

П. П. Бражников

ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ И ЕЕ СВЯЗЬ С КОНКУРЕНЦИЕЙ РАБОТОДАТЕЛЕЙ НА РЫНКЕ ТРУДА

Аннотация. Предметом рассмотрения данной статьи является теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса, причины ее популярности и те явления, которые она отражает. Данная теория стала популярной в России в последнее десятилетие и оказывает существенное влияние на кадровую политику многих организаций. Одна из причин ее популярности простота данной теории по сравнению с другими подходами деления работников на группы для упрощения кадровой политики. Однако данная теория является отражением конкуренции работодателей на рынке труда. В первой части статьи проводится анализ наиболее эффективных из современных подходов деления работников на группы. Такое деление необходимо для систематизации и упрощения кадровой политики организаций. Показано, что данная теория предлагает наиболее простой способ классификации сотрудников, что облегчает работу HR отделов. Во второй части статьи, однако, описаны механизмы конкуренции работодателей за наиболее квалифицированных молодых специалистов. Для привлечения которых наиболее успешные компании предлагают новые привлекательные условия труда для создания высокого спроса на их рабочие места. В последствии наиболее успешные предложения работодателей становятся нормой. Данный механизм аналогичен жизненному циклу товара на рынке. Момент широкого распространения новых рабочих стандартов можно ошибочно воспринять как навязывание молодежи своих требований работодателям, что и является причиной появления теории поколений. Однако такой подход вынуждает наиболее инертных работодателей защищаться, сосредотачиваясь на более старших поколениях. Такая кадровая политика является ошибочной в ситуации конкуренции работодателей и губительна для фирмы. Таким образом на примере теории поколений показана необходимость понимания реальных рыночных механизмов для будущего организации.

Ключевые слова: теория поколений, рынок труда, конкуренция работодателей, молодежь, жизненный цикл продукта, классификация работников, поколение X, поколение Y, классификация менеджеров, кадровая политика.

Abstract. The subject of this article is the theory of generations of Hove N. and W. Strauss, the reasons for its popularity, and the phenomena that it reflects. This theory became popular in Russia in the last decade and has a significant impact on the HR policy of many organizations. One of the reasons for its popularity simplicity this theory compared with other approaches of division into groups of workers to simplification of HR policy. However, this theory is a reflection of the competition of employers in the labor market. The first part of the article contains analyze the most effective modern approaches of dividing workers into groups. This division is necessary to organize and simplify HR policy organizations. It is shown that this theory offers the easiest way to classify employees that facilitates the work of HR departments. In the second part of the article, however, describes the mechanisms of competition of employers for the most highly qualified young professionals. To attract them the most successful companies offer new and attractive working conditions for the creation of a high demand for their jobs. Eventually, the most successful offers employers become the norm. This mechanism is similar to the life cycle of product on market. Moment of widespread new working standards can be mistakenly perceived as youth impose their requirements to employers, which is the cause of the theory of generations. However, this approach forces the most inert of employers to defend themselves, focusing on the older generation. This personnel policy is incorrect in a situation of employers competition and dangerous for the company. The example of the theory of generations shows a real need to understand the market mechanisms for the future of the organization.

Keywords: HR policy, Management classification, Generation Y, Generation X, Employee classification, Product life cycle, Youth, Employer competition, Job market, Theory of generations.

В 1991 американцами Н. Хоувом и В. Штраусом была предложена теория поколений[1]. Данная теория является развитием исследований Джейн Деверсон[2] которая ранее описывая отличительные особенности молодежи 1960х годов применила к ним термин “поколение X”, который позже был использован авторами теории поколений, но применительно к другому периоду времени. В своих работах Н. Хоув и В. Штраус поделили историю США на периоды в 20 лет и утверждали, что в поколение, составляющее основную массу граждан в каждом периоде, имеет свои особенные признаки, отличающие его от соседних во времени поколений. Однако, упомянутые исследователи увидели сходства между поколениями, разделенными периодами в 60 лет. Таким образом, они определили повторяющиеся 4 типа поколений, чередующихся в определенном порядке, и обладающими характерными убеждениями и моделями поведения. Данную тенденцию Н. Хоув и В. Штраус увидели на протяжении всей истории США, лишь с двумя исключениями. Каждому из четырех типов поколений они дали определенную характеристику и соответствующее название: Пророки (Prophets), Кочевники (Nomads), Герои (Heroes), Художники (Artists).

