

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.62](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.62)

УДК 005.95:005.1-051

Н. В. Коваль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0003-1244-9297

В. А. Биба,
к. е. н., асистент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-9157-3191

ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

N. Koval
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Bila Tserkva National Agrarian University
V. Biba
PhD in Economics, Assistant of the Department of Management,
Bila Tserkva National Agrarian University

USING GENERATION THEORY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

У статті проаналізована структура робочої сили України за віковими групами та визначена частка представників різних поколінь. Доведено, що умови, в яких відбувається становлення представників поколінь, впливають на формування їх цінностей, рис характеру та моделей поведінки. Досліджено особливості покоління бейбі-бумерів, Х, Y та Z, зокрема, їх ставлення до роботи, професійного навчання, поведінку в колективі. Доведено, що відмінності між поколіннями часто є причиною виникнення конфліктів та проблем у трудових колективах. Тому менеджери повинні знати та враховувати відмінності між поколіннями при виконанні своїх функцій. З цією метою систематизовано рекомендації щодо трансформації HR-процесів із урахуванням цінностей, інтересів та потреб трьох поколінь, що переважають на українському ринку праці.

The article analyzes the structure of Ukraine's labor resources according to age groups and establishes that in the first quarter of 2020 the Ukrainian labor market was dominated by representatives of Generation X (approximately 48,1%) and Generation Y (40,5%); baby boomers (4,4%) are leaving the labor market and going into retirement, while the share of Generation Z share (7%) is increasing. It is indicated that the new generation coming to the labor market (representatives of Generation Z) is to a certain extent changing the rules for everyone. It is substantiated that the conditions in which the representatives of a certain generation are growing up influence the formation of their values, character traits and behavioural models. The article examines the features of representatives of baby boomers, Generation X (unknown generation), Generation Y (millennials) and Generation Z (centennials), in particular their attitudes to work, professional training and team behaviour. It has been proven that the differences between

generations, especially concerning the attitudes towards work responsibilities, are often the reason for conflicts and problems in work teams. These problems are becoming more apparent because of the challenges faced by companies during the corona crisis: remote work, the necessity of building effective communication and just-in-time completion of tasks; the need for employees to master new skills quickly. That is why human resource managers need to know the differences between generations and take them into consideration when performing their duties, choosing the appropriate tools and methods that would foster common understanding between employees and the utmost fulfillment of the labor potential of employees belonging to different generations. With that in mind the article complies recommendations about transforming HR processes while considering the values, interests and needs of the three generations dominating the Ukrainian labor market: Generations X, Y and Z. Tools and methods used by HR managers are grouped by functions that they carry out: recruitment (hiring, selection and adaptation of personnel), appraisal, motivation, personnel learning and development, corporate culture and internal communications. It is emphasized that the effectiveness of personnel at an enterprise or organization depends to a large extent on the manager's ability to use the knowledge of generation theory while putting together highly effective teams that operate based on the law of synergy, when drawbacks common among the representatives of one generation are compensated by the advantages of the other.

Ключові слова: менеджмент персоналу, теорія поколінь, покоління X, Y, Z.

Keywords: personnel management, generation theory, Generations X, Y, Z.

Постановка проблеми. Сьогодні активними суб'єктами ринку праці є представники чотирьох поколінь, які часто не можуть порозумітися, оскільки кожне покоління має свої цінності, переконання та моделі поведінки. Це призводить до виникнення конфліктних ситуацій та проблем у трудових колективах. Також слід зауважити, що поява на ринку праці нового покоління (нині на ринок праці виходять представники покоління Z) певною мірою змінює правила гри для всіх. Тому менеджери повинні знати відмінності між поколіннями та причини, що їх зумовили, обирати адекватні методи та інструменти з метою посилення взаєморозуміння між працівниками, формування ефективних команд та досягнення цілей організації.

