

Научная статья

УДК 331.545

<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-1-29-37>

EDN XFTONK

«Поколенческий код» и формирование эффективной корпоративной культуры современной компании

Оксана Карловна Минева

*Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева,
Астрахань, Россия, okmineva@rambler.ru*

Аннотация. Проблема отцов и детей во все времена была актуальна, и актуальность ее многократно возрастает в период смены технологического уклада, когда «поколенческие коды» столь разноплановы, что подростки, а впоследствии молодые сотрудники кардинально изменяют корпоративную культуру, казалось бы, стабильных компаний. Корпоративной культуре, ее уровням, методам формирования посвящены тысячи научных работ, в то время как работ, в которых приведены изменения подходов к формированию корпоративной культуры в зависимости от специфики доминирующего в корпоративной среде поколения, явно не достаточно. Рекомендовано рассмотреть особенности формирования корпоративной культуры в разрезе теории поколений У. Штрауса и Н. Хау и сделать прогноз по потенциальному проявлению себя в социуме представителей поколений α и β (по теории М. МакКриндла). Идентифицированы «поколенческие коды» четырех поколений: X , Y , Z , α , сделан прогноз относительно поколения β , что позволяет, используя трехуровневую модель Э. Шейны, представить обобщенное восприятие корпоративной культуры представителями разных поколений. Представлена модель восприятия корпоративной культуры в современной компании в разрезе доминирующих сегодня поколений Y и Z . Понимание этих особенностей может помочь современным управленцам и HR сделать привлекательным процесс найма и удержания представителей поколения Z в компании. Второй уровень корпоративной культуры, согласно теории Э. Шейны, также может быть положен в основу формирования эффективных систем мотивации и стимулирования труда.

Ключевые слова: корпоративная культура, теория поколений, импакт-бизнес, эффективность, артефакты и символы, ценность, базовые предположения, поколения X , Y , Z , α , β

Для цитирования: Минева О. К. «Поколенческий код» и формирование эффективной корпоративной культуры современной компании // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2025. № 1. С. 29–37. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-1-29-37>. EDN XFTONK.

Original article

“The generational code” and the formation of an effective corporate culture of a modern company

Oksana K. Mineva

*Astrakhan Tatishchev State University,
Astrakhan, Russia, okmineva@rambler.ru*

Abstract. The problem of fathers and children has always been relevant, and its relevance increases many times during the period of technological change, when “the generational codes” are so diverse that grown-up children, and subsequently young employees, radically change the corporate culture of seemingly stable companies. Thousands of scientific papers are devoted to corporate culture, its levels, and methods of formation, while works that show changes in approaches to corporate culture formation depending on the specifics of the dominant generation in the corporate environment are clearly not enough. It is recommended to consider the features of corporate culture formation in the context of the theory of generations by W. Strauss and N. Howe and make a forecast on the potential manifestation of representatives of the α and β generations in society (according to the theory of M. McCrindle). “The generational codes” of four generations have been identified: X , Y , Z , α , and a prediction has been made regarding generation β , which makes it possible, using E. Shane's three-level model, to present a generalized perception of corporate culture by representatives of different generations. A model of perception of corporate culture in a modern company is presented in

the context of the dominant generations Y and Z. Understanding these features can help modern managers and HR make the process of hiring and retaining representatives of generation Z in the company attractive. The second level of corporate culture, according to the theory of E. Shane, it can also be used as a basis for the formation of effective motivation and incentive systems for work.

Keywords: corporate culture, generational theory, business impact, efficiency, artifacts and symbols, value, basic assumptions, generations X, Y, Z, α , β

For citation: Mineva O. K. "The generational code" and the formation of an effective corporate culture of a modern company. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2025;1:29-37. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-1-29-37>. EDN XFTONK.

Введение

Существенная нехватка рабочих сил на современном рынке труда во многом спровоцирована неправильными установками, среди которых: переоценка эффективности молодых специалистов поколения Z; политика избавления от специалистов пенсионного и предпенсионного возрастов; формирование практики найма, развития, продвижения и удержания наемных специалистов по устаревшим стереотипам об эффективном сотруднике. Все озвученные выше проблемы тем или иным образом отражаются в корпоративной культуре компании. Для совершенствования работы с наемным персоналом при формировании корпоративной культуры компании и локальных документов в области управления персоналом следует учитывать «поколенческие коды» представителей разных поколений.

Материалы исследования

Сегодня и рынок труда, и внутренний корпоративный рынок находятся в зоне высокой турбулентности. В новейшей истории человечества можно назвать немного таких периодов, когда подходы к управлению наемными сотрудниками менялись кардинальным образом. Наиболее ярким предшественником сегодняшней трансформации могут выступать, пожалуй, 50-е гг. прошлого века, когда не только в академической, но и в практической плоскости людей перестали ассоциировать с «винтиком в машине», «рукой без мозгов», «должностью без эмоций», «местом в штатном расписании без идей». Огромным прорывом стали работы Э. Мэйо и М. Фоллет, заложившие основы научной школы человеческих отношений, и последующие работы основателей школы поведенческих наук. Так, А. Маслоу, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор и другие ученые нацелили взгляды работодателей на работу с личностью наемных сотрудников, на формирование у них вовлеченности, развития и самовыражения, на информационную транспарентность.

