

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ПОЛОЖЕНЬ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

© 2017 ЩЕТИНІНА Л. В., РУДАКОВА С. Г., ДАНИЛЯК М. І.

УДК 331

Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І.

## Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь

Метою цієї статті є аналіз положень теорії поколінь і виявлення можливостей її практичного застосування в управлінні персоналом задля підвищення рівня «лояльності» співробітників і зростання продуктивності праці. У результаті дослідження було проведено аналіз основних трудових цінностей персоналу, зайнятого в сучасній економіці України. Виявлено їх залежність від приналежності співробітників до певного покоління чи історичної епохи, у якій вони зростали, згідно з теорією поколінь – бебі-бумерів, «іксів» або ж «ізреків». Обґрунтовано необхідність урахування положень теорії при побудові бізнес-процесів організації та надано рекомендації щодо їх адаптації у розрізі окремих HR-аспектів, таких як залучення персоналу, адаптація, навчання та мотивація співробітників. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є вдосконалення методів і технік роботи з персоналом організації шляхом урахування особливих рис поколінь співробітників і системи цінностей, які вони розділяють.

**Ключові слова:** цінності, покоління, організація, управління персоналом.

**Бібл.:** 27.

**Щетініна Людмила Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** sludval@ukr.net

**Рудакова Світлана Григоріївна** – кандидат технічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** svetlana.rudakova.home@gmail.com

**Даниляк Марта Ігорівна** – студент факультета управління персоналом, соціології та психології, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** marta.danilyak@gmail.com

УДК 331

UDC 331

Щетинина Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І.

## Управление персоналом с учетом положений теории поколений

Целью данной статьи является анализ теории поколений и выявление возможностей ее практического применения в управлении персоналом для повышения уровня «лояльности» сотрудников и уровня производительности труда. В результате исследования был проведен анализ основных трудовых ценностей персонала, занятого в современной экономике Украины. Выявлена их зависимость от принадлежности сотрудников к определенному поколению или исторической эпохе, в которой они росли, согласно теории поколений – беби-бумеров, «иксов» или «изреков». Обоснована необходимость учета положений теории при построении бизнес-процессов организации, и даны рекомендации по их адаптации в разрезе отдельных HR-аспектов, таких как привлечение персонала, адаптация, обучение и мотивация сотрудников. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является совершенствование методов и техник работы с персоналом путем учета особых черт поколений сотрудников и системы ценностей, которую они разделяют.

**Ключевые слова:** ценности, поколение, организация, управление персоналом.

**Библ.:** 27.

**Щетинина Людмила Валериевна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** sludval@ukr.net

**Рудакова Светлана Григорьевна** – кандидат технических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

## Shchetinina L. V., Rudakova S. G., Danyliak M. I. Personnel Management with Regard to the Provisions of the Theory of Generations

The aim of the article is to analyze the theory of generations and identify the possibilities of its practical application in personnel management in order to increase the level of "loyalty" of employees and labor productivity. As a result of the research, the analysis of basic labor values of the personnel employed in the modern economy of Ukraine is carried out. There revealed their dependence on the belonging of employees to a certain generation or historical epoch in which they grew up, according to the theory of generations either to baby boomers, "Xs" or "Ys". The necessity of taking into account the theory provisions when building business processes of the organization is substantiated, and recommendations for their adaptation in the context of individual HR-aspects are given, in particular personnel attraction, adaptation, training and motivation of employees. Prospects for further research in this area are improving the methods and techniques of working with personnel by taking into account special features of generations of employees and the value system they share.

**Keywords:** values, generation, organization, personnel management.

**Bibl.:** 27.

**Shchetinina Ludmila V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** sludval@ukr.net

**Rudakova Svetlana G.** – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** svetlana.rudakova.home@gmail.com

*E-mail:* svetlana.rudakova.home@gmail.com

**Даниляк Марта Ігорівна** - студент факультета управління персоналом, соціології та психології, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

*E-mail:* marta.danilyak@gmail.com

**Danyliak Marta I.** – Student of the Faculty of Personnel Management, Sociology and Psychology, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03068, Ukraine)

*E-mail:* marta.danilyak@gmail.com УДК

**Вступ.** В умовах стрімкого розвитку сучасного бізнес-простору все більшу цінність для організацій має компетентний персонал, який проявляє ініціативу й інтерес до процесу та результатів праці. Нині доволі поширеним стає питання його різноманітності в межах організації, відмінностей не лише у навичках і знаннях, а й у цінностях і переконаннях. Міжнародні дослідження, що проводилися у США, Новій Зеландії, Австралії та Європі у сфері організаційної психології, виявили відмінності серед представників різних вікових груп у ставленні до роботи та кар'єри. Тобто приналежність людини до певного покоління визначає не лише світосприйняття та індивідуальні прагнення, а й особливості її поведінки в організації.

