и 20% – корпоративную культуру. Инициативы, направленные на развитие инклюзивности, были особенно популярны у поколения Z (4.5), что подтверждает их ориентацию на разнообразие в рабочей среде.

Модель взаимодействия шести поколений Pearce (2020)

Модель взаимодействия шести поколений, предложенная Pearce (2020), представляет собой стратегический подход к управлению коллективами, включающими представителей всех шести существующих поколений. Она базируется на принципах инклюзивности, гибкости и адаптивности, чтобы учитывать уникальные потребности каждого поколения, от Silent Generation до Generation Alpha. Основной принцип модели заключается в интеграции всех поколений в единое стратегическое видение организации. Это достигается через включение представителей каждого поколения в процессы принятия решений, стратегического планирования и разработки продуктов или услуг.

Модель предусматривает использование как возрастных, так и поколенческих различий для создания условий, в которых каждое поколение может раскрыть свои сильные стороны. Например, старшие поколения выступают в качестве наставников, а молодые внедряют инновации и новые подходы. Обучение является ключевым элементом модели, направленным на повышение уровня межпоколенческого взаимодействия. Это включает в себя как формальные программы наставничества, так и неформальное обучение через совместные проекты.

Сильный акцент делается на использовании цифровых технологий для обеспечения эффективной коммуникации и работы. Это особенно актуально для поколений Z и Альфа, которые ожидают высокий уровень технологической поддержки. Для создания гармоничного коллектива важно разрабатывать программы, которые подчеркивают общие цели и ценности, такие как устойчивое развитие, инновации и социальная ответственность. Модель Pearce (2020) ориентирована на формирование инклюзивных, устойчивых и эффективных организаций, которые могут адаптироваться к вызовам современного многопоколенческого рабочего пространства.

Перспективы внедрения модели взаимодействия шести поколений Pearce (2020)

Анализ собранных данных позволяет утверждать, что модель взаимодействия шести поколений Pearce (2020) имеет значительный потенциал для успешного внедрения в российских организациях. Учитывая разнообразные ожидания и потребности разных поколений, ключевыми преимуществами модели 6G являются:

(1) Инклюзивность. Поколение Z и Y активно поддерживают инициативы, направленные на создание инклюзивной корпоративной культуры. Средние оценки для этих групп составили 4.5 и выше, что указывает на их готовность участвовать в межпоколенческих программах.

(2) Гибкость управления. Высокая оценка гибкости (4.4–4.6 балла) среди молодого поколения подтверждает актуальность подходов, ориентированных на адаптацию к изменениям и гибкие графики работы.

(3) Цифровая интеграция. Поколение Z, как наиболее технологически адаптированная группа, выделяет цифровые технологии как ключевой фактор успеха. 80% респондентов из этой группы поддерживают внедрение современных цифровых решений.

(4) Обучение и наставничество. Все поколения подчеркивают важность программ наставничества, особенно поколение Альфа (50%), для которого обучение через практику и взаимодействие с более опытными коллегами является основным инструментом профессионального развития.

Несмотря на положительные аспекты, внедрение модели требует учета определенных ограничений. Поколение X, ориентированное на стабильность и традиционные подходы, может демонстрировать сопротивление инновациям, особенно в сфере цифровых технологий. Успешное внедрение модели 6G должно включать программы адаптации и обучения для представителей этого поколения.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Результаты исследования подтверждают, что ожидания и предпочтения различных поколений в рабочей среде существенно различаются, что подчеркивает необходимость адаптации стратегий управления к особенностям каждой группы. Результаты согласуются с выводами Takatama & Yang (2023).

Поколение Silent Generation (родившиеся до 1945 г.) характеризуется приверженностью к дисциплине, уважению к традициям и лояльности к работодателю. Хотя их представительство на рабочем месте сокращается, их опыт и знания остаются ценным активом для организаций. Для успешной интеграции в модель взаимодействия шести поколений необходимо задействовать их в качестве наставников и консультантов, что также согласуется с исследованиями Pearce (2020). Кроме того, Baysal Berkup (2014) указывает, что старшие поколения могут способствовать укреплению корпоративной культуры через передачу знаний и опыта молодым сотрудникам.

