

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СПІВРОБІТНИКАМИ X, Y та Z ПОКОЛІНЬ

*Анотація. У статті в якості одного з інструментів управління представниками різних культурних поколінь розглядається вибір нової моделі відносин між керівником і працівником, представником нового культурного покоління. Представлена теорія поколінь Вільяма Штрауса і Нейла Хоува, подано коротку характеристику покоління X, Y та Z. Проаналізовано вплив зміни культурних поколінь на системи управління в контексті еволюції.*

*В статті визначено, що з п'яти поколінь, які проживають в Україні, на сьогоднішній день чотири групи складають основні трудові ресурси країни. При цьому в плані трудового потенціалу на перспективу доцільно розглядати три покоління, оцінка ціннісних характеристик яких показала суттєву різницю їх соціально-особистісних установок, що впливають на ставлення до освіти, придбання професійних навичок і праці в цілому. Дана ситуація несе в собі негативні моменти, тому важливо налагодити якісне взаємодію поколінь і вибрати правильний вектор розвитку трудового потенціалу, націлений на успішний розвиток вітчизняної економіки.*

*Ключові слова: теорія поколінь; управління персоналом; покоління Z; покоління Y; лідерство; цінності, мотивація, методи управління, age-менеджмент.*

### **EMPLOYEE MANAGEMENT FEATURES OF X, Y AND Z GENERATIONS**

*Abstract. The article considers the choice of a new relations' model between the manager and the employee, a representative of the new cultural generation, as one of the management tools of different cultural generations' representatives. The theory of generations of William Strauss and Neil Howe is presented as well as a brief description of the generations X, Y and Z. It also analyses the influence of the cultural generations' change on the control systems in the context of evolution.*

*The author states that of the five generations living in Ukraine, today four groups are considered to be the main labor resources of the country. In this regard, in terms of labor potential in the future, it is advisable to consider three generations, the assessment of their value characteristics showed a significant difference in their socio-personal settings, affecting the attitude to education, the acquisition of professional skills and labor in general. This situation has negative*

*aspects, therefore it is important to establish a qualitative interaction of generations and to choose the correct vector of labor potential development aimed at the successful development of the domestic economy.*

*Keywords: the theory of generations; HR-management; generation Z; generation Y; leadership; values, motivation, management methods, age-management.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Зміни, що відбуваються в суспільстві, торкнулися не тільки окремих галузей державної і громадської діяльності, а й самого життєвого укладу. А нові умови висувають свої вимоги до тих, хто хоче стати успішним в тій чи іншій сфері. Більш того, сучасні тенденції розвитку суспільства, економіки та ринку формують необхідність розробляти і активно впроваджувати прогресивні підходи в менеджерську діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Трансформаційні процеси в світі та окремих країнах залишають відбиток на кожному новому поколінні: ми стаємо більш розкутими, вільними, упевненими в собі, багато знаємо і мало потребуємо речей, які були в пріоритеті у наших батьків. Першими над даною проблематикою почали працювати демограф Нейл Хоув та історик Вільям Штраус в 1991 р. Вони розробили теорію поколінь, суть якої полягає в тому, що якщо розглянути і проаналізувати історію, можна виділити типові види в суспільстві, тобто покоління. Вони формуються виходячи з навколишньої дійсності, історичних подій, політичних, економічних, соціальних і технологічних змін. Крім того, відповідно до цього формуються основні цінності, властиві поколінню. Н. Хоув і У. Штраус виділили шість основних поколінь, які, на їхню думку, в перспективі будуть циклічно повторювати один одного [1, 2] .

Коли кілька поколінь зустрічаються в одному офісі, керівнику доводиться зіткнутися з очевидною проблемою. Управління співробітниками старшого покоління абсолютно не сполучається з методами, які потрібно застосовувати в управлінні молодими працівниками. Тому І.М. Гурова та С.М. Євдокимова

розробили рекомендації з використанням напрацювань теорії поколінь в якості інструменту управління, які можуть бути застосовані в рамках завдань формування і розвитку трудового потенціалу як на рівні країни, так і окремої організації [3].