Задоволення потреби персоналу та підвищення його зацікавленості в результатах, на нашу думку, залежить від цінностей, які розділяють співробітники. Тому підхід до побудови HR-процесів і внутрішньокорпоративних комунікацій повинен відбуватися на основі положень теорії поколінь. Модель взаємодії «організація – співробітник» має відповідати цінностям персоналу, а лише після цього варто її адаптувати під бізнес-стратегії організації [9]. На нашу думку, встановлення ефективної взаємодії між представниками різних поколінь в організації та трансформація HR-процесів із урахуванням інтересів і трудових потреб персоналу – ключові завдання HR-фахівців. Потрібно використовувати нові аналітичні інструменти для оцінювання впливу та наслідків прийнятих рішень, оптимізації цілей і планів.

Поняття «покоління» є предметом наукового інтересу багатьох соціально-гуманітарних наук. У ряді підходів до тлумачення цього поняття відмінність поколінь вбачається лише в біологічному віці – інтервалі часу між середнім віком батьків і дітей. Інколи термін «покоління» вживається як синонім вікової когорти (люди, що народилися в одному році). Проте вважаємо, що найбільш раціонально розмежовувати покоління на основі виділення значущих соціально-історичних подій, які припали на період становлення особистості людини того часу.

В контексті вітчизняної історії неабиякий інтерес викликає підхід, запропонований відомим публіцистом П. Дейниченком, який він наводить у своїй книзі «XXI століття. Історія не закінчується» [7]. Автор класифікує покоління за шістьма віковими проміжками: ті, хто народилися близько 1900 р., – «однотітки століття», народжені близько 1917 р. – «однотітки революції», «воєнне» та «післявоєнне» покоління часів війни, «однотітки відлиги» – 1955–1965 рр. народження, «однотітки застою» (після 1967 р.) та покоління, яке не отримало назви, – ті, хто народився у 1990-х [18, с. 319]. Проте ця теорія не отримала належної підтримки мас, більше того – зазнала жорсткої критики зі сторони істориків і журналістів.

Більш прикладним і популярним нині є варіант класифікації, запропонований американськими вченими Нейлом Хоувом і Вільямом Штраусом у 1991 р. та вперше висвітлений у їх спільній праці «Покоління» [27]. Варто зауважити, що дослідження феномена конфлікту поколінь ученими відбувалося паралельно. Це й не дивно, адже Нейл Хоув був економістом і фахівцем у галузі демографії, а Вільям Штраус – істориком, письменником і драматургом. Проте, незважаючи на відмінності у сферах діяльності, вчені у процесі своїх досліджень помітили одні й ті ж самі закономірності розвитку американського соціуму. А саме – моделі поведінки людей одного покоління зовсім не схожі на моделі поведінки представників іншого покоління у тому ж віці. Об'єднавшись, у 1997 р. Нейл Хоув і Вільям Штраус презентували книгу «Четвертий поворот», де вчені по-новому розтлумачили поняття «покоління» та пояснили механізм виникнення «прірви» між представниками різних генерацій [26].

В основі конфлікту поколінь знаходиться не різниця у віці, а відмінність цінностей, які формувалися в процесі розвитку людини під впливом зовнішніх суспільних подій і сімейного виховання [12; 15]. Так, у дитинстві людина ще не розмежовує поняття «добро» та «зло», «правильно» й «неправильно», не аналізує те, що відбувається навколо, а сприймає все, як нормальне. Тобто все засвоєне людиною у ранньому віці, всі установки та життєві уроки сприймаються як аксіома – не потребують пояснень і доведень. Такого роду цінності є «базовими». Більшість із них є підсвідомими та непомітними для інших (в тому числі й людей певних генерацій). В подальшому представники цілого покоління живуть і діють під їх впливом. Вони стають фундаментом, на якому будується все подальше свідоме життя [6]. Таким чином, «базові цінності» визначають соціальну поведінку в багатьох сферах. Люди, які зростали в одному історичному епосі та стали свідками та учасниками одних й тих же подій, мають схоже світосприйняття й установки. Тобто у кожного покоління є власні цінності, які відрізняються від цінностей представників інших поколінь, що зростали та зазнавали впливу подій минулої чи наступної історичної епохи.

Покоління можна ідентифікувати, якщо воно формується під впливом трьох факторів: масштабних історичних подій (наприклад, політ людини у космос, теракт 11 вересня 2001 р. тощо), набору гасел (наприклад, «Голосуй серцем», «Миру – мир» тощо) 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.) [23]. Джерелом формування цінностей покоління

є речі, що знаходилися у дефіциті в його історичну епоху. Так, нашим попередникам бракувало матеріальних благ – книги чи олівця, нове покоління відчуває нестачу живого спілкування, тому прагне поділитися зі світом своїми емоціями та відчуттями.

