

УДК: 331.52: 314.93

JEL Classification: M12; J20; J22; J31; I21; D74

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.082

Ольга ДЯКІВ,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: dyakiv2020@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3512-1676

Світлана ПРОХОРОВСЬКА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: s.a.prokhorovska@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1444-8207

Віктор ОСТРОВЕРХОВ,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: vik.ostr77@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3818-0604

Андрій КОЦУР,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: as.kotsur@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-6986-4665

Олександра КРИВУН,

здобувачка рівня вищої освіти «бакалавр» за освітньо-професійною
програмою «Управління персоналом»,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: oleksandrakryvun@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ВПЛИВОМ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У сучасному динамічному середовищі, де глобалізація, цифровізація та соціально-культурні зміни формують нову реальність для бізнесу, система управління персоналом зазнає значних трансформацій. Поява представників різних поколінь на ринку праці з їхніми цінностями, підходами до роботи та очікуваннями від роботодавця є одним із головних факторів, які впливають на ці змін. Традиційні методи управління персоналом, що базуються на комбінованих підходах до всіх працівників, втрачають свою ефективність, оскільки вони не враховують відмінностей у поведінці, пріоритетах та стилях спілкування представників різних вікових груп. Відповідно компанії мають адаптувати свої підходи до управління персоналом з метою забезпечення ефективної комунікації, мотивації, розвитку та утримання персоналу.

Мета дослідження. Дослідження спрямоване на визначення особливостей впливу різних поколінь на систему управління персоналом, виявлення та окреслення основних відмінностей у цінностях, мотиваційних відносинах і професійній поведінці працівників.

Методи дослідження. У праці використано методи емпіричного дослідження, зокрема анкетування, для виявлення інформації про очікування, потреби та рівень задоволеності представників різних поколінь; порівняльні методи – для зіставлення ціннісних орієнтацій, стилів праці, очікувань і мотиваційних факторів представників різних поколінь, що дало змогу встановити відмінності, що безпосередньо впливають на ухвалення управлінських рішень у сфері управління персоналом; методи системного підходу – для розгляду управління персоналом як цілісної системи, що дадо змогу врахувати взаємодію між поколіннями та її вплив на корпоративну культуру.

Результати. Дослідження підтвердило актуальність трансформації системи управління персоналом у зв'язку з присутністю різних поколінь у сучасних трудових колективах. Виявлені відмінності у цінностях, мотиваційних установах, ставленні до праці та комунікаційних стилях працівників поколінь X, Y і Z, які вимагають не тільки адаптації існуючих HR-практик, а й розробки нових, більш гнучких і персоналізованих моделей управління. Респонденти, долучені до соціологічного опитування, визначили основні відмінності у цінностях, мотивах, світогляді різних поколінь; виокремили причини конфліктів і непорозумінь працівників поколінь X, Y та Z; вказали на найбільш ефективні способи мотивації та заходи щодо подолання мультівікових конфліктів в агропромислових підприємствах, виявили пріоритети у навчанні та розвитку й акцентували на важливості командної роботи, корпоративної культури.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку гнучких, інклюзивних та результативних моделей HR-менеджменту, які дадуть змогу забезпечити ефективну взаємодію та розвиток персоналу в умовах багатопокілісного робочого середовища. Особливу увагу варто приділити вивченню трансформації HR-практик, враховуючи не лише вікові, а й культурні особливості, які впливають на мотивацію праці та взаємодію між поколіннями.

Ключові слова: баланс між роботою та особистим життям, гідна оплата праці, гнучкий графік роботи, інклюзивне робоче місце, мультівіковий колектив, зайнятість, кар'єрне зростання, комунікації, компетенції, конфлікти, мотивація персоналу, навчання персоналу, покоління, продуктивність праці, психічне благополуччя, ринок праці, робоче місце, розвиток персоналу, HR-технології, формування колективу, цінності поколінь, управління командами, управління персоналом.

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 2, бібл.: 19.

Olha DIAKIV, Svitlana PROKHOROVSKA, Viktor OSTROVERKHOV, Andrii KOTSUR, Oleksandra KRYVUN

TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF DIFFERENT GENERATIONS

ABSTRACT

Introduction. In today's dynamic environment, where globalization, digitalization and socio-cultural changes are shaping a new reality for business, the human resources management system is undergoing significant transformations. The emergence of representatives of different generations on the labor market with their values, approaches to work and expectations from the employer is one of the main factors influencing these changes. Traditional methods of human resources management, based on combined approaches to all employees, lose their effectiveness, as they do not take into account differences in behavior, priorities and communication styles of representatives of different age groups. Accordingly, companies must adapt their approaches to human resources management in order to ensure effective communication, motivation, development and retention of personnel.

Objective. The study is aimed at determining the specifics of the influence of different generations on the personnel management system, identifying and outlining the main differences in values, motivational relationships and professional behavior of employees.

Methods. The work uses empirical research methods, in particular questionnaires, to identify information about the expectations, needs and level of satisfaction of representatives of different generations; comparative methods - to compare value orientations, work styles, expectations and motivational factors of representatives of different generations, which made it possible to establish differences that directly affect the adoption of managerial decisions in the field of personnel management; methods of a systemic approach - to consider personnel management as a holistic system, which will allow taking into account the interaction between generations and its impact on corporate culture.

Results. The study confirmed the relevance of transforming the personnel management system in connection with the presence of different generations in modern work teams. Differences in values, motivational attitudes, work attitudes, and communication styles of employees of generations X, Y, and Z were identified, which require not only the adaptation of existing HR practices, but also the development of new, more flexible, and personalized management models. Respondents included in the sociological survey identified the main differences in values, motives, and worldviews of different generations; identified the causes of conflicts and misunderstandings among employees of generations X, Y, and Z; indicated the most effective methods of motivation and measures to overcome multi-age conflicts in agro-industrial enterprises, identified priorities in training and development, and emphasized the importance of teamwork and corporate culture.

Prospects. Further research should be aimed at developing flexible, inclusive and effective HR management models that will ensure effective interaction and development of personnel in a multigenerational work environment. Particular attention should be paid to studying the transformation of HR practices, taking into account not only age, but also cultural characteristics that affect work motivation and interaction between generations.

Keywords: work-life balance, decent pay, flexible work schedules, inclusive workplace, multi-age team, employment, career growth, communications, competencies, conflicts, staff motivation, staff training, generation, labor productivity, mental well-being, labor market, workplace, staff development, HR technologies, team building, generational values, team management, personnel management.

Formulas: 0, **fig.:** 4, **tabl.:** 2, **bibl.:** 19.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. У багатьох сучасних компаніях одночасно працюють представники чотирьох, а іноді й п'яти поколінь, у кожного з яких свої унікальні цінності, очікування, ставлення до роботи, стиль управління, кар'єрне зростання і баланс між роботою та особистим життям. Те, що мотивує співробітників одного покоління, може бути абсолютно неприйнятним для представників іншого. Це створює як проблеми, так і можливості для HR-менеджерів і керівників.