Чуть позже, уже в 90-е гг., Э. Шейн развил идеи работ своих идеологических предшественников о важности личности наемного сотрудника и обосновал, что если компания – это сообщество множества личностей, то следует управлять тем, что может объединять и мультиплицировать позитивные

устремления персонала, предложив дефиницию «корпоративная культура». Именно идентичность целей, взглядов, устремлений, приверженности национальным и религиозным догмам, специфике продукта являются составляющими корпоративной культуры, разделяемой фаундерами, руководством и рядовыми сотрудниками.

Работы наших современников В. Антощенко [1], Д. Кинга [2], Т. Кожевниковой [3], Д. Койла [4], Б. Хоровица [5], Э. Шейна [6], Э. Эдмондсона [7] раскрывают влияние на эффективность бизнеса явных или неявных норм, образцов поведения между сотрудниками и предлагают определенный набор инструментов по формированию и трансформации их в необходимом для руководителя направлении. Вместе с тем работы этих авторов опираются на большой эмпирический материал по представителям поколений X и Y.

Авторы теории поколений У. Штраус и Н. Хау пытались доказать, что приблизительно каждые двадцать лет рождаются люди, которые в разные периоды своей жизни (младенчество, отрочество, зрелость и т. д.) формируются под одинаковыми трендами и имеют высокую общность восприятия внешнего мира и его вызовов. Следовательно, можно предположить, что, описав основные характеристики каждого поколения и различия в мировоззрении между ними, можно разработать идеальные модели управления, потребления, продвижения, удержания и т. п.

Сразу следует оговориться, что у теории поколений есть множество недостатков – она имела слабую доказательную базу и слишком сильные обобщения; кроме того, следует заметить, что все выкладки делались исключительно на наблюдениях за американцами.

Вместе с тем невозможно отрицать и конструктивность данного подхода для исследователей. Можно спорить о временных границах поколений X, Y, Z и последующих (α и β , о которых У. Штраус и Н. Хау не упоминали в своих работах), однако принцип поиска уникального «поколенческого кода» может помочь в проектировании корпоративной культуры и эффективного управления.

Обозначение поколений α и β в буквенных маркерах греческого алфавита, по мнению автора

М. МакКриндла, свидетельствует о том, что представители этих поколений, подобно великим древним грекам, будут стоять у истоков нового восприятия мира, через технологическую интеграцию искусственного интеллекта во все сферы человеческого бытия. Этот ученый замечает, что «...для поколения β цифровой и физический миры будут бесшовными...» [8]. По статистике Mediascope (2023 г.), 87 % детей в возрасте пяти лет пользуются интернетом, к восьми годам их становится около 97 % [9].

В таблице представлено современное видение границ существующих активных поколений.

Временные границы активных поколений*

Time boundaries of active generations

Представители поколений	Временные границы, гг.
X (икс)	1965–1983
Y (игрек)	1984–2000
Z (зет)	2001–2010
α (альфа)	2011–2024
β (бета)	2025–2039

* Составлено по [8].

Исходя из представленных выше данных, попробуем сформировать основные поколенческие установки корпоративной культуры, формировавшие, формирующие и потенциальные.

Поколение X – их вечный запрос на стабильность

Для россиян – это поколение, в сознательном возрасте заставшее Советский Союз и четко выстроенную патриотическую преемственность в процессе воспитания. Это нацеленность на общую цель и временные трудности для ее достижения. Это важность идентификации «своих» и «чужих». Это поколение, заставшее «слом» предыдущей политической модели и переход к капиталистическому мироощущению. Это поколение, многие родители которых в одночасье стали ненужными, обнулив тщательно выстраиваемый для поколения X жизненный сценарий. Это поколение, которое столкнулось не только с изменяемыми «на ходу» правилами (политическими, экономическими, социальными, технологическими), но и с обесцениванием культурного кода. Только семья могла стать источником уверенности и восполнения внутренней энергии, что поддерживало многовековой запрос на раннее создание собственной семьи и сепарацию от родителей. Основным источником информации были бумажные носители, средства массовой информации и руководители разных иерархических уровней, которые воспринимались как безусловная правда, не нуждающаяся в подтверждении. Этим объясня-

ется высокий уровень доверия данного поколения к педагогическим работникам и руководству.