Сучасні міжнародні та вітчизняні дослідження прихильників цієї теорії ставлять за мету визначити її практичне значення для бізнесу. Розуміння відмінностей трудових інтересів і цінностей поколінь може бути застосовано у процесі створення і впровадження стратегій із добору та розвитку кадрів [19, с. 156]. На нашу думку, HR-фахівці повинні бути зацікавлені у побудові бізнес-процесів із максимальною їх відповідністю трудовим інтересам і цінностям співробітників. Це сприятиме підвищенню лояльності персоналу та супроводжуватиметься подальшим зростанням рівня продуктивності праці в організації.

Доцільно зазначити, що в США, наприклад, на регулярній основі відбуваються конференції ASTD (Асоціації розвитку талантів), де розглядають питання практичного застосування положень теорії поколінь [22]. Активне обговорення цієї тематики відбувається також і на вітчизняних HR-форумах і семінарах із управління персоналом. Нині широко відомі два проекти – «Покоління 21 століття: структура і середовище стратегій досягнення результату» [25] та «RuGeneration». Вони ставлять за мету дослідити особливості й умови формування поколінь на національному рівні та визначити практичну цінність їх використання.

Координатор проекту «RuGeneration» Євгенія Шаміс працює над тим, аби адаптувати теорію, висвітлену американськими дослідниками, як для російських, так і для українських реалій. Адаже в різних країнах межі поколінь інколи не збігаються через певні економічні, політичні та соціальні особливості. Тому в рамках проекту проводяться серії фокус-груп із залученням істориків, які аналізують події, що відбувалися в період формування поколінь в Україні та Росії [17]. Це особливо актуально, враховуючи той факт, що за радянських часів наша країна залишалась доволі закритою, особливо в плані ідеології [2].

Вивчаючи період всесвітньої історії з 1584 по 1991 рр., американські дослідники зробили прогноз до 2069 р. та виділили шість поколінь, п'ять з яких припадає на ХХ та одне – на ХХІ століття. На сьогодні на ринку праці України спостерігаємо три активно залучені покоління – бейбумери (ВВ), «ікси» та «ігреки», які являють собою різні історичні епохи. Представники покоління ВВ закінчують свою кар'єру та виходять на пенсію. Пік їх трудової діяльності був за часів соціалізму в СРСР. «Ікси» активно задіяні в трудових відносинах, виступають ключовими фігурами ринку праці й саме зараз досягають вершин своєї кар'єри. «Ігреки» знаходяться на початку свого кар'єрного шляху, але вже сьогодні – це яскраві представники сучасних ринкових відносин [21]. Якщо інструменти управління персоналом поколінь ВВ та Х вже сформовані, то до юних фахівців – «ігреків» – HR-фахівцям слід вміти пристосуватися.

Слід зазначити, що теорія поколінь була критично оцінена істориками, політологами та журналістами. Та з іншого боку не можна ігнорувати її вплив на маркетинг та

бізнес-літературу. Вважаємо, що організація, яка не орієнтується на сучасні тренди, свідомо гальмує свій розвиток. Варто враховувати положення цієї теорії для досягнення бажаних позитивних корпоративних змін і гармонізації HR-процесів. Тільки так, на нашу думку, можна досягти ефективної та злагодженої роботи персоналу у ХХІ ст.

Теорія поколінь відкриває нові горизонти для **залучення персоналу**. Навіть опис вакансії можна адаптувати під співробітників певного покоління. Таким чином, HR-фахівці можуть фільтрувати небажаних кандидатів і водночас привернути увагу юних фахівців – «ігреків». Компанія «Алтіус Софт» провела дослідження з метою з'ясувати, люди якого віку звернуть увагу на вакансію, якщо текст написати в оригінальному стилі. В результаті проведеного експерименту HR-фахівці виявили зростання чисельності зацікавлених кандидатів на нестандартно подану вакансію. Кандидати, які відгукнулися, були сміливими, комунікабельними та творчими людьми, розділяли цінності, притаманні поколінню Y. І хоча будь-який креатив повинен залишатися в межах бізнесу, але інколи навіть одна «креативна» деталь вакансії допоможе зацікавити необхідну цільову аудиторію. Додатковим стимулом для «ігреків» звернути увагу на певну організацію стане ігрований процес подачі заявки й адаптації. А в подальшому – використання нестандартного опитування на співбесіді. Тому до представників кожного з поколінь необхідно використовувати індивідуальний підхід у процесі залучення та працевлаштування [20]. Для цього від HR-фахівців вимагається витратити значно більше часу на оцінювання потреб кандидатів, аналіз їх особистісних і професійних характеристик, але результат вартий цих зусиль [8]. Далі розглянемо особливості підбору фахівців різних поколінь.

Бейбумери належать до фахівців вищого рівня, тому їх підбір має базуватися на врахуванні заслуг, проявах шанобливого ставлення та поваги. У випадку з «іксами» слід акцентувати увагу на наданні можливості продемонструвати свій професійний досвід. Щоб завоювати прихильність «ігреків», потрібно їх вразити та запевнити в тому, що робота в цій організації саме те, чого вони прагнуть.