Сьогодні існує необхідність глибокої трансформації: від переосмислення стратегій мотивації до впровадження нових підходів до навчання, комунікації, підбору та утримання персоналу. Компанії, які не зможуть адаптуватися до середовища, що складається з кількох поколінь, можуть втратити конкурентоспроможність і лояльність співробітників. Відповідно ті, кому вдасться ефективно інтегрувати різні покоління в єдину команду, отримають потужну синергію досвіду, інновацій та гнучкості.

Останніми роками виникли проблеми щодо взаємодії представників різних поколінь на ринку праці та необхідності адаптації системи управління персоналом до нових умов. Зміна світогляду поколінь співробітників – від традиційного до цифрового мислення, від стабільності до гнучкості – вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень, що стосуються поєднання мультипоколінного підходу до унікальних ціннісних орієнтирів, трудової мотивації, лідерства, дисципліни, цифрових технологій засвідчує, що ця тема привертає дедалі більшу увагу науковців і практиків.

О. Безпалько та Л. Тертична окреслюють значущість ціннісного підходу представників поколінь X та Y, що домінують на ринку праці, виділяють цінності кожного покоління та пріоритетні напрями для управління трудовими відносинами з врахуванням цінностей поколінь [1].

Як стверджує О. Дяків «...цінності працівника є основою його особистості, впливають на всі аспекти життя, допомагають орієнтуватися у сучасному світі та приймати рішення, які відповідають внутрішнім переконанням і прагненням» [3].

У сучасних наукових дослідженнях учені продовжують розвивати ці ідеї, зосереджуючись на нових викликах, які постають перед компаніями, а саме актуальним є питання використання теорії поколінь як інструменту оптимізації управлінських підходів у багатопрофільних колективах. Значна увага приділяється дослідженню особливостей покоління «бебі-бумерів», X, Y та Z, зокрема їхньому ставленню до роботи, розвитку кар'єри, внутрішньої комунікації. У дослідженнях Н. Коваль, В. Биби акцентується увага на тому, що відмінності між поколіннями часто є причиною виникнення конфліктів та проблем у трудових колективах. Авторами виявлено причинно-наслідковий зв'язок між поведінковими ознаками покоління та інструментами й методами роботи менеджерів [4].

Важливим також є дослідження Г. Рен, яка зосередила увагу на різних мотиваторах поколінь, що може допомогти керівникам команд розробити програми винагород, які дадуть змогу співробітникам відчувати себе цінними, надихатимуть на високу продуктивність і покращать утримання співробітників [10].

Однак результати аналізу наявних наукових джерел вказують на значущу прогалину в дослідженнях, що спрямовані на аналіз управління персоналом для поколінь X, Y і Z, визначення основних відмінностей у їхніх цінностях, вимогах до роботи.

Мета статті – розробка рекомендацій щодо виокремлення особливостей методів управління персоналом для поколінь X, Y і Z, визначення основних відмінностей у цінностях, вимогах до роботи та підвищення кваліфікації, мотивації, стратегій вирішення конфліктів і способів створення ефективного мультивікового трудового колективу.

Виклад основного матеріалу. Щоб зрозуміти сутність різних поколінь та їхній вплив на суспільство, важливо звернутися до наукових підходів, які пояснюють, як саме формуються покоління та чим вони відрізняються. Одну з найвідоміших концепцій розробили американські дослідники Н. Гоув і

В. Штраус у книзі «Generations». Науковці визначають соціальне покоління як сукупність усіх людей, народжених у проміжок часу, що становить близько 20 років (період), або один повний цикл. Автори стверджують, що існує певна модель розвитку поколінь, на яку свого часу впливали історичні події. Вони назвали таку модель перетвореннями чи періодами. Кожен з останніх триває 20 – 22 років. Повний цикл складається з періодів та дорівнює близько 80 – 90 років. Через зміну поколінь виникає цикл перетворень і визначає його періодичність [9, с. 84].

Кожне покоління переживає власні історичні моменти, технологічні прориви, культурні зрушення та економічні коливання, що безпосередньо відображається на цінностях і поглядах його представників (табл. 1).

Покоління X цінує можливість балансувати між роботою та особистим життям, надаючи перевагу ролям, в яких виявляється повага до особистого часу та які забезпечують автономію без надмірного контролю. Це покоління шукає середовище, в якому зможе досягати успіху на власних умовах, але водночас робить значний внесок у командний контекст, маючи при цьому широкі можливості насолоджуватися життям поза роботою. Довіра та свобода можуть підвищити також задоволеність працею й ефективність. Роботодавці, які надають якісний зворотний зв'язок і заохочують відкриту взаємодію, допомагають працівникам покоління X відчути, що їх цінують. Це може привести до їхньої більшої лояльності та відданості компанії, про що свідчить той факт, що значна частина представників цього покоління залишається з одним роботодавцем протягом багатьох років. Вони мотивовані до професійного зростання і не проти вчитися впродовж усього життя. Для них дуже важливо мати надійного роботодавця, який забезпечує стабільну заробітну плату, соціальні гарантії, чітку структуру та кар'єрні перспективи. Вони здатні працювати

самостійно без постійного контролю, а від керівництва очікують професіоналізму, чітких завдань і чесності.

Таблиця 1

Основні ознаки і цінності різних поколінь

Покоління	Ознаки	Цінності
X	Незалежні, винахідливі, працьовиті, високий рівень загальної ерудиції, спрямовані на досягнення цілей, надійні, відповідальні, самостійні.	Авторитет старшого покоління, сімейні цінності, готовність до змін, прагматизм, індивідуалізм та надія на себе.
Y	Волелюбні, впевнені в собі, амбітні, орієнтовані на досягнення, комунікабельні, технічно грамотні, здатні швидко сприймати інформацію, прагнуть самовдосконалюватися.	Баланс між роботою та особистим життям, орієнтованість на команду, важливість сенсу в роботі, соціальна відповідальність.
Z	Незалежні, індивідуалісти, впевнені у собі, високий ступінь персоналізації, гіперактивні, гнучкі та мобільні, амбітні, практичні, самовмотивовані.	Цифрова грамотність, індивідуальність, різноманітність та інклюзивність, соціальна справедливість, екологічність, відкритість, чесність.