Различия между поколениями, обозначенные Н. Хоувом и В. Штраусом имеют своей причиной различие в обстановке, характерной для времени детства представителей того или иного поколения. Для времен, характеризующих поколения, авторы теории также дали свои названия и определения, они поделили периоды истории на повторяющиеся Подъем, Пробуждение, Спад и Кризис. Описывать подробно теорию поколений для целей данной статьи не имеет смысла, целесообразно остановиться на описании последних поколений, рассматриваемых создателями и последователями этой теории наиболее подробно.

Популярность эта теория получила именно вследствие применимости к поколениям, представители которых составляют активное большинство современного общества. Таковыми являются поколения, представляющие основную массу рабочей силы во времена, когда теория получила популярность. В 1990е годы, когда она стала распространяться в США, основными

поколениями в обществе были: поколение 1961-1981 годов рождения, поколение “Кочевников”, называемое “Поколение X”; и предшествующее поколение 1943-1960 годов рождения, к которому принадлежат авторы теории, поколение “Пророков”. Наиболее часто упоминающиеся характеристики этих поколений следующие, для поколения 1943-1960 годов: оптимизм, заинтересованность в личностном росте и вознаграждении, коллективизм и командный дух, культ молодости; для поколения 1961-1981 годов рождения: готовность к изменениям, глобальная информированность, техническая грамотность, индивидуализм, стремление учиться в течение всей жизни, неформальность взглядов, прагматизм, надежда на себя, отсутствие авторитета старших[3].

Поколение авторов теории, 1961-1981 годов рождения называют также поколением “Бэби-бумеров”, так как на год рождения его представителей пришелся рост рождаемости в США. Авторы теории утверждают, что такая направленность смены поколений наблюдается и в большинстве других стран, но границы поколений могут быть смещены во времени. Последователи теории поколений в России определяют границы поколений смещенными на 3-5 лет относительно США, но общее деление принято считать совпадающим[4]. В нашей стране теория поколения приобрела популярность в 2000х годах, когда помимо поколений “Бэби-бумеров” и “поколения X” начало входить в активный возраст следующее за ними поколение 1982-2004 годов рождения, “поколение Y”, относящееся к поколению “Героев”. Однако характерные для этого поколения особенности в большинстве случаев описывают следующим образом: гражданский долг, мораль, ответственность, но при этом наивность, отсутствие ответственности, эгоизм, низкую обучаемость и меньшую приспособленность к работе, желание получать немедленное вознаграждение[5, 6].

Эта теория на практике чаще всего применяется сотрудниками HR служб, и ее приверженцы отдают предпочтение людям старшего возраста, нежели “поколению Y”[7] при найме новых сотрудников. При этом, со времени роста популярности данной теории в России и до настоящего времени основную массу HR-специалистов

составляют представители “поколения X”, что, возможно, влияет на субъективное восприятие данной теории и на ее популярность. В случаях когда необходим найм молодых сотрудников, то фирмы вынуждены идти на дополнительные уступки, чтобы привлечь и удержать молодых сотрудников из “поколения Y” [8]. Разницу между поколениями можно хорошо понять из следующего утверждения: “Поколение X хотело занимать хорошие посты, а это значит, что работе надо уделять довольно много времени. В какой-то момент в итоге было слишком много трудоголиков, сгоравших на работе <...> поколение Y тоже ориентировано на карьеру, но с той разницей, что теперь молодежь хочет сохранять баланс между своей личной и профессиональной жизнью” [9].

Помимо прямого субъективного восприятия отдельных HR-специалистов, популярность теории поколений обусловлена объективной потребностью в делении работников на группы. У каждого человека присутствуют индивидуальные особенности, отличающие его от других людей, при том не только в квалификации или профессиональном опыте. В вопросах управления этот факт имеет как положительные, так и отрицательные последствия. В качестве основной пользы от разнообразия людей можно привести возможность подбора для любой деятельности наиболее подходящего именно для нее человека. Но с другой стороны наличие множества человеческих характеров делает невозможным применение единой политики управления, одинаково эффективной для всех сотрудников. Рассмотрим основные имеющиеся подходы к делению работников на группы для упрочения кадровой политики, помимо теории поколений.