Необхідність використання теорії поколінь в менеджменті персоналу з метою підвищення ефективності роботи трудових колективів актуалізувалась у зв'язку з викликами, які постали перед компаніями в часи коронакризи: дистанційна робота, виконання завдань точно в термін (just-in-time), потреба в швидкому оволодінні працівниками новими навичками тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія поколінь створена американськими вченими – демографом Нейлом Хоувом (Neil Howe) та істориком Вільямом Штраусом (William Strauss). Основи цієї теорії були викладені в 1991 р. у книзі «Покоління» (“Generations”), її детальний аналіз – у 1997 р. в книзі «Четверте перетворення: американське пророцтво» (“The Fourth Turning: An American Prophecy”) [1]. У 1993 р. науковцями опублікована праця «Тринадцяте покоління» (“13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail”), присвячена дослідженню особливостей покоління X. У 2000 р. дослідники опублікували нову працю «Сходження покоління Міленіуму: наступне Велике покоління» (“Millennials Rising: The Next Great Generation”).

У 2009 р. поколінню Y присвятив свою книгу «Не всім дістанеться приз: як управляти поколінням Y» (“Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y”) Брюс Тулган (Bruce L. Tulgan) [2]. Ґрунтовне дослідження особливостей покоління Z провів Девід Стілман (David Stillman) зі своїм сином – представником покоління Z, Іоною Стілманом (Jonah Stillman), результати якого опубліковані у 2017 р. у праці «Покоління Z на роботі. Як його зрозуміти і знайти з ним спільну мову» (“Gen Z @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace”) [3].

Серед українських науковців питання використання теорії поколінь у бізнесі, в тому числі в процесі управління персоналом, досліджували М. П. Денисенко та Н. В. Давиденко [4], К. М. Кашук [5], О. З. Лютак [6], Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова та М. І. Даниляк [7], та інші.

Слід зазначити, що серед науковців є й критики цієї теорії, які наголошують на нестачі точних емпіричних даних, які б підтверджували висновки її авторів та дослідників. А Н. В. Юдіна стверджує, що «в інформаційному суспільстві ІКТ можуть стирати кордони характерної поведінки представників поколінь «X», «Y», «Z», якщо вони інтегровані в інформаційне суспільство». На її думку, в інформаційному суспільстві слід поєднати ці покоління у єдине покоління «І» («Internet Generation») [8].

Проте вже сьогодні теорію поколінь досить широко використовують на практиці маркетологи (для визначення смаків і преференцій різних груп споживачів та створення товарів, що задовольнятимуть їхні потреби; при розробці реклами свого товару) та психологи (для уникнення конфліктів та швидкого їх вирішення при виникненні; встановлення ефективної комунікації та взаємодії між представниками різних поколінь). Все більше менеджерів застосовують окремі положення цієї теорії в практичній діяльності.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація рекомендацій щодо трансформації HR-процесів із урахуванням цінностей, інтересів та потреб поколінь, щоб максимально реалізувати потенціал їх представників та досягти цілей організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нейл Хоув та Вільям Штраус під поколінням розуміють сукупність людей, що народжені в проміжок часу, який охоплює близько 20 років. Покоління ідентифікують за такими критеріями: 1) приналежність до однієї історичної епохи; 2) загальні переконання та моделі поведінки; 3) почуття приналежності до цього покоління [1].

Згідно з теорією поколінь, на представників кожного покоління впливали одні й ті ж події (історичні, політичні, економічні, соціальні і технологічні зміни), тому у них сформувались схожі цінності, а, отже, й моделі поведінки. Саме цінності, а не вік, визначають покоління, їх поведінку, способи спілкування та вирішення конфліктів, побудови взаємовідносин, команд, постановку цілей, прагнення до розвитку тощо [4].

Погоджуємось з Л. В. Щетініною, С. Г. Рудаковою та М. І. Даниляк, які вважають, що покоління формуються також під впливом набору гасел та «методів виховання (наприклад, якщо раніше дітей вчили «бути сміливими», то зараз – «бути лідером» та уміти «відстояти свою думку», джерелами знань раніше були книги, тепер – подорожі та гаджети, а запорука успіхів для представників минулих поколінь – знання іноземних мов, нині – мистецтво комунікації тощо)» [7]. Проте твердження науковців, що «джерелом формування цінностей покоління є речі, що знаходилися у дефіциті в його історичну епоху» [7], є дискусійним. Наприклад, висока самооцінка міленіалів, їхня віра у те, що «Немає нічого неможливого» та постійне прагнення до отримання нових вражень сформувались саме при підтримці батьків-бумерів, які спонукали їх займатися тим, що приносить їм щастя.