Примітка. Складено авторами з врахуванням [8; 9]

«Міленіали» хочуть, щоб їхня робота мала сенс, тому прагнуть кар'єри, яка допоможе їм досягти визначених цілей, що сприятиме їхній задоволеності та підвищенню продуктивності праці. Вони бажають визнання своєї значущості у роботі. Покоління Y віддає перевагу робочим місцям, які сприяють відкритості, інклюзивності та адаптивності. Це покоління хоче поєднувати особистісне зростання з професійним розвитком і бажає знайти організації, чия місія виходить за межі фінансового успіху і має ширший соціальний або екологічний вплив. «Міленіали» готові докласти додаткових зусиль, щоб отримати шанс просунутися кар'єрними сходами в компанії, яка поділяє їхні цінності та визнає їхній потенціал для зміни ситуації на краще. Вони також віддають перевагу гнучкості в роботі та цінують можливість самостійно визначати свій графік. Поліпшення балансу між роботою та особистим життям, регулярна винагорода і позитивний зворотний зв'язок підвищують почуття відповідальності та мотивацію, що сприяє зростанню продуктивності праці та задоволеності роботою. Командна робота дає змогу покращити результати їхньої діяльності та створити сприятливе робоче середовище, в якому вони почуваються цінними співробітниками і частиною компанії.

Поряд із «міленіалами», але з більшим акцентом на добробут, перебувають представники покоління Z, які шукають не лише роботу, а й місце, що відповідає їхній системі цінностей і сприяє досягненню їхніх майбутніх цілей. Вони очікують, що роботодавці поділятимуть їхні кар'єрні прагнення, забезпечать справедливую оплату праці та формуватимуть робоче середовище, яке підтримує й адаптується до їхніх потреб. Вони хочуть, щоб набуті ними навички та докладені зусилля були визнані матеріально, шукають можливості для фінансової стабільності та зростання. Якщо «зумери» вважають, що їхні керівники віддані своїй справі, вони готові вирішувати серйозні проблеми, такі як охорона довкілля або соціальна рівність і справедливість. Важливим моментом під час вибору роботи є те, чи підтримують роботодавці їхнє психічне благополуччя та чи допомагають їм збалансувати роботу і життя. Співробітники покоління Z хочуть працювати тоді і там, де їм зручно. Гнучкий графік роботи допомагає підвищити задоволеність роботою та продуктивність праці. Поєднання цифрових інструментів та особистого спілкування допомагає їм використовувати свої технічні навички та будувати міцні особисті стосунки на роботі.

Деякі вимоги поколінь X, Y і Z схожі за своєю природою, але можуть відрізнятися за змістом і пріоритетами. Наприклад, розвиток і визнання на роботі важливі для всіх поколінь, як і поєднання балансу щодо роботи та особистого життя. Однак вони трактують ці критерії по-своєму. Для працівників покоління X баланс між роботою та особистим життям означає чітке розмежування часу і простору без втручання в особисті справи. Для «міленіалів» це можливість спланувати свій власний час, де людина може поєднати саморозвиток із плануванням кар'єри. Покоління Z вважає, що баланс між роботою та особистим життям виявляється в частковій інтеграції роботи як способу вираження своїх переконань і поглядів. Відповідно навіть загальні очікування можуть бути схожими, але кожне покоління має своє бачення того, як ці вимоги можуть бути реалізовані.

Покоління X, Y і Z мають деякі схожі риси, але їм властиві певні особливості. Для них характерними є різні цінності, тому вони очікують трохи різних пріоритетів на роботі. У кожного покоління свої уявлення про те, як все має бути влаштоване на робочому місці, тому HR необхідно розуміти всі ці особливості та знаходити ефективні методи для кожного запиту.

Оскільки у кожного покоління є власні характеристики та цінності, в мультигенераційних компаніях можуть виникнути конфлікти. Їх є декілька основних видів. Причина конфлікту поколінь може бути на основі поведінки (різні покоління мають відмінні шаблони поведінки), на основі цінностей (кожне покоління має властиві йому цінності) та на основі ідентичності (пов'язано з самоідентифікацією поколінь) [9, с. 43].

Відмінності у стилях спілкування між поколіннями призводять до непорозуміння, відсутності комунікації та, як наслідок, незадовільної командної роботи. А різні цінності, бачення власної ідентичності та ідентичності інших, стереотипи посилюють непорозуміння. Хоча характеристики поколінь є загальними для кожної групи, не всі люди, народжені в певному поколінні, обов'язково володітимуть усіма ними. Негативні стереотипи та порівняння співробітників можуть лише загострити ситуацію, поглибити непорозуміння і створити напругу.

Значну роль у причинах конфліктів та непорозуміннь відіграє адаптація до сучасних технологій. Кожне покоління має різний рівень комфорту під час їхнього використання. Покоління Z виросло з технологіями, «Міленіали» швидко адаптувалися до технологічних змін, а покоління X пам'ятає життя ще до Інтернету. «Зумери» відповідно вільно використовують інновації, покоління Y швидко адаптується до різних змін у технологіях, а покоління X може відчувати певний дискомфорт у цифрових змінах, хоч і вміє застосовувати технології, але значною мірою розглядає їх лише як інструмент для виконання завдань. Саме відмінності у використанні технологій можуть спричинити виникнення розчарування та напруги між старшими та молодшими поколіннями.

Джерелом конфліктів можуть бути також кар'єрні очікування. Покоління X більше орієнтується на стабільність та довготривалу співпрацю з роботодавцем. Для цього покоління них важливе поступове кар'єрне зростання, здобуте власним досвідом та знаннями. Його представники очікують справедливої винагороди за свою роботу і надають перевагу компаніям з чіткою структурою та ієрархією. Покоління Y прагне швидкого професійного зростання та хоче бачити сенс у своїй роботі. Його представники цінують, коли робота є не тільки джерелом доходу, а й допомагає у реалізації власних цінностей, має позитивний вплив на світ. «Міленіали» прагнуть до визнання своїх досягнень, можливості застосування гнучкого графіка та доступу до навчання і розвитку. Вони можуть змінювати місце роботи, якщо не вбачають можливості для зростання чи якщо культура компанії не відповідає їхнім стандартам. Покоління Z прагне швидкого кар'єрного зростання, прозорого зворотного зв'язку й наставництва. Для них важлива гідна оплата праці з першого робочого дня, підтримка та баланс між особистим і професійним життям. Це покоління хоче поєднувати цифрові технології з живим спілкуванням, демонструючи гнучкість і очікуючи її від інших.

Конфлікти між поколіннями можуть спостерігатися і в навчанні. Кожне з них надає перевагу різним стилям. Покоління X звикло до традиційних методів у навчанні. Його представникам потрібні книги, семінари, додаткові друковані матеріали, ручка і блокнот. «Міленіали» схвалюють комбіновані заняття з чіткою, детальною та зрозумілою структурою. «Зумери» цінують можливості онлайн-навчання, різні інтерактивні завдання, матеріал, який розбитий на кілька невеликих підтем,

індивідуальний підхід. Це може створити напруженість між працівниками, оскільки для молодшого покоління традиційні методи навчання є застарілими, а для старшого покоління нові методи та цифровізація можуть здатися незрозумілими та неефективними.