Островком стабильности с точки зрения трудовой жизни стал поиск компании, которая могла бы дать уверенность в завтрашнем дне. И для получения этого психологического контракта представители поколения X готовы были терпеть, безвозмездно работать сверх норм трудового дня, ставить интересы производства наравне, а иногда и выше интересов семьи. Люди поколения X не любят проявлять инициативу, т. к. на подсознательном уровне они боятся увольнения и последующей неопределенности, поэтому подавляющее большинство согласны работать не ради удовольствия и самореализации, а ради стабильности, что приводит их к раннему профессиональному выгоранию. Жизнь поколения X (особенно женской половины) характеризуется сильно выраженной ориентацией на других (детей, родителей) в ущерб удовлетворению личных желаний.

Корпоративная культура для них являлась не просто красивыми словами, зафиксированными на бумажном носителе, а частью их жизни. Принципиальным запросом была фиксированная оплата труда, карьерные перспективы, уверенность в долгосрочном найме.

Для визуализации проведенного исследования нами будет использована трехуровневая модель Э. Шейна, согласно которой описать корпоративную культуру можно следующим образом:

1. Артефакты и символы – внешняя оболочка любой компании, это практически все то, что можно «считать» с работников компании, даже не являясь ее сотрудником. К этому уровню корпоративной культуры будут относиться физическое и социальное восприятие компании работниками и внешними акторами.

2. Ценности – один из самых сложных уровней идентификации, предполагающий ту тонкую грань, которая внешнюю атрибутику переводит в статус моральных убеждений, этических и профессиональных правил и норм поведения. Именно на этом уровне, по нашему мнению, и отыгрывается «поколенческий код». Учет его HR и CEO компаний при формировании описательной части корпоративной культуры либо делает ее реалистичной для идентификации сотрудников с ней, либо оставляет ее декларируемой на бумаге.

3. Базовые предположения – глубинный, невидимый, подсознательный уровень объединения людей и их отношение к окружающему миру, своей идентификации в нем, верований и ожиданий. Основная проблема HR и CEO сегодня при формировании этого уровня корпоративной культуры – учесть многообразие работающих в настоящее время представителей разных поколений в одной ком-

пании. На наш взгляд, этот уровень сегодня должен быть ориентирован вокруг осознания высшей ценности жизни и работы людей – решении общемировых задач, повышающих качество жизни людей.

На рис. 1 представлено восприятие корпоративной культуры представителей X в разрезе уровней культуры согласно теории Э. Шейна.

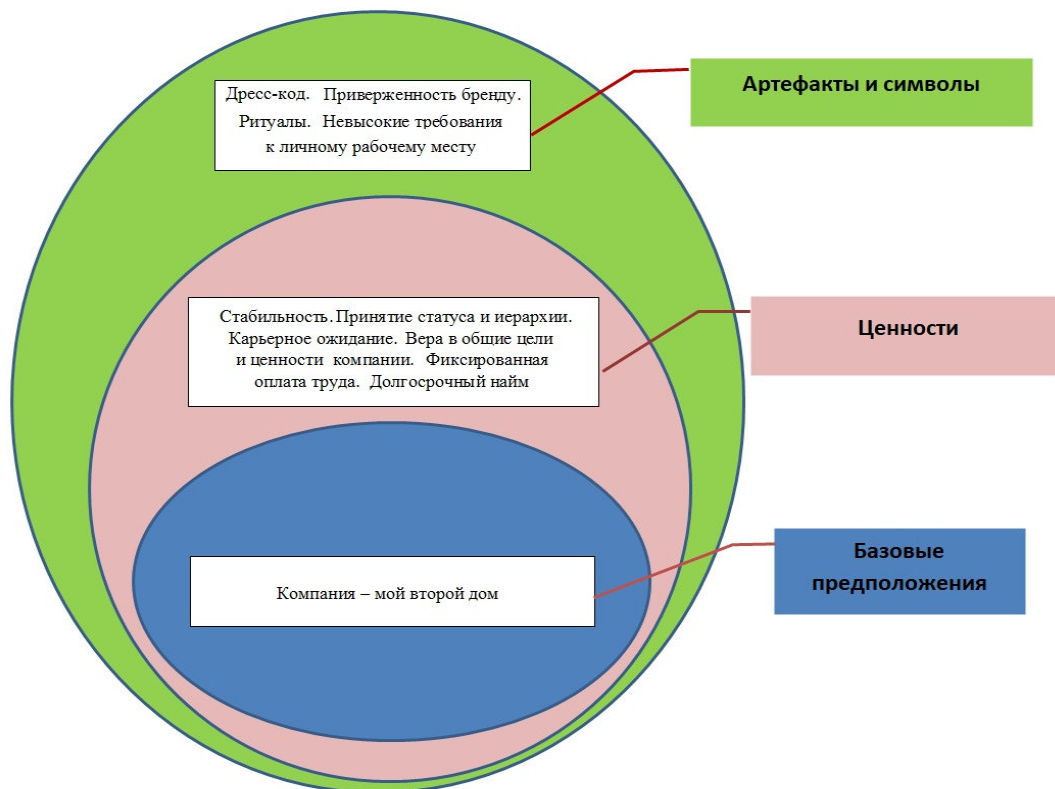


Рис. 1. Восприятие корпоративной культуры представителей X в разрезе уровней культуры согласно теории Э. Шейна