В даний час керівники організацій стикаються з викликом збереження лідерського потенціалу, що визначається зміною культурних цінностей нових поколінь працівників, що відносяться до покоління Y і Z. В зв'язку з цим П.В. Трифонов в якості одного з інструментів управління представниками нових культурних поколінь пропонує нову модель відносин між керівником і працівником покоління Y [4].

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є дослідження особливостей управління співробітниками різних поколінь для удосконалення менеджменту на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** На світогляд і цінності людини впливає сім'я, оточення, а також соціальне та економічне середовище періоду, в якому він народився. Кожне наступне покоління вбирає в себе цінності нової епохи, будує життя в напрямку, що відповідає сучасному ритму життя, віянням. Ми не схожі на наших батьків і прадідів по відношенню до життя, вміємо користуватися новаторськими гаджетами і знаємо, в чому суть Інтернету.

Вчені припустили, що люди, народжені в різних епохах, відрізняються один від одного істотніше та глибше, ніж стандартна проблема нерозуміння «батьків і дітей». Людей одного покоління об'єднує не лише економічний чи соціальний контекст. У них сформована своя система пріоритетів і особистих поглядів на життя, вироблена під впливом безлічі навколишніх чинників епохи, причому зміна цих цінностей періодично повторюється.

Водночас межі між поколіннями часто досить розмиті. Нерідко виходить так, що на своєму робочому місці нам доводиться перетинатися з досить великою кількістю різновікових людей. Ми всі живемо в один і той же час і змушені взаємодіяти один з одним, навіть не дивлячись на те, що часом наші навички та компетенції істотно відрізняються.

Наразі демографи поділяють світове населення на вісім поколінь:

- втрачене покоління (Lost Generation) – народжені в 1880-1900 роках.
- величне покоління або покоління переможців (The Greatest Generation) – народжені в 1901-1924 роках.
- мовчазне покоління (Silent Generation) – народжені в 1925-1945 роках.
- бекі-бумери (Baby Boom Generation) – народжені в епоху демографічного вибуху, в 1946-1964 роках.
- покоління X, невідоме покоління (Generation X) – народжені в 1965-1982 роках.
- покоління Y, мілленіали (Generation Y) – народжені з 1983-го до середини 1990-х років.
- покоління Z, покоління «ЯЯЯ» (Generation MeMeMe) – народжені з середини 1990-х до середини 2000-х.
- покоління Альфа – народжені після 2010 року. Так будуть називати всіх представників цього покоління, що народилися до 2025 року.

В робочому процесі до 2020 року будуть задіяні представники п'яти поколінь (мовчазного покоління, бекі-бумерів, покоління X, мілленіалів і покоління Z). У цих п'яти поколінь тривалість життя вже набагато вище, ніж у втраченого і величного, що також буде своєрідним викликом для менеджерів, що ними будуть керувати.

Для працівників покоління X характерні самостійність та віра в себе. Ці люди пройшли епоху глобальних політичних змін і впровадження технологічних нововведень. Вони здатні альтернативно мислити, навчатися новому, підлаштовуватися, вибирати. Більшість з них почали рано працювати, вони прекрасно знають, що таке труднощі, самостійність і виживання. Цінності покоління X – трудоголізм, індивідуалізм, здатність до конкуренції, прагнення до професійного росту, економічність, прагматизм.

Дана категорія людей має прекрасну освіту, спрямована на досягнення поставлених цілей, вмє вирішувати складні завдання. Співробітники покоління X – «золота» кадрова група. Це енергійні і відповідальні люди, готові займатися

самоосвітою, активно розвиваючи кар'єру. Вони розуміють, що вивчення нових технологій та інформації – ключ до їх успіху.

Для компанії співробітники покоління X представляють істотну цінність. Їх не складно навчати і не потрібно переучувати, вони мають хорошу базу знань і досвіду, орієнтовані на досягнення високих результатів своєї діяльності, активно включаються в завдання будь-якої компанії.