Посилювати напруженість між працівниками різних поколінь можуть різні стилі роботи. Покоління X здебільшого орієнтується на автономну роботу, чітке виконання обов'язків і завдань. Це самодисципліновані та надійні працівники, які фокусуються на довгостроковий результат. «Міленіали» надають перевагу командній роботі. Покоління Y надає перевагу відкритому обміну ідеями під час роботи. Для нього важливою є атмосфера щирої комунікації та співпраці. «Міленіали» потребують соціальної взаємодії, підтримки колег та можуть зростати у команді лише разом з усіма її членами. Покоління Z цінує гнучкість, багатозначність і швидку адаптивність до нових технологій чи змін у компанії. Його представники швидко орієнтуються у віртуальному світі та очікують високого рівня цифровізації робочих процесів. «Зумери» прагнуть до самореалізації та інноваційності, вони очікують динамічної взаємодії в команді. Ці варіації вимагають застосування різних управлінських підходів для забезпечення ефективності взаємодії різних поколінь у компанії.

Наступною причиною виникнення конфліктів є різні підходи до їхнього вирішення у представників різних поколінь. «Міленіали» та «Зумери» надають перевагу неформальній, відкритій дискусії з орієнтацією на пряме спілкування, активне слухання, спільне вирішення проблеми, знаходження компромісу. Покоління X, яке цінує чіткі протоколи та ієрархію, схильється до більш формальних і структурованих процесів у вирішенні непорозумінь. Ці різні стилі вирішення проблем для різних поколінь можуть посилювати суперечки. Покоління Y та Z можуть вважати недоцільною надмірну бюрократію, а покоління X називатиме молодші покоління імпульсивними, неорганізованими та неструктурованими.

Для визначення основних відмінностей у цінностях, мотивах, світогляді різних поколінь проведено соціологічне опитування методом анкетування працівників агропромислових підприємств Західного регіону. Серед них представники покоління X становлять – 19,6 %; покоління Y – 30,4%; покоління Z – 50%. За результатами анкетування (рис. 1), визначено, що основною причиною конфліктів у мультівіковому середовищі є відмінності у цінностях, про що зазначили 36% опитаних; на сформовані стереотипи про покоління вказало 23% респондентів та нерозуміння робочих підходів – 18% учасників.

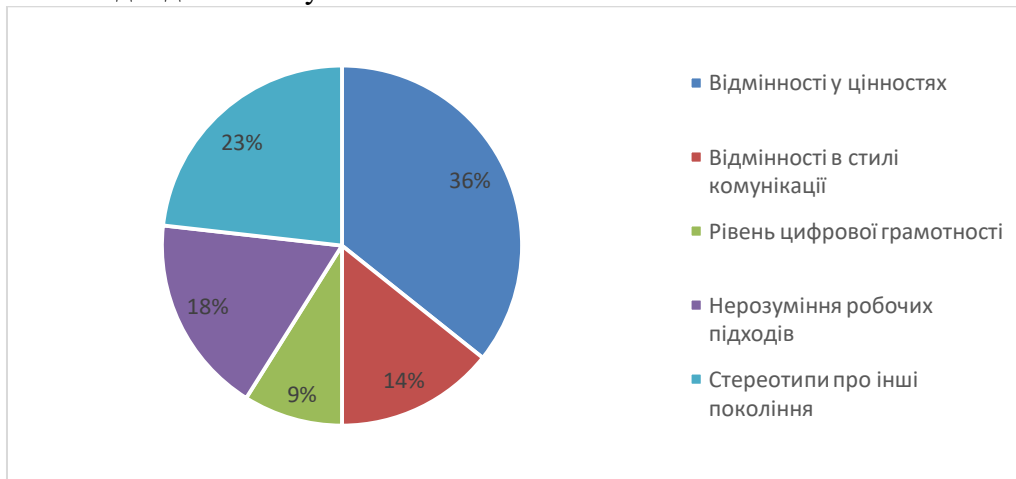


Рис. 1. Основні причини виникнення конфліктів на роботі

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Конфлікти можуть виникати у будь-якому колективі, особливо між людьми, які мають різні погляди та пріоритети. Їм буває важко зрозуміти одне одного та сприйняти чужу думку. Для кожного покоління значну роль відіграють різні переконання та орієнтири. Проте деякі працівники сподіваються на такий самий рівень значущості цінностей від інших людей, які мають відмінні світоглядні установки. Коли очікування і реальність не збігаються, то можуть виникнути непорозуміння та суперечки.

Конфлікти мають негативний вплив на багато сфер у компанії. Вони погіршують мікроклімат, знижують продуктивність праці персоналу та порушують згуртованість і співпрацю всередині команди. Непорозуміння та суперечки знижують моральний дух не тільки того, хто безпосередньо конфліктує, а й тих людей, які перебувають у такому колективі. Це все впливає на загальний стан і динаміку роботи команди. Під час конфліктів та суперечок витрачається час, який можна було витрати на виконання завдань, це в свою чергу призводить до втрати продуктивності та ефективності праці. Якщо суперечка переростає у великий конфлікт, працівники можуть бути схильними залишити роботу, що сприятиме небажаній плинності кадрів. Корпоративна культура почне коливатися та створювати негативну атмосферу, яка відштовхуватиме нових працівників і не заохочуватиме залишатися тих, хто вже там працює.

Створити робоче місце, яке відповідає потребам поколінь X, Y і Z, доволі складно, але необхідно. Важливо розуміти, що за правильного керівництва та соціалізації в компанії працівники різних поколінь матимуть схожі робочі уподобання, що зменшить кількість непорозумінь. Основою є створення робочого середовища, де цінують працівника, внесок кожного, різні думки та погляди. У компанії кожен співробітник будь-якого покоління має мати змогу вільно ділитися ідеями, думками та пропозиціями без страху осаду.

Конфлікти на роботі мають великий вплив на працівників. Щоб їх вирішити, потрібно знайти причину суперечки та застосувати ефективний метод для вирішення проблеми. Одними з найкращих підходів, за даними анкетування, є створення ефективної взаємодії між колегами, спонукання до взаєморозуміння та навчання, на що вказало 34% респондентів (рис. 2). Загалом це допомагає відкритому спілкуванню, де кожен відчуває себе почутим та важливим. Працівники різних поколінь обмінюються знаннями та передають досвід, що сприяє підвищенню взаємоповаги та підтримки в колективі.