Поколение Baby Boomers (1946–1964 гг.) демонстрирует ориентацию на стабильность, преданность своей про-

фессии и высокую работоспособность. Они поддерживают формализованный подход к управлению, а 70% из них считают важным сохранение традиционных ценностей в корпоративной культуре. Однако они менее склонны принимать цифровые технологии, что создает вызовы для внедрения инновационных подходов в рамках модели 6G (Jun & Rowley, 2014).

Поколение X (1965–1980 гг.) выделяется прагматизмом и ориентацией на долгосрочные перспективы. Они отдают предпочтение четкой структуре управления и иерархии, что подтверждается их средней оценкой в 4.2 для этих аспектов. Однако поколение X демонстрирует готовность к адаптации в условиях изменений, если эти изменения происходят постепенно и сопровождаются ясной стратегией (Macovei & Martinescu-Bădălan, 2022).

Поколение Y (миллениалы) (1981–1996 гг.) акцентирует внимание на карьерном росте, балансе между работой и личной жизнью и гибкости графиков. Их высокая оценка (4.4) гибких подходов к управлению подчеркивает их заинтересованность в адаптивных и инновационных стратегиях. Кроме того, они активно поддерживают инициативы, направленные на создание инклюзивной рабочей среды, что также подтверждается исследованиями Jun & Rowley (2014).

Поколение Z (1997–2009 гг.) демонстрирует высокую степень технологической адаптивности и стремление к быстрому освоению новых навыков. Их средний балл в 4.6 для гибкости управления и 4.8 для цифровых технологий подтверждает их ожидания от работодателей в плане инноваций и инклюзивности. Эти особенности делают поколение Z важным драйвером цифровой трансформации в рамках модели 6G (Baysal Berkup, 2014; Pearce, 2020).

Поколение Альфа (2010 г. и позже), хотя и только начинает свой путь в профессиональной среде, уже проявляет высокую готовность к обучению и экспериментам. Они ориентированы на использование новейших технологий и творческий подход. Средние оценки в 4.5 для гибкости и наставничества подчеркивают их потребность в поддержке со стороны более опытных коллег и развитии новых форматов обучения. Эти тенденции подтверждаются данными Pearce (2020), который подчеркивает необходимость раннего вовлечения молодого поколения в профессиональную среду через образовательные и практические программы.

На основании полученных данных можно утверждать, что успешное внедрение модели взаимодействия шести поколений Pearce (2020) требует учета как общих, так и специфических ожиданий разных возрастных групп. Например, для Silent Generation и Baby Boomers важно обеспечить роль наставников, тогда как для поколений Z и Альфа необходимы технологии и возмож-

ности для креативного самовыражения. Внедрение гибридных подходов, таких как использование традиционных ценностей в сочетании с инновационными решениями, может способствовать повышению эффективности многопоколенческого взаимодействия.

Рекомендации по адаптации стратегий управления для многопоколенческих коллективов

Для повышения эффективности взаимодействия в многопоколенческих коллективах требуется внедрение стратегий управления, основанных на глубоких исследованиях и адаптированных к российскому контексту и практике эффективной первичной профессионализации на уровне университетов (Tikhonova et al., 2021). Прежде всего, формирование инклюзивной корпоративной культуры, которая уважает ценности всех поколений, является ключевым аспектом. Silent Generation и Baby Boomers сохраняют приверженность традициям, дисциплине и стабильности, что подтверждается исследованием Urick (2014). Напротив, поколения Z и Alpha выделяют инновации и цифровизацию как приоритетные аспекты рабочей среды (McCrindle, 2020). Эффективным механизмом для объединения поколений может стать наставничество: опытные сотрудники передают знания, в то время как молодежь делится своими цифровыми навыками (Pearce, 2020).