Fig. 1. Perception of corporate culture of representatives of X in the context of cultural levels according to the theory of E. Shene

Поколение Y

Поколение Y , насмотревшись на своих родителей, их трудные жизненные коллизии и попытку на протяжении всей жизни к балансированию между «надо» и «я когда-нибудь потом...», выбрали своим запросом *изменения*. В этот период времени начинается эра иного технологического восприятия жизни – сетевого, которое не только предоставляет неограниченный объем информации, но и навязывает новый стереотип поведения – «успешный успех».

Для поколения Y практически не существует профессиональных авторитетов, их вытесняют «псевдо-» (психологи, тарологи, блогеры, финансисты и т. д.). Сформировалось целое поколение, нацеленное на быстрый успех, который понимается не как традиционное вертикальное продвижение, а как высокие финансовые стартовые позиции. Меняется и подход к стабильности взаимодействия с работодателем – нет запроса на долгосрочность. Есть запрос на высокую адаптивность работодате-

ля, гарантирующего наемному работнику баланс между монотонной работой и свободой выбора способов ее осуществления, между занятостью и личной жизнью. Психологические контракты Д. Геста, описываемые им в конце 90-х гг. прошлого века, как «...система убеждений, которые, по мнению работников, ожидаются от них, и того, каких ответных действий ожидает от них работодатель» [10, с. 222], меняются на психологические контракты, когда наемный работник априори ожидает совпадение ценностей потенциального работодателя с их собственными ценностями. В отличие от поколения X , поколение Y более требовательно к содержанию работы, у них есть возможность (поздняя сепарация от родителей) длительного поиска подходящего под их представления работодателя. При этом следует отметить ярко выраженный тренд на постоянное саморазвитие и поиск своей индивидуальности. Для них характерен поздний брак (после 30-и лет) и большое

количество союзов «без обязательств». В связи с этим корпоративная культура рассматривается ими как то, что подчеркивает их личную свободу, – отсутствие ранговых ограничителей и доступ к неформальному общению, отказ от дресс-кода, современный и технологичный офис, партнерство,

а не подчинение. Атрибуты корпоративной культуры должны быть экологичными по отношению к наемным сотрудникам и клиентам.

На рис. 2 представлено восприятие корпоративной культуры представителей Y в разрезе уровней культуры согласно теории Э. Шейна.

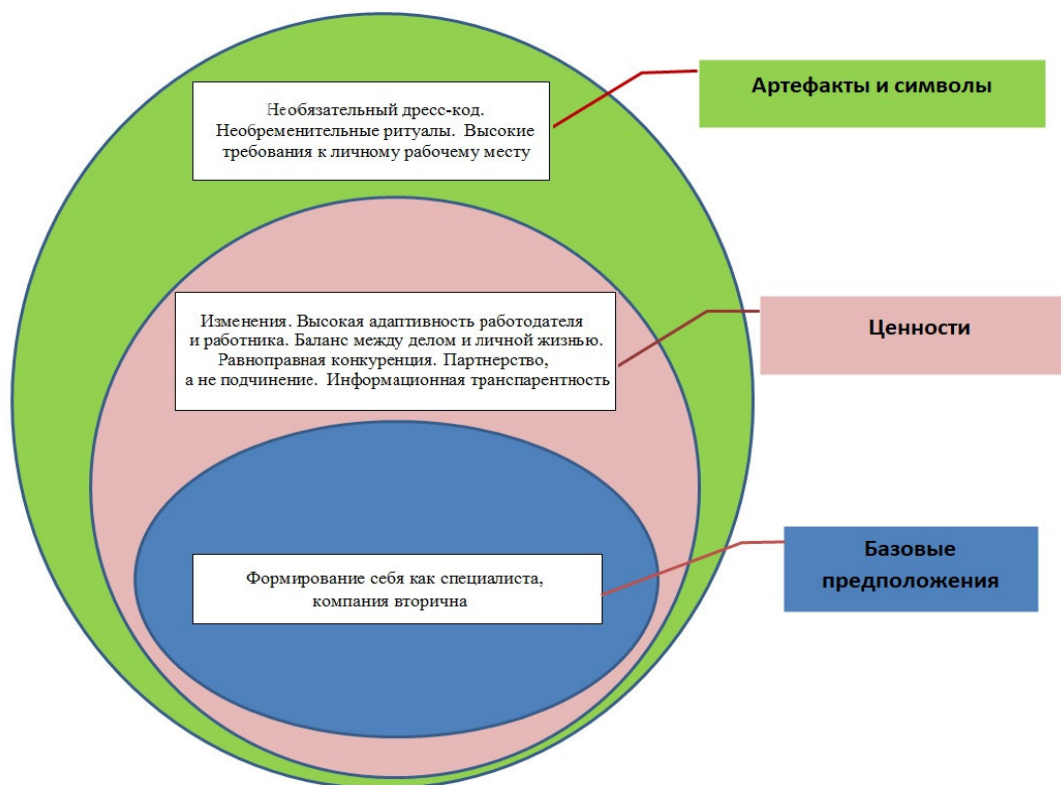


Рис. 2. Восприятие корпоративной культуры представителей Y в разрезе уровней культуры согласно теории Э. Шейна