Нині науковці виділяють такі покоління (межі між якими досить розмиті, по-різному визначаються різними дослідниками, коливаються в межах 5-10 років залежно від особливостей розвитку певної країни та регіону):

- втрачене покоління (Lost Generation) (народжені в 1880-1900 роках);
- величне покоління або покоління переможців (The Greatest Generation) (1901 – 1922(24));
- мовчазне покоління або традиціоналісти (Silent Generation) (1923(25) – 1942(46));
- покоління бейбі-бумерів (Baby Boom Generation) (1943(46) – 1960(64));
- покоління X (Generation X) або невідоме покоління (1961(65) – 1980(83));
- покоління Y (Generation Y) або міленіали, покоління «Next», покоління великого пальця (1978(83) – 1990(2003));
- покоління Z (Generation Z) або центеніали, покоління «ЯЯЯ» (Generation MeMeMe) (1991(2003) – 2000(23));
- покоління Альфа (після 2010(15) р.).

Аналіз структури робочої сили України за віковими групами (рис. 1), дає можливість наближено визначити частку представників різних поколінь на ринку праці (рис. 2).

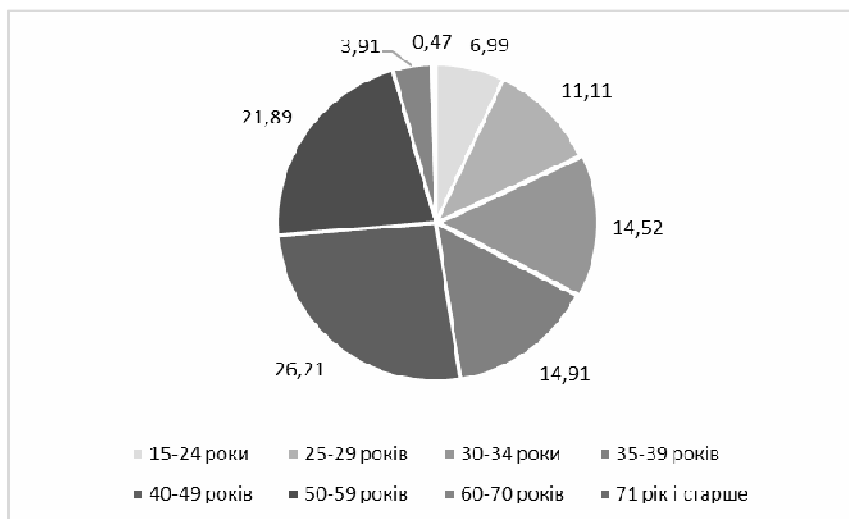


Рис. 1. Робоча сила України за віковими групами у I кварталі 2020 р., %
Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України