Формування довгострокових робочих відносин, зменшення плинності персоналу, створення стабільних і лояльних колективів **залежить від ефективності адаптації** персоналу. Фінансові витрати на добір персоналу все частіше переконують HR-фахівців у необхідності розробки спеціальних програм адаптації новачків. Процес соціалізації повинен формуватися гармонійно. Адаптація персоналу, на нашу думку, повинна враховувати їх індивідуальність. Матеріали міжнародних досліджень рекомендують брати до уваги особливості покоління, до якого відноситься новий співробітник. Найбільш швидко адаптуються до зміни робочого місця бейбумери та «ікси». Залежно від покоління різняться і періоди професійного та кар'єрного становлення їх представників. Тому, визначаючи «кар'єрні установки» своїх співробітників, HR-фахівці можуть зрозуміти особистісний потенціал їх реалізації в межах організації. На отриману інформацію важливо також зважати для розробки програм адаптації нових співробітників, їх навчання та комунікації. За результатами дослідження,

проведеного Вищою школою економіки, в процесі якого опитано 615 жителів кількох великих міст Росії (Нижнього Новгорода, Кірова, Самари, Казані), було з'ясовано, що найкращим способом забезпечення адаптації представники покоління ВВ вважають наставництво, покоління Х – підтримку колективу, а покоління Y – поєднання попередніх елементів [5].

Що стосується **корпоративної культури**, то використання теорії поколінь, запропонованої американськими дослідниками, допомагає сформулювати її найкращим чином. Йдеться про необхідність врахування специфіки покоління, представленого більшістю персоналу, та його цінностей. При цьому, звісно, не варто ігнорувати інтереси інших співробітників.

Варто зауважити, що «ікси» та бебі-бумери затяті прихильники корпоративності. Наприклад, якщо в організації є Корпоративний кодекс, то це може значно підвищити лояльність представників покоління Х та ВВ до організації, активізувати їх роботу. Проте у «ігреків» бачення власного розвитку в організації все рідше співвідноситься з прийнятими корпоративними нормами. Це пояснюється тим, що молоді фахівці не готові присвячувати увесь свій час роботі, для них значно важливіше розвиватися поза офісом. З цієї причини представники покоління Y все активніше починають працювати віддалено. З огляду на такі зміни, компанія Unilever вирішила перейти на систему «Agile working», суть якої полягає в тому, що «офіс знаходиться там, де співробітник». Кожен співробітник компанії має у своєму розпорядженні ноутбук, за допомогою якого може працювати, де б він не знаходився, а внутрішньокорпоративні комунікації відбуваються через відеозв'язок. Рішення щодо переходу на систему «Agile working» було прийнято після того, як HR-фахівці помітили, що на своїх робочих місцях щоденно знаходиться все менша чисельність людей. Водночас продуктивність праці персоналу зростає завдяки комфортності умов праці.

За нинішніх умов все важливішою є ціннісна **мотивація персоналу**. Для створення цілісної системи ми повинні розуміти, що важливо для конкретного співробітника, а що – ні, а отже, що HR-фахівцям варто використовувати для мотивації трудової діяльності, а що – ні. Індивідуальний підхід до вибору мотиваційних чинників є ефективним інструментом для підвищення продуктивності праці персоналу та його лояльності [19]. Проте в сучасних реаліях доволі складно визначити цінності кожного зі співробітників, бо це вимагає значних витрат часу. Тому, на нашу думку, значно легше це зробити в розрізі поколінь. Система мотивації, що ґрунтується на відмінностях поколінь, які представлені в ринковій структурі, є об'єктом дослідження соціологів, психологів, а нині й HR-фахівців.

Якщо розглядати ставлення представників різних поколінь до матеріальних благ, то найбільш прихильними до отримання заохочень є бебі-бумери. Визнання їх заслуг у вигляді нагород, гідної заробітної плати чи комплексного соціального пакету матиме на представників В найкращий мотиваційний вплив. І хоча багато HR-фахівців, розробляючи систему мотивації, майже ніколи не враховують потреби людей літнього віку, 25 % активних шукачів роботи – це люди, народжені до серед-

ни 1960-х рр. На противагу бебі-бумерам, представники покоління Х менш вимогливо ставляться до титулів і привілеїв. Гроші їм потрібні лише як гарантія безпеки собі та своїм рідним. Вони надають перевагу фіксованим окладам. Найбільша винагорода, яку може надати компанія «іксам», – це самостійність у прийнятті рішень та пропозиції додаткового навчання. Наприклад, квитки на різноманітні конференції та саміти. Також додатково до основного заробітку рекомендуємо запропонувати «іксам» безкоштовні абонементи у басейн, тренажерний зал тощо. «Ігреки» значно відрізняються у своєму ставленні до матеріальних благ від представників інших поколінь. Вони прагнуть отримувати винагороду одразу ж за успішно виконані завдання й проекти [24]. Тобто розмір винагороди відходить на другий план, а у пріоритеті знаходиться інтерес до роботи. «Голодно, зате весело» – цей девіз піонерських таборів чи не найкраще окреслює ставлення представників покоління Y до трудового процесу. Істотними для «ігреків» факторами є також відсутність бюрократії та технологічність організації. Якщо вони відчують обмеження свободи дій або змушені грати за неприйнятними для них правилами, то навряд чи затримаються в організації надовго. Це відбудеться навіть незважаючи на привабливу суму заробітку. Окрім традиційного зовнішньоматеріального мотиву діяльності персоналу, все більш поширеним поступово стає внутрішній мотив: потреба у реалізації, цікавій та творчій роботі.