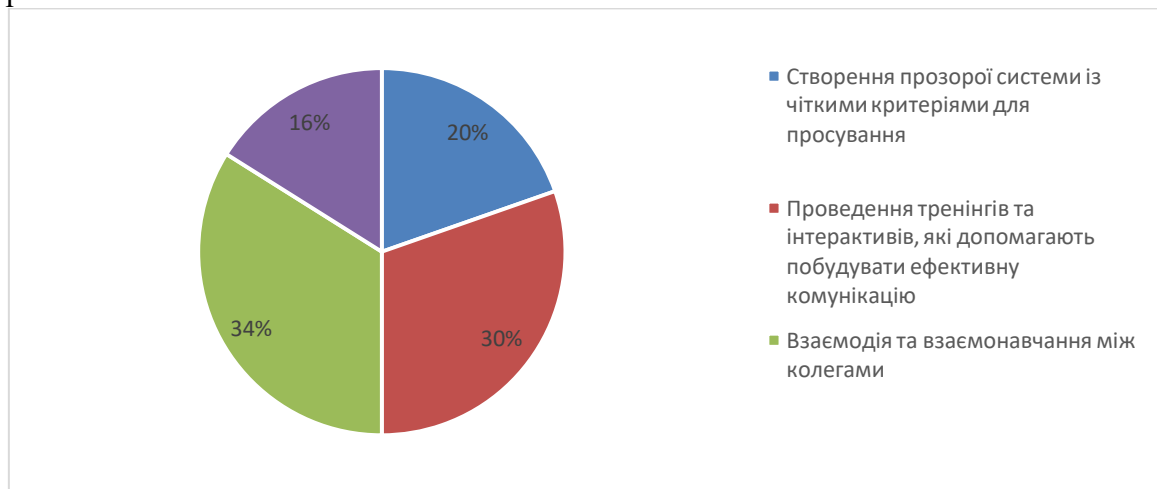


Рис. 2. Найбільш ефективні способи вирішення конфліктів на роботі

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Щоб врегулювати конфлікти, пов'язані з балансом роботи та особистим життям, критеріями робочого місця, можна впровадити віддалену роботу для тих, кому більш комфортно та ефективно працювати у такому графіку. Гнучкість у графіку та можливість автономності задовольнятиме всі покоління. Можна орієнтувати працівників на результат, а не на кількість відпрацьованих днів. Це дасть змогу уникнути непорозумінь між поколіннями X та Z, краще зрозуміти особливості праці в сучасному світі. Важливим етапом також є навчання управлінців, зокрема як враховувати особливості різних поколінь під час їхньої взаємодії між собою та керівниками, розподілити навантаження, мотивувати та формувати команду, здійснювати ефективне наставництво тощо. Це мінімізує ризики непорозумінь і сприяє ефективному управлінню.

Для гармонійної взаємодії представників різних поколінь з проблем технологічних знань варто проводити спеціальні курси для покращення навичок. Навчання має проводитися у доброзичливій атмосфері без осудження, з чіткими та зрозумілими інструкціями. Важливо виявляти

увагу та терпимість, не робити різкі зауваження та не критикувати. Замість швидкого переходу на нові системи потрібно поступово впроваджувати нові технології, спочатку переконатися, що працівники кожного покоління адаптувалися та готові до подальших змін. Варто забезпечити відкрите спілкування, де, наприклад, працівники покоління Z допомагають поколінню X, колеги можуть ділитися власним досвідом і підтримувати один одного.

Для того, щоб вирішити конфлікти, пов'язані з кар'єрними очікуваннями, потрібно насамперед забезпечити прозору систему із чіткими критеріями для просування. Працівники мають знати, за що та як можна отримати підвищення чи винагороду. Це зменшить напругу та допоможе відчувати справедливість. Через відкрите спілкування та зворотний зв'язок потрібно обговорювати очікування з кожним працівником. Для кожного з поколінь можна створити індивідуальне планування, яке відповідатиме прагненням всіх представників. HR потрібно адекватно оцінювати своїх співробітників, які досягнення вони мають та що зробили для компанії.

Подолати конфлікти у системі організації навчання допоможе змішаний підхід, який охоплює традиційні й новітні методи навчання. Потрібно дати змогу працівнику самостійно обрати з декількох пропонуєваних форматів той, який вважатиме найбільш ефективним та зручним. Старше покоління може надати перевагу інструкціям та прикладам, а молодші – відеоурокам, онлайн заняттям та тестам. Під час цього потрібно уважно стежити за процесом та надати підтримку тим, хто цього потребує. Допомогати тим, хто менш впевнено відчуває себе в цифровому середовищі, що знизить стрес і тиск, які відчувають працівники. Для більшого ефекту необхідно заохочувати різні покоління до співпраці, де кожен може поділитися своїм досвідом, знаннями та дати кілька рекомендацій чи порад. Це зближить колег і сформує доброзичливу атмосферу.

Конфлікти певною мірою пов'язані з тим, що кожне покоління по-різному бачить вирішення суперечок у компанії, тому керівництву потрібно використовувати гнучкий стиль управління, який передбачає надання конструктивного зворотного зв'язку між працівниками та менеджерами, а також створити систему, де є чіткі правила щодо вирішення конфліктів, які будуть зрозумілими і прийнятними для всіх, допоможуть уникнути непорозумінь чи подвійних стандартів. До формування корпоративної політики варто залучити працівників різних поколінь, що допоможе створити систему, яка буде враховувати точки зору всіх вікових груп, забезпечить мирне врегулювання конфліктів. Різні підходи можуть містити як особисті чи офіційні звернення, так і електронні листи, опитування та форми зворотного зв'язку. Таким чином, кожне покоління буде залученим до ухвалення рішень, відчуватиме справедливість та рівність.

Подолання конфліктів є важливим для забезпечення ефективної роботи у компанії. Непорозуміння між різними поколіннями спричиняє напружену робочу атмосферу, тиск на працівників, зниження мотивації та працездатності та зростання плинності кадрів. Невирішені конфлікти можуть тільки посилити розбіжності між поколіннями, оскільки останні будуть відчувати ізоляцію та відмовлятися від командної роботи. У разі, коли керівник сприяє вирішенню суперечностей, це дає змогу побудувати згуртоване середовище у компанії. Працівники різних поколінь об'єднуються, створюють атмосферу довіри та поваги, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, посиленню мотивації до праці та задоволеності командною роботою.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що для подолання мультивікових конфліктів в агропромислових підприємствах Західного регіону варто:

- поліпшувати взаєморозуміння в команді, на що вказали 24,5% представників покоління Y. Це дасть змогу налагоджувати комунікації, визнавати сильні сторони кожного покоління, формувати повагу до досвіду і нових ідей;
- посилювати мотивацію та залученість (35,3% респондентів покоління Y). За такого підходу працівники почуваються почутими і цінними, покращується емоційне самопочуття, проявляється більше ініціатив і командного духу, наявний гнучкий графік роботи;
- підвищувати рівень продуктивності праці, що можливо при узгодженій командній роботі, ефективному передаванню знань між поколіннями, оптимізації робочих процесів;

– впроваджувати інновації та розвивати корпоративну культуру (35,8% покоління Z). Це дасть змогу впроваджувати нові ідеї, збалансувати організаційну культуру, підвищити лояльність персоналу (табл. 2).