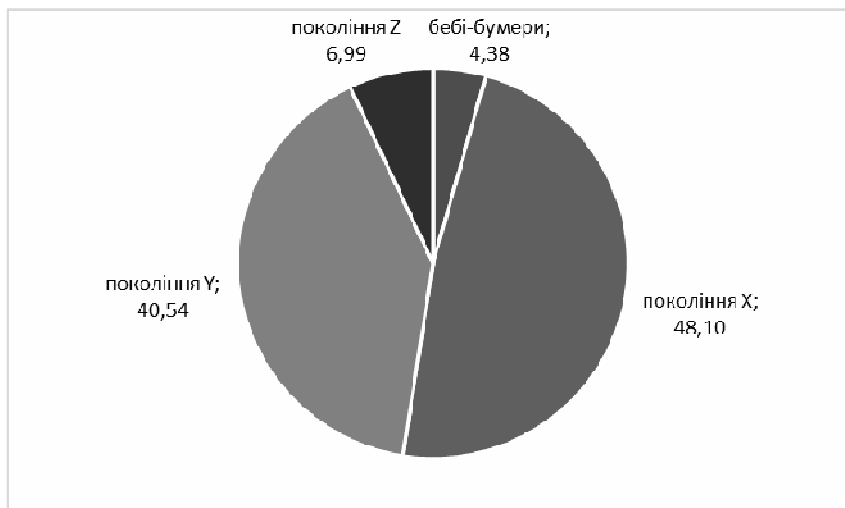


Рис. 2. Орієнтовна частка поколінь у робочій силі України у I кварталі 2020 р., %

Джерело: розраховано та побудовано авторами

Як свідчить рис. 2, нині на українському ринку праці переважають представники поколінь X та Y; залишають ринок праці, виходячи на пенсію, бебі-бумери та збільшується частка молоді, що належить до покоління Z.

Як було зазначено вище, менеджери з персоналу та лінійні менеджери повинні знати відмінності між поколіннями та причини, що їх зумовили, щоб обирати ефективні методи та інструменти з метою формування високопродуктивних команд та досягнення цілей організації.

Цінності покоління бебі-бумерів сформувались під впливом таких подій: становлення СРСР як супердержави, «хрущовська відлига» (1953-початок 1960-х), підкорення космосу, «холодна війна» (з середини 40-х до початку 90-х), освоєння цілини (1955-1965), членство в піонерській та комсомольській організаціях, участь в робітничих бригадах. Головними цінностями покоління є здоров'я, робота як засіб самореалізації, сім'я. Бебі-бумери – ідеалісти, патріоти, вірять у владу, колективісти, яким притаманний командний дух, культ успіху та молодості. Вони активні, рішучі, готові ризикувати, оптимісти та романтики. У ставленні до праці їх характерними рисами є трудоголізм, відповідальність, грамотність, спрямованість на подолання проблем та досягнення результату. Сприймають роботу, як свій дім, тому, за комфортних умов, готові працювати на одному місці до пенсії. Цінують дружні стосунки у колективі. Зацікавлені в особистісному зростанні та винагородах за заслуги. Як свідчить рис. 2, частка бебі-бумерів у складі робочої сили України менше 5% та постійно скорочується.

Цінності покоління X (невідомого покоління) формувались під впливом таких подій: «холодна війна» (з середини 40-х до початку 90-х), період застою (1964-1982), будівництво БАМу (1974-1984), війна в Афганістані (1979-1989), перебудова (1985-1991), аварія на Чорнобильській АЕС (26.04.1986), Перша чеченська війна (1994-1996), поширення наркотиків та СНІДу, боротьба за права жінок та темношкірих у світі, поява та поширення персональних комп'ютерів. Це покоління відрізняється самостійністю з дитинства (ключ на шії – символ епохи). Воно знає, що таке тотальний дефіцит. Його представники в дитинстві були членами піонерської та комсомольської організацій, а після розпаду СРСР втратили духовні орієнтири. Ці події сформували скептиків та індивідуалістів, які розраховують лише на власні сили. Їм притаманні глобальна поінформованість, високий рівень загальної ерудиції, самостійність, спрямованість на досягнення поставлених цілей, здатність до конкуренції, економічність, прагматизм, гнучкість. Цінують матеріальні блага та комфорт, можливість вибору, рівноправність статей, час. Для них важливий баланс між роботою та сім'єю (work-life баланс). Покоління X – це «золота» кадрова група: енергійні, здатні альтернативно мислити, готові до змін, здатні підлаштовуватися, трудоголіки, надійні, відповідальні (проте швидко вигорають, якщо їх роботу постійно контролюють), вміють вирішувати складні завдання, готові долати труднощі, вміють виконувати завдання під тиском, самостійні, на роботі люблять автономність, неохоче діляться інформацією (адже інформація – це цінність). Мають хорошу освіту, схильні до навчання протягом усього життя, мотивовані на поступове професійне зростання.