Fig. 2. Perception of corporate culture of Y representatives in the context of cultural levels according to the theory of E. Shene

Поколение Z

Поколение Z – это «цифровые подростки», по численности составляющие сегодня около 30 % всего населения планеты. Они первое поколение, которое сформировано во многом сетевыми ЛОМами – лидерами общественного мнения. Уже обучаясь в школе, многие из них попробовали зарабатывать в сети или на низкоквалифицированных рабочих местах (сфера обслуживания, онлайн-перепродажа, блогерство) и знают, что можно иметь стабильный доход без долгого процесса профессионального обучения. Не только с имеющимся дефицитом рабочей силы на рынке труда, но и во многом с этим связан запрос на сокращение периода обучения. Это первое поколение, которое переоценило классическое высшее образование, отдавая первенство коротким курсам, позволяющим в короткие сроки освоить новые компетенции. Основным при-

оритетом при выборе места работы является не только гибкий график работы, но и возможность выполнять работу удаленно. Именно это поколение демонстрирует самый высокий процент «клипового мышления». Среднее время удержания фокуса внимания при восприятии новой информации – 8 секунд, так называемый 8-секундный фильтр, следовательно, работодателю необходимо существенно изменить технологию проведения трехступенчатой адаптации – пребординга, онбординга и, собственно, адаптации на более сжатые, информативные рилсы (короткие информативные видео).

Поколение Z еще более категорично в признании авторитетов. Авторитет – это не статус личности, а возможность привнести в профессиональную жизнь Z новые смыслы, компетенции, статус. По разным наблюдениям, чтобы стать профессиональным авторитетом для работника, следует да-

вать ему постоянную обратную связь о прогрессе или оказании помощи в случае необходимости при решении новых производственных задач. Но и это не гарантирует привязанности к своему наставнику и компании.

Поколение Z через специфику своего сетевого взросления существенно мобильнее в жизни, чем предыдущие поколения, в связи с чем его прерогативами становится следование технологическим трендам и определенное обесценивание «своего», когда покупка предпочитается аренде. Возрастает ценность личной цифровой идентификации и высокая потребность в сторонней реакции на любое действие (лайк, дизлайк). Они еще больше зациклены на здоровье и психологической безопасности. Огромное значение Z уделяют импакту (impact)

своей деятельности, т. е. осознаваемой пользы для людей от их предпринимательской деятельности.

Корпоративная культура, а также ее представление, чтобы она была прочувствована и принята сотрудниками поколения Z, должна быть сфокусирована вокруг импакта. Миссия импакт-бизнеса – это работать не только ради финансового благополучия компании, но и для решения важных мировых проблем, позволяющих менять жизнь общества к лучшему. Артефакты и символы (по теории Э. Шейна) должны быть краткими для восприятия («8-секундный фильтр») и пространственно сензитивны (обзор – 360 градусов).

На рис. 3 представлено восприятие корпоративной культуры представителей Z в разрезе уровней культуры согласно теории Э. Шейна.