Співробітники цієї категорії покажуть високий рівень ефективності праці, якщо в компанії є перспектива стабільності, професійного зростання і правильна мотивація. Вони з радістю приймуть умови корпоративного навчання, так як знають, що їм необхідно підвищувати свою компетентність, щоб прорватися і вижити в умовах раптової кризи або глобальної проблеми.

Співробітників покоління X необхідно утримувати в компанії і надавати їм стратегічну інформацію для роз'яснення цілей компанії, залучаючи їх до прийняття управлінських рішень, що стосуються розвитку підприємства. Вони складають найбільш динамічну групу персоналу компанії, однак якщо їх не влаштують мотиваційні програми, вони будуть шукати нову роботу навіть в період кризи, не дивлячись ні на що, підвищуючи своє матеріальне благополуччя. Співробітники цієї вікової категорії знають, що таке труднощі, і готові долати їх незалежно від обставин.

Працівники покоління Y цінують свободу і дуже амбітні. Це сучасні, вільні та розкуті люди, адаптовані до змін, товариські і позитивні. Їх дорослішання відбувалося в період потужного прогресу технологій, вони легко володіють комп'ютерними технологіями, невимушено спілкуються, знають, що таке віртуальність. Цінності покоління Y склалися під впливом економічного підйому, їх відрізняє від попередників висока комп'ютерна грамотність, свобода у виборі, широкі інтереси, і що дуже важливо – відсутність шаблонного підходу до діяльності.

Вони знаходять себе у творчості, фрілансі, прекрасно розбираються в модних віяннях, поважають особисту незалежність. Мають хороші здібності до навчання, вибирають для роботи великі компанії, що відомі на ринку. Це

хороші працівники, легкі на підйом: вони швидко адаптуються до змін, беруть участь в корпоративному житті компанії, їх частіше посилають в службові відрядження і на виїзні заходи.

Такі люди націлені на побудову швидкої та успішної кар'єри: довгий підйом «від низів» до «верхівки» їх не приваблює. Співробітники покоління Y хочуть стрімко рости в професійному руслі, отримуючи відразу високі гонорари. Вони можуть освоювати кілька професій одночасно, навчатися дистанційно і охоплюють кілька потоків різнобічної інформації.

Співробітник Y буде активно працювати, якщо на підприємстві організована чітка і цікава йому корпоративна культура, виділені місії компанії, цінності, традиції підприємства. Менеджерові необхідно ставити конкретні і чіткі завдання, вказуючи на нюанси.

Покоління Z вже народилося в цифровому світі. Вони не уявляють себе без мобільного телефону або сучасних гаджетів, багато вже знають і вміють. Це покоління, що швидко дорослішає, зростає стрімкими темпами, діти-генії. Вони виховані на інформаційних технологіях, швидко обробляють інформацію і орієнтуються в новаторських розробках. Дитина 5-6 років вже може самостійно користуватися інтернетом, виконує кілька завдань одночасно.

Люди, народжені в період з 2003 року і далі, ще дуже молоді, щоб показати свої таланти і професійну міць. Технології та цінності змінюються стрімко, і поки важко сказати, що буде у них в пріоритеті і якими будуть співробітники нового покоління. За проведеним дослідженням компанії Millennial Branding, цінності покоління Z будуть зводитися до вільного спілкування, сприйняття світу з ентузіазмом. Переважаючими якостями цього покоління будуть виступати прагнення до постійного навчання і самоосвіти, креативність. Передбачається, що зростаюче покоління буде цікавитися новаторськими технологіями і наукою, біомедициною, мистецтвом, робототехнікою.

Основними напрямками діяльності компанії, в якій працюватимуть діти нової епохи, будуть інноваційна діяльність, на першому плані – заохочення

творчості, свободи, нестандартного підходу до виконання завдань. Головна їхня мотивація – можливість працювати в важливих і цікавих проектах, наприклад, з розробки нової вакцини або в створенні унікальних технологій для вирішення глобальних світових проблем.