Персонализация управления становится необходимостью в условиях многопоколенческой команды. Для Baby Boomers важны четкая структура и предсказуемость (Urick, 2014), в то время как миллениалы акцентируют внимание на гибкости, карьерном росте и возможности работать в команде (Macovei & Martinescu-Bădălan, 2022). Поколение Z, в свою очередь, ожидает использования цифровых инструментов и обеспечения быстрого доступа к информации, что поддерживается результатами исследований Skýpalová et al. (2023).

Роль цифровых технологий в многопоколенческих коллективах нельзя недооценивать. Современные IT-решения, включая платформы для совместной работы и системы автоматизации, способствуют вовлечению сотрудников младших поколений (Urick, 2014; McCrindle, 2020). Однако старшим поколениям необходимо представлять обучение, чтобы снизить сопротивление инновациям и улучшить их адаптацию (Jun & Rowley, 2014).

Гибкость рабочего процесса стала важным элементом управления, особенно для миллениалов и поколения Z. Внедрение гибких графиков и гибридных форм занятости способствует удовлетворению их запросов (Pearce, 2020), а также повышению их вовлеченности и мотивации (Baysal Berkup, 2014). Эти изменения важно сопровождать программами, направленными на баланс между работой и личной жизнью.

Ориентация на устойчивое развитие и социальную ответственность особенно важна для поколений Y, Z и Alpha. Эти поколения активно поддерживают инициативы, связанные с экологией и благотворительностью (McCrindle, 2020), что повышает их лояльность к организации и усиливает ее репутацию.

Прозрачность и открытость коммуникации между поколениями способствуют устранению стереотипов и укреплению доверия. Согласно Urick (2014), открытый диалог и возможность выражать мнение помогают снизить конфликты и повысить эффективность взаимодействия. Обучение межпоколенческому взаимодействию должно стать неотъемлемой частью корпоративных программ.

Программы мотивации следует адаптировать к особенностям поколений. Старшие сотрудники ценят финансовую стабильность и признание (Urick, 2014), тогда как молодежь ориентирована на развитие, гибкость и творческое самовыражение (Baysal Berkup, 2014; McCrindle, 2020). Индивидуализация вознаграждений повышает удовлетворенность всех поколений.

Адаптация модели взаимодействия шести поколений Pearce (2020) требует учета российского контекста, включая коллективизм и уважение к иерархии (Строгонова, 2021). Участие сотрудников в разработке стратегий укрепляет их вовлеченность и способствует созданию гармоничной рабочей среды.

Таким образом, успешное управление многопоколенческими коллективами в российских организациях возможно через применение гибридных подходов, сочетающих традиционные и инновационные элементы, что позволяет формировать продуктивные и устойчивые коллективы.

Ограничения исследования

Ограничения исследования включают сравнительно небольшой размер выборки для поколения Альфа, что затрудняет обобщение результатов для этой группы. Кроме того, исследование проводилось преимущественно в крупных российских городах, что может ограничивать применимость результатов в региональном контексте. Также следует учитывать, что восприятие поколенческих различий может варьироваться в зависимости от отрасли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование показало, что управление многопоколенческими коллективами требует учета уникальных особенностей каждого поколения. Модель взаимодействия шести поколений Pearce (2020) предоставляет эффективные инструменты для интеграции

разных поколений. Однако ее успешная реализация в российском контексте требует учета локальных особенностей, включая культурные различия и специфику организационной структуры. Применение гибридных подходов, сочетающих традиционные и инновационные элементы управления, позволит создать гармоничную и продуктивную рабочую среду.

Результаты данного исследования могут быть использованы для разработки стратегий управления многопоколенческими коллективами, ориентированных на устойчивое развитие и межпоколенческое сотрудничество.