Таблиця 2

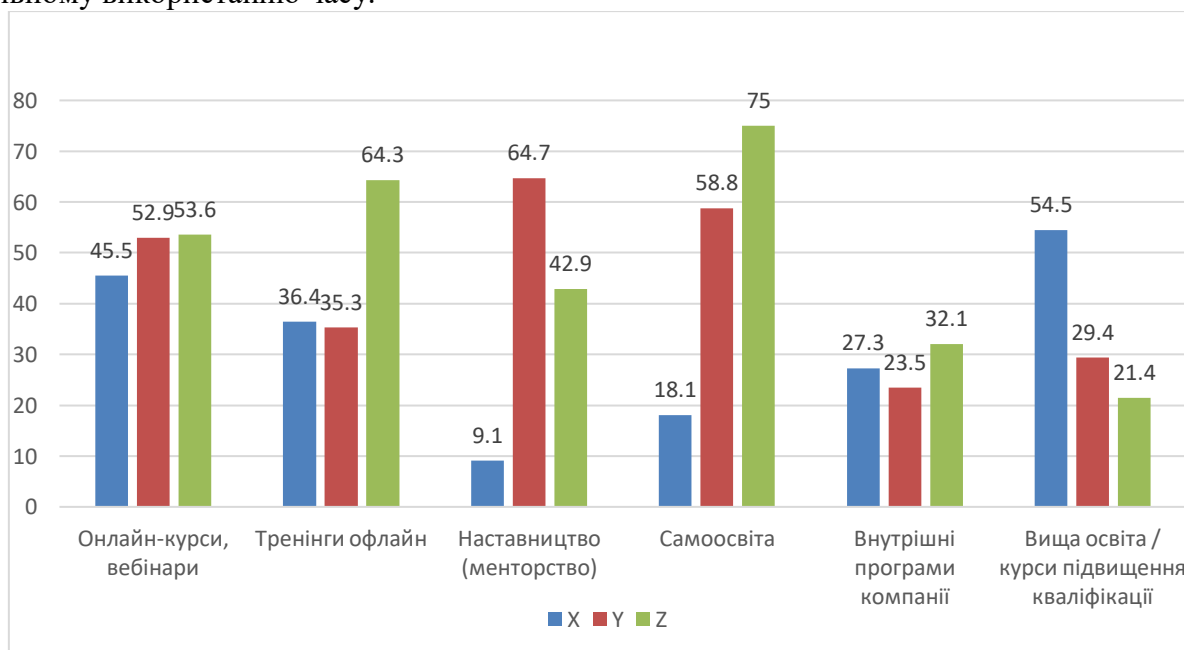
Наслідки вирішення конфліктів між різними поколіннями

<i>Наслідки</i>	Покоління X (%)	Покоління Y (%)	Покоління Z (%)
Поліпшення взаєморозуміння в команді	19,6	24,5	21,4
Посилення мотивації та залученості	27,3	35,3	32,1
Зростання рівня продуктивності праці	46,9	10,8	10,7
Впровадження інновацій і розвиток корпоративної культури	6,2	29,4	35,8

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Звички навчання та моделі розвитку поколінь X, Y та Z розрізняються залежно від їхнього виховання, досвіду, впливу технологій. Навчання та розвиток є важливими компонентами робочого місця.

Це допомагає набувати нових навичок, удосконалюватися у своїй галузі та бути затребуваним співробітником. За допомогою анкетування було проаналізовано, яким методам навчання надають перевагу різні покоління (рис. 3). Для покоління X ефективним методом є здобуття вищої освіти чи проходження внутрішніх курсів компанії – 54,5%. Вони схильні довіряти перевіреним методам навчання у ЗВО. Покоління X також має бажання самостійності й організованості, тому досягти хороших результатів допоможуть додаткові курси, яким довіряють працівники, та де можна самостійно обрати темп і напрям. Для покоління Y ефективним методом навчання є менторство, на що вказали 64,7% респондентів. «Міленіали» найбільше цінують наставництво та підтримку. Відповідно ментори дають їм необхідні поради та настанови, скеровують, надають якісний та швидкий зворотний зв'язок. Покоління Z надає перевагу самоосвіті (75% опитаних). Представники цього покоління цінують гнучкість і актуальність отриманих знань, тому для них важливо мати можливість самостійно обирати курси, які їх цікавлять та сприятимуть ефективному використанню часу.

**Рис. 3. Найбільш ефективні способи навчання для поколінь X, Y і Z**

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Покоління X цінує самостійне навчання і виявляє ініціативу у пошуку інформації. Під час навчання його представники були схильні до традиційних методів: лекцій та підручників. Відповідно для них це звичний і зручний формат. Хоча вони готові адаптуватися до нових технологій, однак віддають перевагу усталеним методам, які використовують донині.

Оскільки представники покоління X цінують чіткість і структурованість, послідовність та практичну користь навчання, такий підхід буде ефективним. Вони схильні відповідально виконувати завдання, тому це допоможе їм краще здійснювати аналіз та вивчати матеріал. Для них доцільно використовувати техніку тренінгів з практичними вправами. Це дасть змогу поєднати теоретичний матеріал та застосування здобутих знань на практиці. В процесі навчання учасники не просто слухають інформацію, а й виконують конкретні завдання, аналізуючи та презентуючи результати виконаної роботи. Важливо, щоб у процесі тренінгу не порушувалася структура: вступ і цілі, теорія, практична частина, підсумки та обговорення отриманих результатів.

Ефективним методом навчання буде проведення лекцій з експертами галузі. Оскільки проводити її має спеціаліст, то представники покоління X будуть уважно слухати авторитетну людину та довіряти достовірності інформації. Під час лекції учасники зможуть занотовувати основні моменти та ставити запитання, ділитися власними думками, дискутувати.

Вказаний метод підвищує інтерес до теми, сприяє ефективному засвоєнню матеріалу, допомагає сформувати мотивацію до подальшого вивчення суміжних тем та професійного розвитку. Завдяки таким лекціям покоління X відчувається залученим до освітнього процесу, вміє структурувати знання у зручній формі, глибше засвоює матеріал завдяки логічній послідовності та практичним прикладам.

Результативним є метод, коли поколінню X надається контроль за власним навчанням. Цей підхід полягає в тому, що людині надається можливість контролювати своє навчання за декількома напрямками. Кожен самостійно вибирає формат відповідно до своїх уподобань. Спеціально відведеного часу для проходження навчання немає, матеріали доступні та можуть бути перечитані чи переглянуті у зручний час.