В управлении персоналом финансовые инструменты являются важной, но не единственной составляющей кадровой политики. Важным направлением работы HR служб можно назвать психологическую работу с людьми, в первую очередь для их мотивации [10]. Использование психологии позволяет повысить эмоциональный комфорт и вовлеченность работников. Однако, как и во многих других вопросах, перед руководителями возникает выбор: или точная, высокоэффективная, но дорогая и трудоемкая

работа или более простая, но менее эффективная. Всегда присутствует потребность уменьшения издержек на внутреннюю работу с персоналом при сохранении ее эффективности, или даже при ее повышении.

Достаточно простыми способами учесть человеческую психологию для повышения мотивации сотрудников используются в процессуальных теориях мотивации. Их использование привело к созданию специальных систем оплаты труда, ориентирующих персонал на определенные формы производственного поведения и других поощрительных способов повышения эффективности труда [11]. Но такой подход использует слишком общие инструменты и не всегда работают в той мере, в которой это хотелось.

Альтернативным подходом являются содержательные теории мотивации, учитывающие различие психологических потребностей работников. Такой подход ставит своей целью определение и удовлетворение основных желаний сотрудников, сделав так, чтоб они совпадали с целями компании. Такие инструменты давно показали свою полезность для эффективного управления. Индивидуальные особенности людей требуется учитывать уже по той причине, что политика, мотивирующая одних сотрудников может оказывать обратный эффект на других. Однако при использовании индивидуального подхода в управлении мотивацией персонала все же требуется деление сотрудников на небольшое количество групп со схожими свойствами. Это необходимо для простоты обучения менеджеров конкретным алгоритмам действий по определению мотивации сотрудника и по перенаправлению ее в выгодном направлении. Соответственно алгоритмы необходимо разработать для каждого вида мотивации. Деление сотрудников на небольшое количество групп также позволяет проводить целенаправленную политику компании по работе с персоналом, используя наиболее эффективные инструменты.

В США достаточно широкую популярность приобрела методика деления людей по 16 типам характера Майерс-Бриггс [12], но столь сложная система практически не возможна для применения ни на уровне младшего управляющего персонала, ни на уровне политики предприятия, направленной на конкретные типы личности.

Другим и наиболее часто используемым методом деления людей по их индивидуальным особенностям является деление людей по их основным потребностям. Самый известный из способов такой дифференциации является теория А. Маслоу, схожей по принципу является теория Ф. Герцберга[13]. А. Маслоу обозначил пять уровней потребностей: физиологические потребности; потребности в безопасности; социальные потребности; потребности в уважении и самоуважении; потребности в самореализации.

Но потребности по Маслоу сформулированы столь общими формулировками, что подобрать под них конкретные мероприятия представляется достаточно сложным. Более применимо на практике деление Ф. Герцберга, который выделил шесть основных мотиваторов: трудовые успехи работника (достижения); признание заслуг (признание); расширение самостоятельности (ответственность); служебный рост (продвижение); профессиональное совершенство (личностный рост); творческий характер труда (работа сама по себе).

Последняя теория является наиболее широко применяемой их содержательных теорий мотивации и ее использование в управлении персоналом приносит ощутимую пользу[14]. Однако такой подход требует серьезного обучения младшего менеджмента и возлагает на них большую ответственность по правильному применению знаний.

Есть еще менее дифференцированные по потребностям подходы, например теории К. Алдерфера и Д. МакКлелланда, которые также хорошо согласуются с практикой[15]. К. Алдерфер разделил потребности человека на потребности существования - физиологические и потребности в безопасности, потребность взаимосвязей - потребности в поддержке, признании и одобрении других людей, потребность роста - потребности самоутверждения и самовыражения. Д. МакКлелланд также выделил три основные потребности: власть, успех и причастность. Такое деление потребностей позволяет обеспечивать их удовлетворение не силами отдельных менеджеров, а при помощи мероприятий, действующих одинаково во всей организации, но рассчитанных на определенную часть сотрудников, для которых они наиболее интересны. Однако проблемы

коммуникации между менеджерами и персоналом в каждом отдельном небольшом коллективе останутся, если ограничиться только методами общего действия.

Таким образом, упомянутая в начале статьи теория поколений является логичным продолжением содержательных теорий мотивации, еще больше сокращая количество групп сотрудников на которые их можно поделить. Перечисленные выше способы деления сотрудников на группы требуют определенной квалификации HR-специалистов компании, а зачастую и прочего менеджмента. Тогда как теория поколений позволяет "аргументированно" сосредоточиться на менее притязательных работниках старших поколений, для которых, как было показано, не требуется столь большая работа по повышению лояльности и мотивации.