Очікування щодо умов праці також відрізняються у представників різних поколінь. Для фінансово зорієнтованих бебі-бумерів створення стабільних умов праці може «зарядити» їх на досягнення успіху не гірше, ніж матеріальні заохочення. Покоління ВВ є найбільш постійним у своїх потребах, вони сприймають роботу, як свій дім. Тому, з нашої точки зору, за комфортних умов вони будуть готові працювати на одному місці до пенсії. Цінними для бебі-бумерів є позитивні та дружні відносини у колективі, з якими вони «собаку з'їли». Тому привабити представників покоління ВВ може ефективна корпоративна культура з такими цінностями, як згуртованість, взаємодопомога та взаєморозуміння, а корпоративними гаслами є «Ми своїх не залишаємо!» або «Сказав – зробив!» [16; 19]. Для «іксів» теж необхідно створювати належні умови праці. Зручне робоче місце й постійна забезпеченість робочими матеріалами та канцелярією суттєво впливають на досягнення високого рівня залученості співробітників покоління Х у трудовий процес [16; 19].

Фактори мотивації, які були ефективні в роботі з людьми покоління Х чи ВВ, на нашу думку, не завжди доречно застосовувати для юних фахівців. Як було сказано вище, «ігреків» приваблюють організації, у яких мало обмежень і заборон. Вони цінують вільний стиль спілкування та поведінки. Вони перебувають у постійному пошуку себе, ставлять і досягають короткочасних цілей, будують кар'єру. Одним із цікавих методів мотивування представників покоління Y є гейміфікація, тобто маскування рутинної роботи під гру.

**Навчальні програми** теж будуть більш ефективними, якщо при їх підготовці враховувати особливості поко-

ліль, зокрема, адаптувати форму та тематику навчального процесу [4]. Бебі-бумери відчують себе професіоналами та з радістю підтримають ініціативу впровадження інституту наставництва, у якому вони виступатимуть внутрішніми консультантами й експертами [1, с. 61]. Представники покоління X готові безперервно навчатися та займатися самоосвітою, адже вірять в те, що, володіючи великою кількістю технік і технологій, зможуть контролювати будь-які критичні ситуації [13]. Вони вірять у цінність сертифікації, тому їм вкрай необхідно після закінчення курсу чи навчальної корпоративної програми отримати паперове підтвердження. Для навчання «ігреків» можемо використовувати малобюджетні способи, такі як навчання на робочому місці, оперативні зібрання, внутрішні стажування тощо [1, с. 63]. Таке навчання не обмежується лише «сухою теорією», а дає змогу засвоїти нові техніки та комунікативні вміння [10]. Їх цікавлять практичні інструменти досягнення бажаного й інформація про те, як організувати наявні ресурси. «Ігреків» не цікавлять теоретичні засади науки, для них важливі тільки ті аспекти, які необхідні для їх повсякденного життя та роботи.

Новітніми підходами до організації навчання представників покоління Y є змішане навчання, інфографіка та гейміфікація, про яку було згадано вище [14]. Застосування ігрових методик підвищує інтерес до навчального процесу, а також загальний рівень якості та швидкості роботи. Змішане навчання передбачає комбінування різноманітних форматів і видів навчання [1; 24]. Це майстер-класи, тренінги та фокус-групи. Інфографіка дозволить спростити процес засвоєння, запам'ятовування та розуміння ключових елементів інформації, знання якої вимагається [3]. Конкуренція в процесі навчання для них не важлива, вони, навпаки, надають перевагу командній роботі, до того ж «ігреки» здебільшого сконцентровані на собі. Готові виконувати різні варіанти завдань, але у відповідь чекають похвалу.

Отже, HR-фахівцям необхідно визначати інтереси поколінь і застосовувати відповідні технології та техніки впливу. Варто також враховувати пріоритети поколінь у організації HR-процесів – залучення, адаптація, навчання та мотивація персоналу. Особливу увагу, з огляду на критичність відмінностей покоління, на нашу думку, слід приділити поколінню молодих фахівців.