Цей метод дає змогу сформувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку. Здатність самостійно ухвалювати рішення та діяти відповідно до них підвищує рівень задоволення вивчення матеріалу, допомагає розвивати знання і навички в актуальній для конкретної людини галузі, формує почуття відповідальності та здатність самостійно керувати ресурсами. Цей метод відповідає цінностям покоління X, отже, забезпечить ефективність використання цього підходу на практиці.

«Міленіали» віддають перевагу спільному навчанню, де вони можуть перебувати в колі однодумців, спілкуватися з людьми, які розділяють їхні цінності, і вільно висувати ідеї та висловлювати думки. Покоління Y може використовувати різні форуми чи групи для пошуку навчальних ресурсів, курсів чи тренінгів. Його представники не проти поєднувати традиційні та сучасні форми навчання.

Для «мілініалів» найголовніше, щоб навчальний матеріал був цікавим, простим та корисним. З огляду на це вони поєднують читання книг і прослуховування лекцій з відеоуроками та презентаціями.

Ефективним методом для покоління Y є використання у процесі навчання тестів, квестів чи інтерактивних симуляцій, оскільки гейміфікація поєднує в собі візуальні та змагальні елементи, динаміку та залученість до процесу. Командна робота та вирішення сюжетних завдань покращують засвоєння значного за обсягом та доволі складного матеріалу. Миттєвий зворотний зв'язок та наявність симуляцій, нагород, візуальних елементів відповідають перевагам покоління Y та забезпечать розвиток критичного мислення, командну взаємодію й ефективне вивчення навчальних матеріалів.

Одним з ефективних методів навчання працівників покоління Y є керівництво та наставництво, що дає допомогу формувати важливі професійні навички тайм-менеджменту, визначати пріоритети, усувати фактори, що відволікають увагу. «Міленіали» цінують індивідуальний підхід і можливість розвитку в атмосфері взаєморозуміння та взаємодії. Наставники

мають враховувати ці особливості та допомагати колегам розвивати компетентності, необхідні для ефективної роботи. Ментор має дати чіткі практичні завдання та інструкції, які забезпечать розуміння, як визначати цілі та їх досягати, які перешкоди будуть на шляху та як їх подолати, як правильно керувати своїм часом. Такий комплексний підхід сприятиме формуванню відчуття впевненості у собі та своїй діяльності, професійної важливості для команди, практичних навичок та ефективного навчання.

Покоління Z через постійний контакт із цифровими медіа може виконувати декілька завдань одночасно, швидко перемикаючи свою увагу та ухвалювати рішення. Одним з методів підвищення запам'ятовування та вивчення матеріалу також є візуальні елементи, які привертають увагу. Це можуть бути порівняльні таблиці, графіки, анімація, діаграми та зображення. «Зумерам» набагато легше навчатися, якщо процес охоплює різні інтерактиви. Вони цінують можливість дискусій, рольових ігор, кейс-методів та схожих підходів. Важливим у навчанні для покоління Z є практичний досвід, що допоможе опрацювати не лише матеріал теорії.

Ще одним ефективним методом навчання для покоління Z є підбір індивідуального підходу, який проводитимуть на базі реального робочого середовища. Спілкування з ментором має мати неформальний, дружний характер. Спілкування має відбуватися як в живу, так і онлайн. Оскільки формат навчання буде персоналізованим, покоління Z, яке любить гнучкість, зможе ефективно засвоювати матеріал. Під час відстежування прогресу ментор може коригувати програму та підтримувати «Зумера». Навчання, зосереджене на виконанні реальних завдань, є цікавим для представників покоління Z, оскільки під час цього поєднується теорія і практика. Такий метод є ефективним для «Зумерів», тому що створює комфортні умови для них.

Для ефективного мотивування працівників різних поколінь потрібно зважати на їхні особливості та потреби. Залежно від досвіду, цінностей та світогляду потрібно використовувати різні стимули заохочення (рис. 4). Урахувавши цей аспект, можна побудувати ефективний підхід управління.

Мотивація персоналу є своєрідною внутрішньою силою, що спонукає особистість діяти, долати труднощі та досягати визначених цілей. Саме мотивація матеріальною винагородою є ефективною для всіх поколінь. Рівень оплати стимулює продуктивність та лояльність працівників до компанії. Проте не можна використовувати цей метод як єдиний, оскільки велику роль відіграють також комфортні умови праці, наявність можливості навчатися та саморозвиватися, керівництво, взаємодія з ним і колегами.

За результатами анкетування 81,1% представників покоління X одними з найвагоміших мотиваційних факторів визначили визнання та підтримку з боку керівництва. Вони надають перевагу компаніям, в яких їх поважають і цінують. Проте також важливим фактором є матеріальна винагорода за працю (72,7% серед опитаних представників покоління X та майже половина респондентів серед «Міленіалів» та «Зумерів»). Надбавки та премії допомагають працівникам досягти їхніх фінансових цілей і дають відчуття фінансової стабільності, тому це важливо для всіх поколінь. Значущим фактором також є комфортне робоче місце (обрали 63,6% опитаних серед працівників покоління X), оскільки це сприяє кращому зосередженню на завданнях та підвищенню продуктивності у роботі. Для 58,8% працівників покоління Y важлива командна робота та підтримка. Вони ефективно працюють у колективі, тому що така співпраця дає їм відчуття причетності та важливості, дозволяє ділитися своїми ідеями й об'єднатися заради спільної мети. Важливим мотивуючим фактором також є допомога та наставництво у компанії (52,9% опитаних). Керівники можуть допомогти їм орієнтуватися у кар'єрному розвитку, що також є вагомим аспектом для 52,9% респондентів. Покоління Z є амбітними працівниками, які прагнуть досягти успіху та продемонструвати свої можливості. Вони хочуть справедливого оцінювання їхніх здобутків для компанії у формі кар'єрного зростання (57,2% опитаних). Оскільки «Зумери» цінують стабільну психологічну та емоційну атмосферу в колективі, то важливим фактором також є здорова організаційна культура (обрало 39,3% учасників опитування серед представників покоління Z) (рис. 4).

Покоління X цінує постійне навчання та розвиток. Щоб підтримувати мотивацію, роботодавці відповідно мають мати можливості для підвищення кваліфікації. Оскільки для працівників покоління X важливо бути обізнаними у справі, яку вони виконують, необхідно проводити програми з професійного зростання, курси з розвитку важливих професійних компетентностей. Це дозволить їм відчувати себе конкурентоспроможними та відповідати вимогам сучасного ринку праці. Для кар'єрного зростання представники покоління X хочуть мати чіткі та зрозумілі вимоги. Для кращої мотивації їм потрібно надати однозначні положення за встановленими правилами. Вони цінують поступовий прогрес і стабільність, через це правильні мотивація та підхід до їхнього бажання навчатися підвищують їхню продуктивність праці.