Для работодателей, не настроенных категорично против молодежи "поколения Y", деление персонала по поколениям позволяет сократить количество основных групп работников с различной мотивацией до двух поколений, составляющих основную массу работоспособного населения. Что также позволяет сократить количество возможных вариантов действия до двух направлений общей политики организации, а в большинстве случаев до одного изменения в текущей политике - большей либерализации для молодежи. Однако в случае молодежи наиболее профессиональных работников важно заинтересовать и удержать. В описаниях поколений, начиная с "Беби-бумеров" видна тенденция к получению большей свободы. Когда приходит новое поколение, оно в среднем склонно критически выбирать работодателя[16], в силу большей молодости и активности, либо большей финансовой свободы за счет родителей, либо по другим причинам. Поэтому, работодателям в условиях конкуренции за наиболее высококвалифицированных молодых работников приходится больше внимания уделять их потребностям, заключающимся в первую очередь в большей свободе. К счастью, предприятиям для привлечения молодежи достаточно лишь немного понизить жесткость своей политики, так как на фоне более инертных организаций они станут достаточно конкурентоспособными при разумных затратах.

Фактически, предлагая новые, более привлекательные условия труда для привлечения молодежи, организации создают новый товар на рынке труда. В случае удачного, если новая трудовая атмосфера окажется удачной, она создаст высокий конкурс на рабочие места и предприятие сможет выбрать лучших молодых специалистов, пока остальные работодатели не начнут копировать предложение. Через некоторое время для привлечения хоть каких-либо молодых специалистов эти условия труда введут у себя большинство организаций. Такая ситуация подобна известной ситуации жизненного цикла товара на рынке, когда сначала новый товар используют только «новаторы», но после некоторого периода с малой скоростью увеличения популярности, возникает резкое увеличение спроса на продукт, после которого он становится необходимой нормой. Когда такого положения достигает новый товар на рынке труда - новая привлекательная трудовая среда - это время сторонние, не знакомые с экономикой, наблюдатели могут назвать временем появления «нового поколения» работников. Можно сказать, что это поколение со своими требованиями, однако они лишь будут отражением той нормы, которые вводят наиболее прогрессивные работодатели. Но, для излишне инертных организаций, это действительно будет навязыванием требований извне.

Таким образом, теория поколений показывает нам, как важно правильно понимать окружающие обстоятельства. Пока одни фирмы следят за конкурирующими работодателями и стремятся привлечь максимум наиболее квалифицированных молодых специалистов, другие пытаются бороться с новыми тенденциями, обвиняя в них новое поколение. Однако последние лишь откладывают неизбежное, отставая в смене поколений и в составе молодых кадров, что может стать губительным для фирмы в дальнейшей перспективе.

На протяжении всей истории методы либерализации условий труда наиболее передовых компаний становились общепринятыми стандартами. Именно поэтому люди, принадлежащие к возрастным группам, которые наиболее подробно рассмотрены теорией поколений, сменяя друг друга предъявляют все большие требования к

работодателям. И именно поэтому более старшие поколения выглядят более трудоспособными, ведь они в свое время пришли работать на менее выгодные условия труда, чем их приемники[17]. И ошибочно предполагать, что эта тенденция сменится началом нового цикла и приходом еще одного «Величайшего поколения», способного работать без предъявления дополнительных условий к работодателям.

Сравнение причин, ставших причиной появления теории поколений, с жизненным циклом товара на рынке также объясняет разницу в несколько лет между нашими «поколениями» и западными. Большинство рыночных тенденций, появившихся в США, доходят к нам с задержкой. Именно этим обусловлена разница представлений об идеальном начальнике между молодыми россиянами и европейцами[18]. Что еще раз доказывает, что в реальности молодежь во все времена следует за трендом на рынке труда, созданным самими нанимателями. Понимание реального механизма позволяет с большей точностью предсказать возможное развитие условий труда и воспользоваться ими на благо компании. Противоположный же подход ошибочен, связан с субъективным восприятием HR-специалистов, и может привести к гибели фирмы в будущем.

Теория поколений, хоть и похожа на более простой и удобный подход к разделению работников на группы для упрощения кадровой политики, тем не менее является иллюзией и не может их заменить. Однако эта теория показывает важность понимания рыночных механизмов на рынке труда, а также является хорошей их иллюстрацией.