Узагальнення рис, що характеризують представників покоління X, дає можливість систематизувати інструменти та методи роботи менеджерів (HR та лінійних) з працівниками, що належать до цього покоління, з метою підвищення ефективності їхньої праці (табл. 1).

Таблиця 1.
Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління X

Функції	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	1. Переважно традиційні джерела набору: внутрішні (працівники підприємства та їх друзі, знайомі і родичі) та зовнішні (оголошення в ЗМІ, в мережі Internet, розповсюдження рекламних матеріалів, послуги служби зайнятості). 2. Обговорення під час співбесіди з претендентом умов праці, кар'єрних перспектив та можливостей додаткового навчання. 3. Наставництво як метод адаптації.
Оцінювання персоналу	1. Визначення цілей та термінів виконання завдання, розробка ключових показників ефективності та ознайомлення з ними працівників, надання можливості самостійно обирати методи та інструменти досягнення цілей, контроль та оцінювання по завершенню виконання завдання.
Мотивація	1. Встановити фіксовані оклади (представники покоління розглядають гроші як гарантію особистої безпеки та безпеки рідних). 2. Постійно ознайомлювати з можливостями щодо додаткового навчання. 3. Створити належні умови праці (зручне робоче місце, постійне забезпечення робочими матеріалами). 4. Надавати більше самостійності.
Навчання і розвиток персоналу	1. Підвищення кваліфікації шляхом участі у сертифікатних програмах та курсах, які дають можливість отримати поглиблені знання та здобути ефективні практичні навички у певній сфері (вірять у цінність сертифікації). 2. Включення співробітників у програму ротації.
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	1. Надавати стратегічну інформацію щодо цілей компанії, залучати до ухвалення управлінських рішень, які стосуються розвитку підприємства. 2. Контроль за рухом службової інформації з метою упередження 3. Надання можливостей продемонструвати свій професійний досвід та ерудицію.

Джерело: складено авторами

На формування цінностей покоління Y (мільеніалів) вплинули розпад СРСР (1991), постійна трансформація суспільних інститутів, розвиток інформаційних технологій (період мобільних телефонів, Інтернету, соцмереж, брендів), швидке старіння інноваційних продуктів, глобалізація, активна зовнішня міграція, теракти (11.09.2001) та збройні конфлікти, а також гіперопіка з боку батьків у дитинстві. Представники покоління волелюбні; прагнуть до творчості та самореалізації (життєве кредо «Немає нічого неможливого»), індивідуалізації розуму, тіла та духу; комунікабельні; їм притаманний командний дух; оптимізм; ідеалізм; висока самооцінка; пошук сенсу у всьому, що роблять; загострене почуття соціальної відповідальності та дуже негативне ставлення до обману. Вони постійно шукають нових вражень та задоволення від життя саме тут і зараз. Люблять подорожувати, проводити час з родиною і друзями. «Цифрові емігранти». Для них на першому місці – особисте життя, а не робота. Як працівникам їм притаманна креативність, висока технічна грамотність, здатність швидко сприймати інформацію. Для них важлива точна постановка цілей, командна робота (відкритий офісний простір), використання новітніх технологій. Прагнуть постійного самовдосконалення, можуть опановувати кілька професій одночасно. Націлені на побудову швидкої та успішної кар'єри. Активні, швидко адаптуються до змін. У роботі цінують особисту незалежність, відсутність бюрократії, вільний стиль спілкування та поведінки, наявність вільного графіку. Мислять в «транзакціях», прагнуть отримувати винагороду за успішно виконану роботу відразу ж. Намагаються зрозуміти зв'язок між своєю роботою та місією організації. Потребують підтримки та вказівок менеджерів, цінують персональну увагу. Беруть участь в корпоративному житті компанії. Амбітні, люблять похвалу.

Слід зазначити, що якщо інструменти управління персоналом покоління X вже давно сформовані, то до представників покоління Y менеджери (особливо старшого віку) ще пристосовуються (табл. 2).