Будущие исследования по теме управления многопоколенческими коллективами могут быть сосредоточены на нескольких ключевых направлениях. Во-первых, важно изучить поколенческие различия в малых и средних предприятиях, где организационная структура более гибкая и менее формализованная, что может выявить новые подходы к управлению. Во-вторых, необходимо проанализировать влияние национальных

культурных особенностей на восприятие и реализацию модели взаимодействия шести поколений Pearce (2020), чтобы адаптировать ее к различным странам и регионам. Еще одним важным направлением является разработка рекомендаций по адаптации модели 6G для различных отраслей, включая здравоохранение, образование и технологии, что позволит учесть специфику профессиональной среды. Кроме того, углубленное исследование особенностей поколения Альфа в контексте их раннего вовлечения в профессиональную среду поможет определить их уникальные потребности и ожидания. Не менее важно оценить долгосрочные эффекты внедрения межпоколенческих стратегий управления на эффективность и устойчивость организаций, чтобы разработать практические рекомендации для их реализации. Наконец, следует уделить внимание изучению роли технологий, таких как искусственный интеллект и виртуальная реальность, в повышении эффективности взаимодействия между поколениями, что может стать основой для будущих инноваций в управлении.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

- Строгонова, И. Б. (2021). Изменения в корпоративной культуре Республики Корея на примере дискуссии об отмене хвесик. В К. В. Иванов (ред.), *Россия и Корея: взгляд из Сибири-2021: тезисы и доклады международной научно-практической конференции* (с. 186–192). Иркутский государственный университет.
- Strogonova, I. B. (2021). Changes in corporate culture in the Republic of Korea: The case of the debate on abolishing hoesik. In K. V. Ivanov (Ed.), *Russia and Korea: A View from Siberia-2021: Abstracts and Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 186–192). Irkutsk State University. (In Russ.)
- Baysal Berkup, S. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/MJSS.2014.V5N19P218>
- Jun, W., & Rowley, C. (2014). Change and continuity in management systems and corporate performance: Human resource management, corporate culture, risk management, and corporate strategy in South Korea. *Business History*, 56(3), 493–514. <https://doi.org/10.1080/00076791.2013.809522>
- Macovei, L., & Martinescu-Bădălan, R. (2022). Generational dynamics in the workplace: Traditional vs. modern approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 456–471. <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0071>
- McCrindle, M. (2020). *Understanding generation Alpha: The children of the Millennials*. McCrindle Research Pty Ltd.
- Pearce, N. (2020). Building 6G organizations: Strategies for sustainable multigenerational workplaces. *Harvard Business Review*, 98(5), 34–39. <https://hbr.org/2024/04/leading-the-6-generation-workforce>
- Platteau, E., Molenveld, A., & Demuzere, S. (2011). Do generational differences regarding organizational culture affect intergenerational conflict? A quantitative study in a local government organization. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1877749>
- Skýpalová, R., Stojanová, H., Troger, H., & Caha, Z. (2023). Human resource management across generations within the context of world of work 4.0. *Emerging Science Journal*, 7(3), 843–853. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-03-013>
- Takatama, M., & Yang, W. (2023). A study of intergenerational empathy based on a survey of text communication characteristics. In A. Marcus, E. Rosenzweig, & M. M. Soares (Eds.), *Design, user experience, and usability. HCII 2023. Lecture notes in computer science* (vol. 14032). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35702-2_25
- Tikhonova, E. V., Kosycheva, M. A., & Efremova, G. I. (2021). Primary professionalization of foreign students: barriers, stigmatization, adaptation. *Integratsiya obrazovaniya = Integration of Education*, 25(4), 608–628. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.105.025.202104.608-628>
- Urick, M. J. (2014). The Presentation of self: Dramaturgical theory and generations in organizations. *Journal of Intergenerational Relationships*, 12(4), 398–412. <https://doi.org/10.1080/15350770.2014.9618>