Теория поколений может быть также полезна для деления самих HR-специалистов. Как и все сотрудники, специалисты кадровых отделов имеют индивидуальные различия. Для целей данной статьи удобно использовать остроумный подход, разработанный Дугласом Макгрегором[19] делящий менеджеров согласно их отношению к персоналу. Согласно данному подходу существуют менеджеры придерживающиеся «теории X» и «теории Y». Важно отметить, что обозначения X и Y в данном случае не имеют связи с аналогичными буквенными обозначениями в теории поколений.

Согласно теории Макгрегора, руководители, придерживающиеся «теории X» о персонале считают, что все работники в первую очередь ищут финансовую выгоду для себя и требуют постоянного контроля. Также эти менеджеры винят в проблемах не систему, а работающих в ней работников. Руководители, мыслящие через призму «теории Y», верят, что подчиненные способны осуществлять самоконтроль, добровольно брать на себя ответственность и работают эффективнее при предоставлении им необходимой свободы. Именно менеджеры последнего типа в первую очередь являются инициаторами либерализации условий труда для привлечения молодых сотрудников, что позволяет их компаниям выигрывать в конкуренции с другими работодателями за молодых специалистов. В тоже время руководители мыслящие в категориях «теории X» часто имеют субъективно предвзятое отношение к молодому поколению, требующему для себя улучшения условий труда, несмотря на то, что более старшие их коллеги прекрасно работают при существующей системе., так как эти люди имеют еще меньшие запросы. В большинстве случаев именно позиция HR-работников по «теории X» Макгрегора, вынуждает создавать основной состав организации практически без

привлечения молодежи, что имеет несколько отрицательных эффектов. Во-первых искусственное снижение количества кандидатов на рабочие места уменьшает конкуренцию, а значит и мотивацию имеющихся работников. Во-вторых такой подход существенно снижает возможности по обучению организации новым методам, так как опытные специалисты со своими привычками менее склонны меняться. И третьим существенным недостатком подобных методов подбора персонала является отсутствие возможности преемственности по причине отсутствия потенциальных учеников.

Теория поколений, будучи ошибочным объяснением рыночных механизмов, не является реальным инструментом деления работников на группы, но может стать индикатором деления на группы HR-специалистов на “X” и “Y”, где специалисты “X” являются опасными для будущего организации. Ведь их недостаточно критическое восприятие рыночных механизмов и вера в теорию поколений может помешать компании вовремя включиться в конкурентную борьбу на рынке труда. Если же фирма не успеет предложить молодежи наиболее либеральную трудовую атмосферу она упустит наиболее квалифицированных молодых специалистов, недостаток которых скажется в будущем.

Библиография

1. Ляпина И. Ю., Соколов Р. В., Хван Н. С. Практика применения теории поколений в исследовании различий ценностей россиян // Известия Волгоградского государственного технического университета: межвуз. сб. науч. ст. №16(143) 2014 / ВолгГТУ.
2. Hamblett C., Deverson J. Generation X, London: Tandem Books. Hartley. 1965, 192p.
3. Strauss W., Howe N. The Fourth Turning: An American Prophecy. New York: Broadway Books, 1997.
4. Hole D., Zhong L., Schwartz J. Talking about Whose Generation? 01.01.2010 / Deloitte University Press // [Электронный ресурс] <http://dupress.com/articles/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce/> (дата обращения 05.11.2015).
5. Кочеткова А. Минус игрек. 18.02.2014. Бизнес-журнал // [электронный ресурс] <http://b-mag.ru/2014/russia/minus-igrek/> (дата обращения 05.11.2015).
6. Ужакина Ю. X, Y, Z, I, R, С учим алфавит. Доклад на конференции “E-learning elements” 29.05.2013 // [электронный ресурс] <https://m.youtube.com/watch?v=nQip5sBLVWY> (дата обращения 05.11.2015).
7. Ульянова Н. Пожилые и перспективные. 27.11.2014 // [Электронный ресурс] Бизнес-журнал. <http://b-mag.ru/2014/kadryi/pozhilyie-perspektivnyie/> (дата обращения 05.11.2015).
8. Terry P., Gyll S., Derr C.B. Carer orientation: multi-generational talent management. Global novations. 2007.