Наразі вже більшість керівників зіткнулися з тим, що у працівників покоління Z є таке поняття як «хочу», але немає поняття «треба». Через «треба» з ними не виходить працювати, а виходить тільки через «хочу», в той час як старі за ментальністю кадри звикли, що працівники знають «треба». Молоді ж хочуть цікаво проводити час, подорожувати і зробити таку кар'єру, за яку не буде соромно.

Управляючи поколінням Z, керівнику необхідно:

- забезпечити хорошу кар'єрну лінію, яка повинна поєднуватися з горизонтальною кар'єрою, і не тільки в плані фінансів. Працювати має бути цікаво: це можуть бути цікаві проекти, велика зона відповідальності;

- в перспективі у працівників цього покоління повинна бути можливість подорожувати. Наприклад, відрядження або навчання в іншій країні;

- ще один важливий мотив – люди покоління Z хочуть бути особистістю, чимось відрізнятись (не для себе, а для інших). Важливо дати їм можливість бути унікальним, і щоб інші це бачили. Наприклад, цитувати їх висловлювання, вказувати авторство. Якщо ми це все робимо, вони відчують себе дуже добре. Якщо вони не потрапляють в такі умови, починають проявляти свою особистість по-іншому: татуювання, пірсинг тощо.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, ми розглянули особливості менеджменту, що можуть застосовуватися до працівників різних поколінь. Застосування у практиці управління знань, отриманих від вивчення теорії поколінь, дозволяє вивести комунікації між співробітниками і підлеглими, між компаніями і клієнтами на якісно новий рівень, а також більш ефективно прогнозувати поведінку людей.

Яким буде покоління Z та Alfa, залежить від того, яку управлінську базу ми сформуємо сьогодні, які знання і вміння їм передамо. Безумовно, вони

також будуть ставити під сумнів наші принципи, як і ми свого часу не брали і не розуміли пріоритетів наших наставників. Однак хочеться сподіватися, що саме вони зроблять наш світ кращим і створять всі умови для процвітання і життя нашої прекрасної планети.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку рекомендацій щодо удосконалення процесів управління з використанням напрацювань аге-менеджменту, при якому кадрова політика, спрямована на збільшення вартості «людського капіталу», сприяє максимальному розвитку можливостей співробітників всіх вікових категорій з метою підвищення економічної ефективності діяльності підприємств.

### *Література*

1. Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069 / N. Howe, W. Strauss. New York: William Morrow and Co, 1991. 538 p.
2. How N., Strauss W. Millennials Rising: The Next Great Generation. 2000.
3. Гурова И.М., Евдокимова С.Ш. Теория поколений: современное развитие и прикладные аспекты // Актуальные вопросы инновационной экономики. 2016. № 14. – С. 78–86.
4. Олейник А. Смена поколений в элите и стабильность социально-политической системы // Отечественные записки. 2008. № 4 — [Электронный ресурс]. Режим доступа. URL: <http://www.strana-oz.ru/?numid=45&article=1721>
5. Шамис Е., Антипов А. Теория поколений // Маркетинг Менеджмент. 2007. № 6. — [Электронный ресурс]. Режим доступа. URL: [http://old.executive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article\\_5457/](http://old.executive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article_5457/)

### REFERENCES

1. Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069 / N. Howe, W. Strauss. New York: William Morrow and Co, 1991. 538 p.
2. How N., Strauss W. Millennials Rising: The Next Great Generation. 2000.



3. Gurova I.M., Yevdokimova S.Sh. Teoriya pokoleniy: sovremennoe razvitie i prikladnye aspekty // Aktualnye voprosy innovatsionnoy ekonomiki. 2016. № 14. – S. 78–86.
4. Oleynik A. Smena pokoleniy v elite i stabilnost sotsialno-politicheskoy sistemy // Otechestvennye zapiski. 2008. № 4 — [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa. URL: <http://www.strana-oz.ru/?numid=45&article=1721>
5. Shamis Ye., Antipov A. Teoriya pokoleniy // Marketing Menedzhment. 2007. № 6. — [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa. URL: [http://old.executive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article\\_5457/](http://old.executive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article_5457/)