Нами було проведено дослідження трудових цінностей студентів IV–VI курсів ДВНЗ «КНЕУ імені В. Гетьмана», які тільки розпочинають свій кар'єрний шлях. Було опитано 153 студенти, які народжені у проміжку покоління Y – 1983–2003 рр. Метою було з'ясувати, наскільки типовими для нинішніх студентів є притаманні згідно з «теорією поколінь» цінності «ігреків», а також визначити пріоритетний для них стиль ділової поведінки та виконання завдань. У запропонованій учасникам опитування анкеті ми виокремили шість питань, що стосувалися їх вподобань у роботі.

Цікаво було дізнатися, що 66,7 % респондентів серед «шаблонного» та «креативного» опису вакансії надали перевагу останньому. У ньому зазначалися не лише вимоги до кандидата та поточний функціонал. Наголошувалося також на тому, наскільки для організації важливо, аби новий співробітник «любив свою справу, не менше, ніж інші співробітники».

76,6 % учасників опитування зробили вибір на користь «інтересу до роботи» на противагу «привабливій сумі заробітку». Це свідчить про те, що матеріальна винагорода для них не в пріоритеті, а на перший план виходить задоволеність процесом роботи. Разом з тим 85,7 % зазначили, що у навчанні цінують не «поглиблене вивчення усіх аспектів певної теми чи дисципліни», а «здатність застосовувати знання «тут і зараз»». Це свідчить про їх орієнтованість на використання засвоєних технік і набутих навичок у реальному середовищі.

Що стосується атмосфери праці та корпоративного духу, 71,4 % опитаних більш комфортно відчують себе в організації, де стиль спілкування та поведінки не регламентується нормами. 85,7 % студентів надали б перевагу гнучкому графіку або ж віддаленій роботі на противагу офісному стилю «з 9.00 до 18.00». Вони вважають, що найважливіше в роботі, аби «завдання було зроблене у термін», а результат відповідав вимогам, які були висунуті.

Отже, можемо стверджувати, що цінності покоління Y є характерними для нинішніх студентів. Це посилює необхідність їх врахування HR-фахівцями організації, які прагнуть залучити молодих фахівців.

**Висновок.** В теорії, запропонованій американськими дослідниками Нейлом Хоувом і Вільямом Штраусом наприкінці XX ст., лежить ціннісно-орієнтаційний підхід до розуміння поведінки членів суспільства. Вчені виявили, що стиль поведінки людей одного віку в різних історичних епохах суттєво відрізнявся. Це було зумовлено впливом зовнішніх факторів, а саме – політичних, економічних і соціальних, які врешті-решт мали відмінний вплив на сприйняття суспільством загальної картини світу. У людей, які зростали в один і той самий часовий проміжок, сформувалося єдине бачення, світосприйняття та цінності. Організаціям необхідно враховувати цінності, які розділяють різні покоління співробітників, при виборі методів і технік роботи з ними. Адже розуміння відмінностей персоналу дає можливість задовольнити їх найкращим чином, створюючи відповідні стратегії залучення й розвитку персоналу.

В результаті аналізу було доведено, що теорія поколінь може використовуватися як практичний інструмент налагодження взаємодії «співробітник – організація». Таким чином, врахування положень теорії поколінь при побудові бізнес-процесів організації є важливим чинником зростання продуктивності праці та лояльності персоналу.

Проведене опитування студентів виявило відповідність їх трудових інтересів і цінностей положенням теорії поколінь. Поведінка молодих студентів і випускників зумовлена впливом соціальних, економічних, політичних та інших подій протягом відповідного часового періоду – окремої епохи.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Албегова И. Ф., Шаматонина Г. Л. Социальная квалиметрия, оценка качества и стандартизация социальных услуг: учеб. пособие. Ярославль: ЯрГУ, 2015. 116 с.

2. Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге. *Вестник Южно-Уральского государственного университета*. 2014. № 1. С. 108–113.
3. Болл Д. История мира в инфографике. М.: Альпина Паблишер, 2014. 224 с.
4. Веретенникова И. Теория поколений для привлечения и развития персонала // Интеллект Сервис. 2013. URL: <http://intservis.ru/article/index.php?dir=17&id=136>
5. Волкова Н. В., Чикер В. А. Адаптация персонала в российских организациях: различия профессиональной мотивации и уровня самомониторинга трех поколений. *Вестник Московского университета*. 2015. № 4. С. 21–38.
6. Глівенко С. В. Мотиваційні особливості представників бізнес-еліти в контексті вивчення теорії поколінь. *Вісник СумДУ*. 2003. № 4. С. 140–145.
7. Дейниченко П. Г. XXI век. История не заканчивается. М.: ОЛМА-Пресс, 2000. 350 с.
8. Демецкая А. Отцы и дети: поколение не выбирают // Фармацевт Практик. 2016. URL: <http://fp.com.ua/articles/ottsy-i-deti-pokolenie-ne-vyibirayut/>
9. Zabolotna V. A. The phenomenon of staff loyalty in the context of different generations. *Science and Education a New Dimension*. 2015. № 55. P. 68–73.
10. Калинина Ю. «Люди икс» все еще играют определяющую роль в экономике и бизнесе. Но на смену им уже идут «игреки». Чего от них ждать? *Бизнес-журнал*. 2010. № 9. С. 23–27.
11. Кліман С. В., Костін В. А. Структурно-функціональна парадигма як теоретичну підставу управління корпоративним утворенням. *Питання управління*. 2013. № 3. С. 24.
12. Кирвас В. А. Формування інформаційно-комунікаційної компетентності сучасних студентів з урахуванням особливостей покоління. *Актуальні питання навчання*. 2014. № 2. С. 288–292.
13. Микушин Ф. Поколение X: нюансы обучения // E-xecutive. 2011. URL: <http://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1543921-pokolenie-h-nuansy-obucheniya>
14. Рожавська А. А. Трансформація підходів до навчання персоналу. *Питання управління*. 2014. № 3. С. 6–7.
15. Рябых Д. Теория поколений // Бизнес-журнал. 2011. URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-around/socio/generation.html>
16. Селютіна А. Розробка ефективної системи оплати і стимулювання праці. *Кадровий менеджмент*. 2013. № 8. С. 19.
17. Фуколова Ю. Игрек неизвестный // Коммерсантъ. Секрет Фирмы. 02.06.2014. С. 38. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2483995>
18. Хомякова Е. И. «Поколение Y» в контексте социального взаимодействия в современном обществе. *Вестник Томского политехнического университета*. 2011. № 6. С. 153–156.
19. Черников Б. В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников. *Вестник Томского политехнического университета*. 2014. № 385. С. 153–158.
20. Чилипенко Ю. Ю. Три поколения сотрудников: особенности привлечения // Современное общество и труд/ред. кол. Р.В. Карапетян, А.А. Русалинова, О. А. Таранова. СПб.: Издат. Центр экон. факультета СПбГУ, 2014. 909 с. С. 357–365.
21. Чилипенко Ю. Ю. Три поколения российских работников: исследование опыта. *Вестник Поволжского института управления*. 2015. № 3. С. 79–86.
22. Шамис Е. Беби-бумеры уходят на пенсию: о каких проблемах говорит мир (по материалам конференции ASTD, США 2009). URL: <https://rugenations.su/2009/06/25/>
23. Шамис Е., Никонов Е. Самое дорогое. Что стоит знать о ценности поколений? // Наследники project. 2016. URL: <http://rugenations.livejournal.com/15644.html>
24. Дифференцированный подход к привлечению, мотивации и удержанию сотрудников разных поколений // Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов. 2015. URL: <http://www.innoros.ru/innovaciivkadrah/osobennosti-pokolenii-bebi-bum-iks-i-igrek-differentsirovannyi-podkhod-k-privlechen>
25. Поколение 21 века: структура и среда стратегий достижения результата // Фонд подготовки кадрового резерва. 2008. URL: <http://bd.fom.ru/pdf/st2.pdf>
26. Strauss W., Howe N. The fourth turning: an American prophecy: what the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny. New York: Broadway Books, 1997. 367 p.
27. Strauss W., Howe N. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: Broadway Books, 1991. 367 p.

## REFERENCES

Albegova, I. F., and Shamatonova, G. L. *Sotsialnaya kvalimetriya, otsenka kachestva i standartizatsiya sotsialnykh uslug* [Social quality, quality assessment and standardization of social services]. Yaroslavl: YarGU, 2015.

Astashova, Yu. V. "Teoriya pokoleniy v marketinge" [The theory of generations in marketing]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 1 (2014): 108-113.

Boll, D. *Istoriya mira v infografike* [The history of the world in infographics]. Moscow: Alpina Publisher, 2014.

Chernikov, B. V. "Differentsiatsiya trudovykh tsennostey sredi pokoleniy sovremennykh rabotnikov" [Differentiation of work values among generations of modern workers]. *Vestnik Tomskogo politekhnicheskogo universiteta*, no. 385 (2014): 153-158.

Chilipenok, Yu. Yu. "Tri pokoleniya sotrudnikov: osobennosti privlecheniya" [Three generations of employees: attract]. In *Sovremennoye obshchestvo i trud*, 357-365. St. Petersburg: Izdat. Tsentr ekon. fakulteta SPbGU, 2014.

Chilipenok, Yu. Yu. "Tri pokoleniya rossiyskikh rabotnikov: issledovaniye opyta" [Three generations of Russian workers: a study of the experience]. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya*, no. 3 (2015): 79-86.

Deynichenko, P. G. *XXI vek. Istoriya ne zakanchivayetsya* [Twenty-first century. The story does not end]. Moscow: OLMA-Press, 2000.