9. Hrombdkovb T. Po workoholicnch z йру X nastupuјn do ргбсе mladn ршnsluљnnci generace Y. Jasn јsou? 26.04.2013 / iNed.cz. Перевод ИноСМИ. // [Электронный ресурс] <http://inosmi.ru/world/20130611/209925956.html#ixzz3mVvJHC5s> (дата обращения 05.11.2015).
10. Копылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом – СПб., 2000. – 400 с.
11. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебная тетрадь. / Е.И. Кудрявцева — СПб: Изд-во МИПК, 2008.
12. Gardner W.L., Martinko M.J. Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. 1996. Journal of Management 22: 45–83. doi:10.1177/014920639602200103.
13. Дорофеева Л.И. Менеджмент. Конспект лекций ДОС. М.: Эксмо, 2007.
14. Магура М., Курбатова М.Содержательные теории мотивации // Управление персоналом.-N13-14. – 2007.
15. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005.-224 с.
16. KELLY. Мотивация персонала 2015 // [Электронный ресурс] http://www.kellyservices.ru/uploadedFiles/1-Images/MISC_Images/RU_Docs/Мотивация%20персонала%20в%20России%202015.pdf (дата обращения 05.11.2015).
17. Shusterova L., The New Theory of Generations. The Moscow Times. 09.04.2012. // [Электронный ресурс] http://www.themoscowtimes.com/business/business_for_business/article/the-new-theory-of-generations/467568.html (дата обращения 05.11.2015).
18. Фуколова Ю. Иду на X, Как компания «Вымпелком» приручила «игреков». Журнал “Коммерсантъ Секрет Фирмы” №6 от 02.06.2014, стр. 46.
19. McGregor D. M. The human side of enterprise. Management Review. November 1957. p. 22-28. Reprinted from the Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, MIT, April 9, 1957, p. 166-171
20. Гончарова Н.П., Ноянзина О.Е. Субъективное состояние социальной эксклюзии мигрантского сообщества на рынке труда Алтайского края // Национальная безопасность / nota bene. - 2014. - 5. - С. 725 - 738. DOI: 10.7256/2073-8560.2014.5.10972.
21. Манойло А.В. Парадигмы управления международными конфликтами: конкуренция или конфронтация. // Национальная безопасность / nota bene. 2011. №5. С. 135-142.
22. Следзевский И.В., Филиппов В.Р., Хабенская Е.О. Влияние СМИ на формирование этнических стереотипов общественного сознания в столичном мегаполисе. М., 2005.
23. Филиппова Е.И., Филиппов В.Р. Государство и общество перед лицом социального кризиса (две парадигмы: российская и французская) // Ежегодный доклад Сети этнологического мониторинга и раннего предупреждения конфликтов. 2005. Москва, 2006. С. 12-25.
24. Ферапонтова М.В. Удовлетворенность жизнью и оптимизм у профессионалов на разных этапах жизненного пути. // Психолог. - 2013. - 5. - С. 61 - 70. DOI: 10.7256/2409-8701.2013.5.8796. URL: http://www.e-notabene.ru/psp/article_8796.html
25. Бородин Е.А. Ноосферная теория В.И. Вернадского как базовая платформа теории и методологии ноовитизма // Международные отношения. - 2014. - 3. - С. 458 - 471. DOI: 10.7256/2305-560X.2014.3.12177.

References (transliterated)

1. Lyasina I. Yu., Sokolov R. V., Khvan N. S. Praktika primeneniya teorii pokolenii v issledovanii razlichii tsennosti rossiyan // Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta: mezhvuz. sb. nauch. st. №16(143) 2014 / VolgGTU.
2. Hamblett C., Deverson J. Generation X, London: Tandem Books. Hartley. 1965, 192p.
3. Strauss W., Howe N. The Fourth Turning: An American Prophecy. New York: Broadway Books, 1997.