Таблиця 2.
Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління Y

Функції	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Джерела набору: батьки, викладачі, консультанти; рекомендації співробітників; оголошення в мережі Internet. 2. Максимально реалістичний опис вакансії, чесні бесіди з претендентами з чітким описом майбутньої роботи та висвітленням недоліків робочого місця. 3. Обговорення найближчих перспектив під час співбесіди з претендентом. 4. Надсилання електронних листів від майбутніх колег з розповіддю про себе, традиції та взаємини на робочому місці з метою адаптації нового працівника. 5. Старанне планування першого робочого дня співробітника. 6. Проведення регулярних (15-20 хв.) обговорень особливостей роботи з новими співробітниками. 7. Можливість застосування гейміфікованого процесу адаптації.
Оцінювання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійний моніторинг та оцінювання ефективності праці, що підкреслюватиме значимість цієї роботи для компанії. 2. Розробка та впровадження бальної системи оцінки праці з метою стимулювання духу змагання. 3. Використання інструментів самоконтролю (планів виконання проєктів, контрольних списків, журналів обліку робочого часу тощо).
Мотивація	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Купувати результати праці»: виплачувати премії за виконання кожного невеликого завдання з кращим за середній результат. 2. Регулярні бесіди з співробітником для розуміння його унікальних потреб і бажань з метою вибору адекватної винагороди. 3. Застосування «батьківського менеджменту»: регулярне спілкування з співробітником, пояснення незрозумілого, коригування дій, відслідковування успіхів та винагородження.
Навчання і розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наставництво та консультування. 2. Навчити ефективно використовувати робочий час (позбавитись від «пожирачів часу»). 3. Навчити визначати пріоритетність завдань. 4. Включити співробітників у програму ротації. 5. Практикувати навчання на робочому місці, внутрішні стажування, що формують практичні навички та комунікативні вміння. 6. Застосовувати ігрові методики, змішане навчання (майстер-класи, тренінги, фокус-групи) та інфографіку.
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формулювання конкретних та чітких очікувань від роботи. Жорстка регламентація діяльності (цілі, терміни виконання, вимірювані показники). 2. Максимально чітке формулювання правил поведінки на робочому місці, щоб співробітники могли сприймати завдання, як завдання в інтерактивній відеогрі: якщо ви хочете отримати А, повинні зробити Б. 3. Допомога в усвідомленні працівником його місця і ролі в компанії, формування відчуття причетності до вирішення глобальних задач.

Джерело: складено за [2]

Цінності покоління Z (центеніалів) сформувались під впливом цифрової революції (віртуальний світ – частина реального світу представників покоління); глобалізації бізнесу; економіки спільного споживання (Uber, Airbnb); політичних протистоянь, локальних війн, терактів та кібератак, зростання насилля та нестабільності; частих та масштабних стихійних лих (цунамі, землетруси, торнадо тощо), які є наслідком зневажливого ставлення людини до довкілля; епідемій та зростання кількості хворих на невиліковні хвороби (рак, діабет тощо). Невизначеність є звичним середовищем для представників покоління Z, у якому авторитет влади постійно ставиться під сумнів. Характерними рисами представників покоління є незалежність, зневага до авторитетів, чесність, індивідуалізм, впевненість у собі (дотримуються думки «Якщо хочеш зробити щось якісно – зроби сам»), висока мотивованість та конкурентоспроможність, високий ступінь персоналізації (створення власного іміджу: власні плей-листи, колекції відеокліпів тощо), практичність (покоління смайлика, яке замінило слова символами), страх пропустити щось важливе (синдром втраченої можливості – бояться не отримати шансу спробувати щось нове), підвищена тривожність, гіперактивність, відсутність страху зазнати поразки. Покоління Z – «цифрові аборигени», які інтуїтивно розуміють нові технології, цілодобово живуть і працюють онлайн та надзвичайно швидко сприймають інформацію. Центеніали економічно грамотні, мають підприємницькі здібності, мислять з позиції «веб-економістів»: як виконати роботу ефективно, економічно, зручно. Їх хвилюють проблеми довкілля, вони соціально відповідальні, толерантні, дотримуються здорового способу життя. Кар'єра – головна мета представників покоління Z. На їхнє бажання працювати в компанії впливають рівень її технологічної складності, ставлення компанії до суспільства (чи реалізуються волонтерські