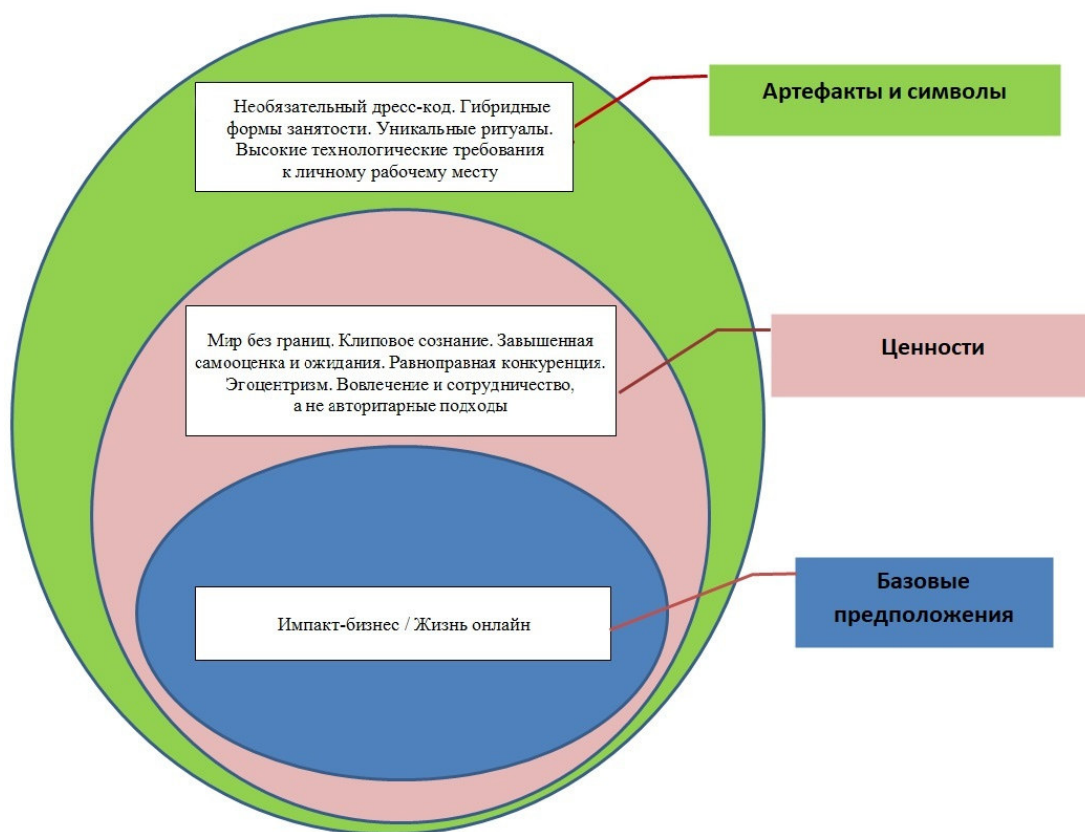


Рис. 3. Восприятие корпоративной культуры представителей Z в разрезе уровней культуры согласно теории Э. Шейна

Fig. 3. Perception of corporate culture of Z representatives in the context of cultural levels according to the theory of E. Shane

Поколение α

С момента рождения люди этого поколения являются цифровыми ниндзя, не имеющими задержки времени на получение необходимой информации *здесь и сейчас*. Причем изменяется формат подачи запроса – с физического (ввода информации руками) на вербальный (голосовой запрос).

Это формирует поколение высоких скоростей и практически полной информационной прозрачности. Это существенно повышает результативность принимаемых решений по распределению собственных и привлекаемых ресурсов. Многозадачность и омниканальность (omni-channel – объединение всех каналов коммуникации клиента

с компанией в единую систему с сохранением всей истории общения) поддержки позволяет «бесшовно» перемещаться между цифровой и физической средами и быть уверенными в гиперперсонифицированном подходе внешней среды. Представители поколения α нацелены на короткие сообщения, что повышает вероятность восприятия информации в полном объеме. Следует отметить и высокий уровень подозрительности, т. к. в целом формирование этого поколения сопровождается большим количеством фейков, от которых они с раннего возраста терпят убытки различного характера (финансовые, репутационные, ситуативные, временные). Однако это поколение более толерантно к бескорыстным ошибкам других людей, что является следствием более глубокого проникновения профессионального психологического сопровождения в процессе воспитания. Учитывая, что поколение α воспитывает свою самость в большей части посредством искусственного интеллекта, существенно изменилось и восприятие лидерства. Лидер/руководитель – это не про игры и не про статус. В данном случае это про сотрудничество (*co-создатель*) в создании но-

вого. Этому поколению важнее реально что-то создать и физически ощутить, чем прослушать или посмотреть чужое новое.

Все вышеперечисленные выводы сделаны нами на основе анализа большого количества информации и экспертных рассуждений, имеющихся в открытом доступе [11–14].

Поколение β

Пока можно только предположить, что они получат в наследство все проблемы поздней цифровизации и тотального контроля искусственного интеллекта за ними. В связи с этим оптимистичным прогнозом было бы ожидание потребности людей будущего в большем стремлении сотрудничать друг с другом, чем у предыдущих поколений.

Результаты исследования

Обобщив восприятие корпоративной культуры представителей X , Y , Z и учитывая исход с рынка труда представителей X , попробуем визуализировать восприятие корпоративной культуры в современной компании (рис. 4).