4. Hole D., Zhong L., Schwartz J. Talking about Whose Generation? 01.01.2010 / Deloitte University Press // [Elektronnyi resurs] <http://dupress.com/articles/talking-about-whose-generation-ages-and-attitudes-among-the-global-workforce/> (data obrashcheniya 05.11.2015).
5. Kochetkova A. Minus igrek. 18.02.2014. Biznes-zhurnal // [elektronnyi resurs] <http://b-mag.ru/2014/russia/minus-igrek/> (data obrashcheniya 05.11.2015).
6. Uzhakina Yu. X, Y, Z, I, R, C uchim alfavit. Doklad na konferentsii "E-learning elements" 29.05.2013 // [elektronnyi resurs] <https://m.youtube.com/watch?v=nQip5sBLVWY> (data obrashcheniya 05.11.2015).
7. Ul'yanova N. Pozhilye i perspektivnye. 27.11.2014 // [Elektronnyi resurs] Biznes-zhurnal. <http://b-mag.ru/2014/kadryi/pozhilye-perspektivnye/> (data obrashcheniya 05.11.2015).
8. Terry P., Gyll S., Derr C.B. Carer orientation: multi-generational talent management. Global novations. 2007.
9. Нромбdkovб Т. Po workoholicнch z йру X nastupujн do ргбсе mladн ршнsluльннсі generace Y. Jасн jsou? 26.04.2013 / iHNed.cz. Pевeod InoSMI. // [Elektronnyi resurs] <http://inosmi.ru/world/20130611/209925956.html#ixzz3mVvJHC5s> (data obrashcheniya 05.11.2015).
10. Kopylatov I.A., Efremov O.Yu. Upravlenie personalom – SPb., 2000. – 400 s.
11. Kudryavtseva E.I. Upravlenie personalom. Uchebnaya tetrad'. / E.I. Kudryavtseva — SPb: Izd-vo MIPK, 2008.
12. Gardner W.L., Martinko M.J. Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. 1996. Journal of Management 22: 45–83. doi:10.1177/014920639602200103.
13. Dorofeeva L.I. Menedzhment. Konspekt lektsii DOC. M.: Eksmo, 2007.
14. Magura M., Kurbatova M. Soderzhatel'nye teorii motivatsii // Upravlenie personalom.-N13-14. – 2007.
15. Shapiro S. A. Motivatsiya i stimulirovanie personala. M.: GrossMedia, 2005.-224 s.
16. KELLY. Motivatsiya personala 2015 // [Elektronnyi resurs] http://www.kellyservices.ru/uploaded-Files/1-Images/MISC_Images/RU_Docs/Motivatsiya%20personala%20v%20Rossii%202015.pdf (data obrashcheniya 05.11.2015).
17. Shusterova L., The New Theory of Generations. The Moscow Times. 09.04.2012. // [Elektronnyi resurs] http://www.themoscowtimes.com/business/business_for_business/article/the-new-theory-of-generations/467568.html (data obrashcheniya 05.11.2015).
18. Fukolova Yu. Idu na Kh, Kak kompaniya «Vypelkom» priruchila «igrekov». Zhurnal "Kommersant" Sekret Firmy" №6 ot 02.06.2014, str. 46.
19. McGregor D. M. The human side of enterprise. Management Review. November 1957. p. 22-28. Reprinted from the Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, MIT, April 9, 1957, p. 166-171
20. Goncharova N.P., Noyanzina O.E. Sub'ektivnoe sostoyanie sotsial'noi eksklyuzii migrantskogo soobshchestva na rynke truda Altaiskogo kraя // Natsional'naya bezopasnost' / nota bene. - 2014. - 5. - C. 725 - 738. DOI: 10.7256/2073-8560.2014.5.10972.
21. Manoilo A.V. Paradigmy upravleniya mezhdunarodnymi konfliktami: konkurenciya ili konfrontatsiya. // Natsional'naya bezopasnost' / nota bene. 2011. №5. S. 135-142.
22. Sledzevskii I.V., Filippov V.R., Khabenskaya E.O. Vliyanie SMI na formirovanie etnicheskikh stereotipov obshchestvennogo soznaniya v stolichnom megapolise. M., 2005.
23. Filippova E.I., Filippov V.R. Gosudarstvo i obshchestvo pered litsom sotsial'nogo krizisa (dve paradigmy: rossiiskaya i frantsuzskaya) // Ezhegodnyi doklad Seti etnologicheskogo monitoringa i rannego preduprezhdeniya konfliktov. 2005. Moskva, 2006. S. 12-25.
24. Ferapontova M.V. Udovletvorennost' zhizn'yu i optimizm u professionalov na raznykh etapakh zhiznennogo puti. // Psikholog. - 2013. - 5. - C. 61 - 70. DOI: 10.7256/2409-8701.2013.5.8796. URL: http://www.e-notabene.ru/psp/article_8796.html
25. Borodin E.A. Noosfernaya teoriya V.I. Vernadskogo kak bazovaya platforma teorii i metodologii noovitzizma // Mezhdunarodnye otnosheniya. - 2014. - 3. - C. 458 - 471. DOI: 10.7256/2305-560X.2014.3.12177.