проекти), рівень етнічного і соціокультурного багатоманіття. Головна мотивація – можливість працювати у важливих і цікавих проектах. Найефективніше виконують індивідуальні завдання, що пов'язані з комунікаціями або креативністю. Вважають групові проекти ризиковими та менш ефективними. Надають перевагу власному, а не відкритому, робочому простору, віддаленій роботі. Вміють виконувати кілька завдань чи функцій одночасно, легко переключаючись між ними. Миттєво ухвалюють рішення. Прагнуть до постійного навчання і самоосвіти, бажають навчатись через інтердисциплінарний підхід. Не можуть довго концентрувати свою увагу на чомусь одному, прагнуть часто змінювати види діяльності. Для представників покоління Z важливим є чітке визначення завдань, гнучкість робочого часу (під словом «робота» розуміють не проміжок часу, а сукупність завдань, які повинні виконати якісно і в строк), розвиток кар'єри (налаштовані реалізовувати відразу кілька кар'єрних планів). Прагнуть поєднати роботу за наймом і самозайнятість. Намагаються організувати роботу в колективі більш зручним і ефективним способом (делегувати завдання співробітникам, які краще з ними справляються, незважаючи на службову ієрархію).

Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління Y систематизовано у таблиці 3.

Таблиця 3

Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління Z

Функції	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	<ol style="list-style-type: none"> Активність компанії в Internet (регулярне оновлення сайту, активність в соцмережах), щоб представники покоління Z звернули на неї увагу. Методи рекрутингу, що поєднують віртуальні та реальні інструменти (Job Snap, LinkedIn). Проведення інтерв'ю за допомогою Skype. Відеореzumе як додаток до звичайного резюме (допоможе роботодавцю скласти більш повне уявлення про кандидата). Використання інформації соцмереж для більш повного уявлення про персональний бренд претендента. Відкрите конструктивне спілкування без намагання прикрасити дійсність. Створення власної внутрішньої мережі типу Facebooke, де у кожного є персональна сторінка, що дає можливість новому співробітнику познайомитися з особистим профілем будь-якого члена компанії та представити себе.
Оцінювання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> Постійний моніторинг дій на робочому місці. Оцінювання та поширення інформації про ефективність діяльності. Аналіз невдач та усвідомлення висновків, щоб невдача не повторилася.
Мотивація	<ol style="list-style-type: none"> Максимальна персоналізація (назв посад, посадових інструкцій, кар'єрного плану співробітника), що, з одного боку, задовольняє потреби працівників покоління Z, а, з іншого, дає можливість підприємству (організації) використовувати їх амбіції і переваги на благо компанії. При розробці кар'єрних планів слід орієнтуватись на здобуття конкретних навичок, а не на займання певних посад. Пропонувати участь у різних проектах, між якими можна вільно переключатись. Інформувати, як ці проекти пов'язані із загальним станом справ у компанії. До компенсаційного пакету включити пільги і компенсації, пов'язані з охороною здоров'я і здоровим способом життя (привабливі умови медичного страхування, кімната відпочинку, членство в місцевому фітнес-клубі, відкриття в компанії тренажерного залу, якість продуктів в кафетерії та повітря в офісних приміщеннях). Допомога щодо розвитку побічного бізнесу, який не загрожує компанії роботодавця.
Навчання і розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> Навчання в реальному робочому середовищі, в індивідуальному порядку та темпі, що поєднує особисте спілкування з інструктором з використанням технічних засобів та персоналізованих способів подачі інформації (відеолекції, інфографіка тощо). Навчання має відбуватись в кілька коротких етапів за моделлю «навчання – практика, навчання – практика». Включення співробітників до програм ротації (ефективна зміна робочих місць на один день). Навчити співробітників перевіряти надійність та адекватність джерел інформації, аналізувати та узагальнювати її, боротися з відволікаючими чинниками та фокусуватись на головному. Навчити поділяти великі завдання на ряд менших етапів, між якими співробітники покоління Z зможуть успішно переключатись.
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	<ol style="list-style-type: none"> Використання цифрової трансформації (внутрішньокорпоративних блогів, групових чатів Slack, додатків для групового відеочату Zoom чи Google Hangouts) для зміцнення і поширення організаційної культури. Персоналізація комунікацій за допомогою емоційної і візуальної складової (смайлики, відео тощо). Створення значної кількості груп за інтересами як можливості самоідентифікації та самовираження представників покоління Z. Створення культури, що стимулюватиме і заохочуватиме формування власної думки, переконань, їх обговорення та узгодження з колегами, що запобігатиме занадто швидкому ухваленню ризикових рішень.