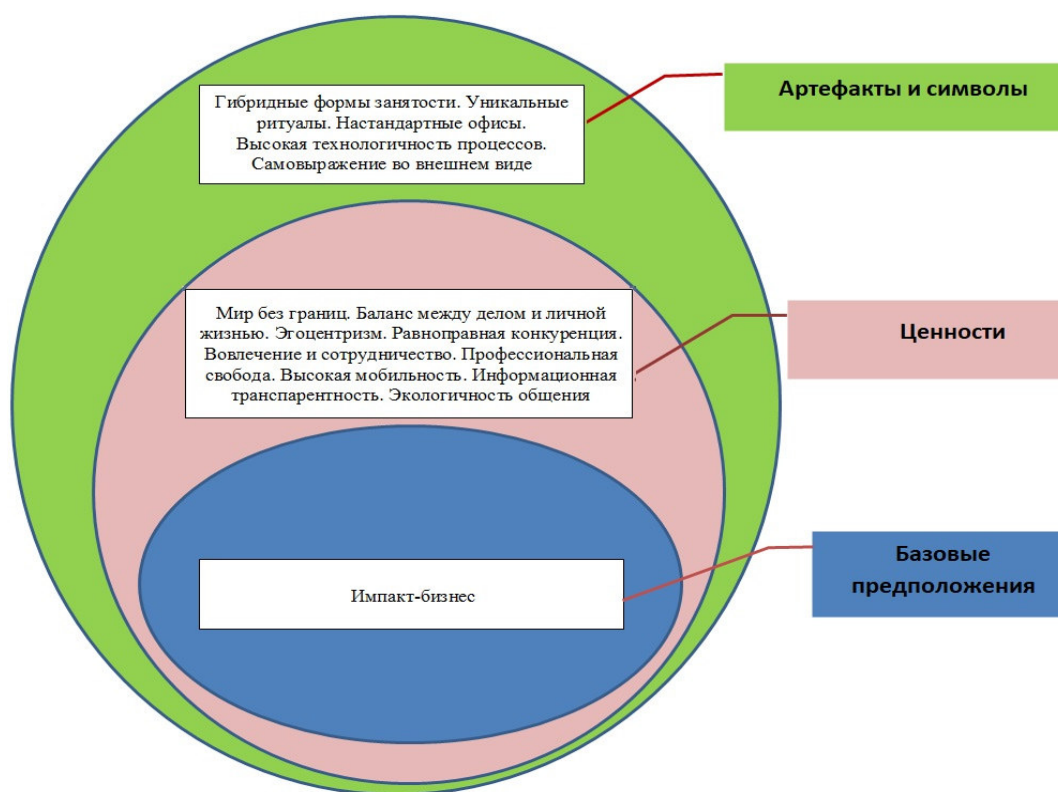


Рис. 4. Восприятие корпоративной культуры в современной компании в разрезе теории поколений

Fig. 4. Perception of corporate culture in a modern company in the context of generational theory

Базовым предположением современной корпоративной культуры должен стать подход импакт-

бизнеса, когда сотрудник чувствует свою принадлежность к высшим человеческим ценностям,

а не только к обществу потребления. Это смягчит эгоцентричность представителей поколения Z и сделает более привлекательным как для них, так и для более старших поколений идею экологичности и сотрудничества, в том числе через гибридные формы занятости и информационную открытость.

Заключение

В рамках данной статьи предложена визуализирующая модель восприятия корпоративной культуры в современной компании, которая может способ-

ствовать привлекательности условий найма и удержания персонала в компании в условиях дефицита рабочей силы, а также более глубокому пониманию сотрудниками разных поколений друг друга.

Практическая значимость данной модели заключается в уменьшении времени и ресурсов на адаптацию сотрудников различных поколений, снижении межпоколенческого сопротивления персонала и формировании нового типа взаимодействия в рамках создания новой корпоративной культуры.

Список источников

1. Антощенко В. Секрет Власти: Принципы позитивного управления. М.: Альпина ПРО, 2021. 343 с.
2. Кинг Д., Логан Д., Фишер-Райт Х. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / пер. с англ. С. Кировой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. 304 с.
3. Кожевникова Т. Корпоративная культура как она есть. М.: Эксмо, 2020. 240 с.
4. Койл Д. Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций / пер. с англ. Ю. Я. Гольдберга. М.: КоЛибри, 2018. 268 с.
5. Хоровиц Б. Мы – то, что мы делаем. Как строить культуру в компании. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2021. 240 с.
6. Шейн Э. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту / пер. с англ. О. Андриановой. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2015. 123 с.
7. Эдмондсон Э. Работа без страха: Как создать в компании психологически безопасную среду / пер. с англ. И. Окунькова. М.: Альпина Диджитал, 2021. 197 с.
8. Синев М. Родившиеся с 2025 года дети станут частью нового поколения. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2024/12/29/24745724.shtml> (дата обращения: 20.12.2024).

20.12.2024).

9. Исследование Kids&Teens: большим о маленьких. URL: https://mediascope.net/news/1718269/?sphrase_id=285753 (дата обращения: 20.12.2024).

10. Gest D. The State of Psychological in Employment: Issues in people management. London: Institute of Personnel and Development, 1996. 226 p.

11. Детство у экрана: чем отличается поколение альфа и какое будущее его ждет. URL: <https://style.rbc.ru/life/650ad3839a79474a6559404f> (дата обращения: 20.12.2024).

12. Их вайб: 10 главных ценностей поколения альфа. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/521956-ih-vajb-10-glavnyh-cennostej-pokolenia-al-fa> (дата обращения: 20.12.2024).