Demetskaya, A. "Ottsy i deti: pokoleniye ne vyibirayut" [Fathers and sons: the generation not choose]. *Farmatsevt Praktik*. <http://fp.com.ua/articles/ottsy-i-deti-pokolenie-ne-vyibirayut/>

"Differentsirovannyi podkhod k privlecheniyu, motivatsii i uderzhaniiu sotrudnikov raznykh pokoleniy" [Differentiated approach to attracting, motivating and retaining employees of different generations]. *Agentstvo innovatsiy i razvitiya ekonomicheskikh i sotsialnykh projektov*. <http://www.innoros.ru/innovaciivkadrah/osobennosti-pokolenii-bebi-bum-iks-i-igrek-differentsirovannyi-podkhod-k-privlechen>

Fukolova, Yu. "Igrek neizvestnyy" [Y unknown]. *Kommersant. Sekret Firmy*. <http://www.kommersant.ru/doc/2483995>

Hlivenko, S. V. "Motyvatsiini osoblyvosti predstavnykiv biznes-elity v konteksti vyvchennia teorii pokolin" [Motivational features of the representatives of the business elite in the context of the study of the theory of generations]. *Visnyk SumDU*, no. 4 (2003): 140-145.

Kyrvas, V. A. "Formuvannya informatsiino-komunikatsiinoi kompetentnosti suchasnykh studentiv z urakhuvanniam osoblyvostei pokolinnia" [Forming information and communication competence of modern students with the features of generation]. *Aktualni pytannia navchannia*, no. 2 (2014): 288-292.

Kalinina, Yu. "«Lyudi iks» vse eshche igrayut opredelyayushchuyu rol v ekonomike i biznese. No na smenu im uzhe idut «ig-reki». Chego ot nikh zhdat?" [«X-men» still play a decisive role in the economy and business. But they are already «y». What to expect from them?]. *Biznes-zhurnal*, no. 9 (2010): 23-27.

Khomyakova, Ye. I. "«Pokoleniye Y» v kontekste sotsialnogo vzaimodeystviya v sovremenom obshchestve" [«Generation Y» in the context of social interaction in modern society]. *Vestnik Tomskogo politekhnicheskogo universiteta*, no. 6 (2011): 153-156.

Kliman, S. V., and Kostin, V. A. "Strukturno-funktsionalna paradyhma yak teoretychnu pidstavu upravlinnia korporatyvnyvm utvorenniam" [Structural-functional paradigm as the theoretical Foundation of corporate education]. *Pytannia upravlinnia*, no. 3 (2013): 24-.

Mikushin, F. "Pokoleniye X: nyuansy obucheniya" [Generation X: the nuances of learning]. E-xecutive. <http://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1543921-pokolenie-h-nyuansy-obucheniya>

"Pokoleniye 21 veka: struktura i sreda strategiy dostizheniya rezultata" [The generation of the 21st century: structure and environment strategies achieve results]. Fond podgotovki kadrovogo rezerva. <http://bd.fom.ru/pdf/st2.pdf>

Rozhavskaya, A. A. "Transformatsiia pidkhodiv do navchannia personalu" [Transformation of approaches to staff training]. *Pytannia upravlinnia*, no. 3 (2014): 6-7.

Ryabykh, D. "Teoriya pokoleniy" [The theory of generations]. *Biznes-zhurnal*. <http://www.marketing.spb.ru/lib-around/socio-generation.html>

Shamis, E. "Bebi-bumery ukhodyat na pensiyu: o kakikh problemakh govorit mir (po materialam konferentsii ASTD, SShA 2009)" [Baby-boomers are retiring: what issues the world says (according to the conference, ASTD, USA 2009)]. <https://rugenarations.su/2009/06/25/>

Shamis, E., and Nikonov, E. "Samoye dorogoye. Chto stoit znat o tsennosti pokoleniy?" [The most expensive one. What you should know about the value of generations?]. *Nasledniki project*. <http://rugenarations.livejournal.com/15644.html>

Seliutina, A. "Rozrobka efektyvnoi systemy oplaty i stymulirovaniya pratsi" [Development of an effective system of payment and stimulation of work]. *Kadrovyy menedzhment*, no. 8 (2013): 19-.

Strauss, W., and Howe, N. *The fourth turning: an American prophecy: what the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny* New York: Broadway Books, 1997.

Strauss, W., and Howe, N. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* New York: Broadway Books, 1991.

Volkova, N. V., and Chiker, V. A. "Adaptatsiya personala v rossiyskikh organizatsiyakh: razlichiya professionalnoy motivatsii i urovnya samomonitoringa trekh pokoleniy" [Adaptation of the personnel in Russian organizations: differences between professional motivation and level of self-monitoring of three generations]. *Vestnik Moskovskogo universiteta*, no. 4 (2015): 21-38.

Veretennikova, I. "Teoriya pokoleniy dlya privlecheniya i razvitiya personala" [Generation theory for the attraction and development of staff]. *Intellekt Cervis*. <http://intservis.ru/article/index.php?dir=17&id=136>

Zabolotna, V. A. "The phenomenon of staff loyalty in the context of different generations" *Science and Education a New Dimension*, no. 55 (2015): 68-73.