Джерело: складено за [3]

Висновки з проведеного дослідження. Доведено, що умови, в яких відбувалось чи відбувається становлення представників різних поколінь, впливають на формування їх цінностей, рис характеру та моделей поведінки.

Ефективність роботи трудового колективу підприємства чи організації, значною мірою залежить від вміння менеджера використати знання теорії поколінь при формуванні високопродуктивних команд, в яких діє закон синергії, коли недоліки, притаманні представникам одного покоління компенсуються перевагами іншого.

Менеджери з персоналу повинні знати відмінності між поколіннями та враховувати їх при виконанні своїх функцій, добираючи відповідні інструменти та методи, які сприятимуть якнайповнішій реалізації трудового потенціалу працівників, що належать до різних поколінь.

Список використаних джерел.

1. Strauss, W., Howe, N. *The Fourth Turning: An American Prophecy –What the Cycles of History Tell Us About America’s Next Rendezvous with Destiny*. N. Y. : Broadway Books, 1997.
2. Тулган Б. Не всем достанется приз: как управлять поколением Y. Манн, Иванов и Фербер. 2017. 256 с.
3. Стиллман Д., Стиллман И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык. Манн, Иванов и Фербер. 2018. 272 с.
4. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.
5. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Випуск №1(22). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9
6. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. *Збірник наукових праць: психологія. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника»*, 2019. Вип. 23. С.94-101.
7. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 277-283.
8. Юдіна, Н. В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства / *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг* : міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 грудня 2017 р. Рівне : РДГУ, 2017. С. 115-117.

References.

1. Strauss, W. and Howe, N. (1997), *The Fourth Turning: An American Prophecy –What the Cycles of History Tell Us About America’s Next Rendezvous with Destiny*, Broadway Books, New York, USA.
2. Tulgan, B. (2017), *Ne vsem dostanetsja priz: kak upravljat' pokoleniem* [Not everyone gets a prize: how to manage Generation Y], Mann, Ivanov i Ferber, Moskva, Rossija.
3. Stillman, D. and Stillman, I. (2018), *Pokolenie Z na rabote. Kak ego ponjat' i najti s nim obshhij jazyk* [Generation Z at work. How to understand them and speak a common tongue], Mann, Ivanov i Ferber, Moskva, Rossija.
4. Denysenko, M. P. and Davydenko, N. V. (2020), “Generation theory and its influence on modern business”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 46-49.
5. Kaschuk, K. M. (2018), “Peculiarities of managing Generation X, Y and Z employees”, *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, [Online], vol. 1(22), available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 (Accessed 15 Oct. 2020).
6. Liutak, O. Z. (2019), “Using generation theory in human resources consulting”, *Zbirnyk naukovykh prats': psykholohiia. Ivano-Frankivs'k: DVNZ «Prykarpats'kyj natsional'nyj universytet im. V.Stefanyka»*, vol. 23, pp. 94-101.
7. Schetinina, L. V. Rudakova, S. H. and Danyliak, M. I. (2017), “Human resources management based on generation theory”, *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 277-283.
8. Yudina, N. V. (2017), “Generation theory in information society”, *Suchasni trendy povedinky spozhyvachiv tovariv i posluh. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* [Current behaviour trends among consumers of goods and services. International science and practical conference], Rivne State Humanitarian University, Rivne, Ukraine, 15-16 December, pp. 115-117.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2020 р.