13. Новое поколение. Что необходимо знать о детях «альфа» и «зет»? URL: <https://www.cism-ms.ru/poleznye-materialy/novoe-pokolenie-cto-neobkhodimo-znat-o-detya-kh-alfa-i-zet/> (дата обращения: 20.12.2024).

14. Прозументик О. В., Наумова М. Ю. Вхождение «поколения альфа» в мир // Перм. пед. журн. 2021. № 12. С. 85–90.

References

1. Antoshchenko V. *Sekret Vlasti: Printsipy pozitivnogo upravleniia* [The Secret of Power: Principles of Positive Governance]. Moscow, Al'pina PRO Publ., 2021. 343 p.
2. King J., Logan D., Fischer-Wright H. *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving*. Harper Business Publ., 2011. 303 p. (King D., Logan D., Fisher-Rait Kh. *Lider i plemia. Piat' urovnei korporativnoi kul'tury* / per. s angl. S. Kirovoi. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2024. 304 s.).
3. Kozhevnikova T. *Korporativnaia kul'tura kak ona est'* [Corporate culture as it is]. Moscow, Eksmo Publ., 2020. 240 p.
4. Coyle D. *Cultural code. The Secrets of Highly Successful Groups*. New York, Bantam Books, 2018. 304 p. (Koil D. *Kul'turnyi kod. Sekrety chrezvychaino uspekhnykh grupp i organizatsii* / per. s angl. Iu. Ia. Gol'dberga. M.: KoLibri, 2018. 268 s.).
5. Khorovits B. *My – to, chto my delaem. Kak stroit' kul'turu v kompanii* [We are what we do. How to build a culture in a company]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber (MIF) Publ., 2021. 240 p.
6. Schein E. *Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Koehler Publ., 2013. 144 p. (Shein E. *Slushat' nel'zia ukazivat'. Al'ternativa zhestkomu menedzhmentu* / per. s angl. O. Andrianovoi. M.: Mann,

Ivanov i Ferber (MIF), 2015. 123 s.).

7. Edmondson A. C. *The Fearless organization. Greating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Harward Business School, Wiley Publ., 2020. 197 p. (Edmondson E. *Rabota bez strakha: Kak sozdat' v kompanii psikhologicheski bezopasnuu sredu* / per. s angl. I. Okun'kova. M.: Al'pina Didzhital, 2021. 197 s.).

8. Sinev M. *Rodivshiesia s 2025 goda deti stanut chast'iu novogo pokoleniia* [Children born in 2025 will become part of a new generation.]. Available at: <https://www.gazeta.ru/social/news/2024/12/29/24745724.shtml> (accessed: 20.12.2024).

9. *Issledovanie Kids&Teens: bol'shim o malen'kikh* [Kids&Teens Research: More about the Little Ones]. Available at: https://mediascope.net/news/1718269/?sphrase_id=285753 (accessed: 20.12.2024).

10. Gest D. *The State of Psychological in Employment: Issues in people management*. London, Institute of Personnel and Development, 1996. 226 p.

11. *Detstvo u ekrana: chem otlichaetsia pokolenie al'fa i kakoe budushchee ego zhdet* [Childhood on the screen: what is the difference between the alpha generation and what kind of future awaits it]. Available at: <https://style.rbc.ru/life/650ad3839a79474a6559404f> (accessed: 20.12.2024).

12. *Ikh vaib: 10 glavnykh tsennostei pokoleniia al'fa* [Their vibe: 10 main values of the alpha generation]. Available at: <https://www.forbes.ru/forbeslife/521956-ih-vajb-10-glavnyh-cennostej-pokolenia-al-fa> (accessed: 20.12.2024).

13. *Novoe pokolenie. Chto neobkhodimo znat' o detiakh «al'fa» i «zet»?* [The new generation. What do you need to know about the Alpha and Z children?]. Available at:

<https://www.cism-ms.ru/poleznye-materialy/novoe-pokolenie-chto-neobkhodimo-znat-o-detyakh-alfa-i-zet/> (accessed: 20.12.2024).

14. Prozumentik O. V., Naumova M. Iu. Vkhazhdenie «pokoleniia al'fa» v mir [The entry of "the alpha generation" into the world]. *Permskii pedagogicheskii zhurnal*, 2021, no. 12, pp. 85-90.

Статья поступила в редакцию 10.01.2025; одобрена после рецензирования 26.02.2025; принята к публикации 14.03.2025
The article was submitted 10.01.2025; approved after reviewing 26.02.2025; accepted for publication 14.03.2025

Информация об авторе / Information about the author

Оксана Карловна Минева — доктор экономических наук, профессор; профессор кафедры менеджмента; Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева; okmineva@rambler.ru

Oksana K. Mineva — Doctor of Economic Sciences, Professor; Professor of the Department of Management; Astrakhan Tatishchev State University; okmineva@rambler.ru