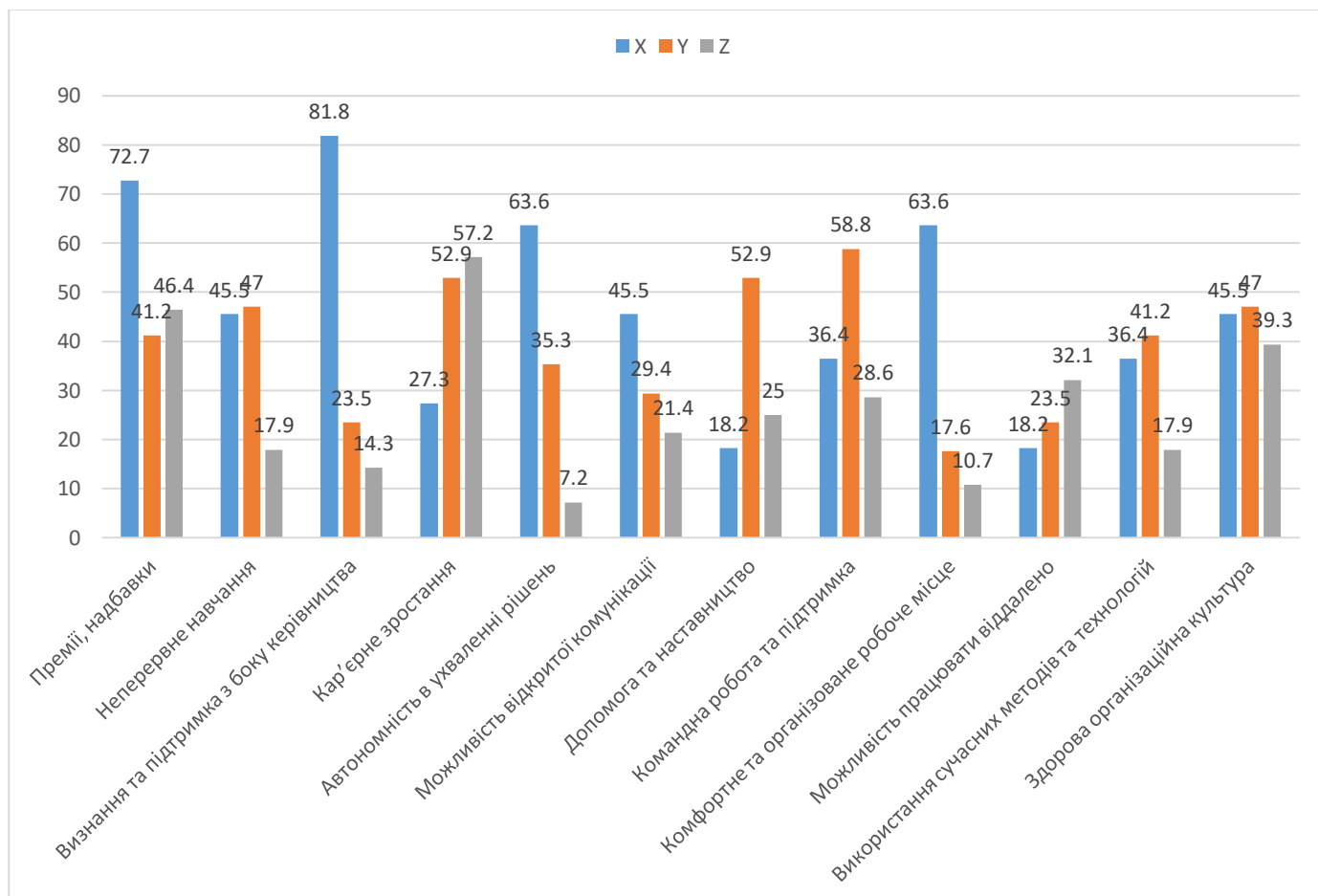


Рис. 4. Найбільш ефективні мотиваційні пропозиції для поколінь X, Y і Z

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Важливу роль відіграє також прагнення до визнання. Покоління X цінує, коли роботодавець визнає здобутки його представників та вшановує досягнення. Ефективною мотивацією є як публічне, так і особисте визнання досягнень. Це може відбуватися на зустрічах команди, у колі працівників компанії чи у вигляді надання індивідуального зворотного зв'язку в приватній формі з акцентом на внесок співробітника. Коли керівник відзначає успіхи працівника покоління X, акцентуючи на результатах у командній взаємодії, це відповідно підвищує зацікавленість у колективній роботі, що впливає на зміцнення стосунків між колегами та покращення атмосфери в команді. Визнання для покоління X важливе, оскільки підвищує моральний дух людей, зміцнює почуття гордості за працю та виконану роботу.

Комфортне та інклюзивне робоче місце також відіграє важливу роль. Потрібно мати не лише все необхідне для роботи, техніку та приладдя, а й відповідні середовище і порядок. Сприятлива

атмосфера знизить стрес. Щоб уникнути вигорання працівників, керівники мають поважати їхні особисті кордони, заохочувати та пропонувати адаптивні умови праці. Хоча співробітники покоління X надають перевагу самостійній роботі, їх потрібно також залучати до командних проєктів, щоб вони не відчували себе відчуженими. Варто заохочувати співпрацю та ефективну взаємодію між колегами. Це приводить до кращих результатів, вмотивованості та отримання задоволення від роботи.

Хоча командна робота важлива, але не варто занадто часто наполягати на цьому працівникам. Оскільки покоління X цінує самостійність, то ще одним мотивуючим фактором є надання автономності. Працівники можуть розраховувати на свої вміння, знання та досвід, через це вони часто не потребують постійного наставництва. Для них є важливими довіра та повага керівника, тому потрібно запропонувати їм достатньо свободи в ухваленні рішень і виконанні завдань, що демонструє впевненість у працівнику. Однак при цьому необхідно надати можливість звернутися за підтримкою чи допомогою, щоб не створювати занадто сильного тиску. При самостійному виконанні підвищуються відчуття відповідальності за виконану роботу та мотивація зробити свою справу на найвищому рівні.

Мотивація для представників покоління Y потребує індивідуального підходу. «Міленіали» прагнуть гнучкості, підтримки, відчувати особистий сенс у роботі та бачити результат праці. Для них потрібне поєднання різних методів мотивації.

Основним фактором є відкрита взаємодія як між іншими працівниками, так і з керівництвом. Щоб відчувати більшу зацікавленість у роботі представників покоління Y, варто забезпечити їхню прозору комунікацію та справедливий відгук на виконану роботу. Це допоможе працівникам відчувати турботу та зацікавленість в їхніх результатах. Для «Міленіалів» важливо знати, що їх чують та розуміють. З огляду на це варто підібрати персоналізований підхід, що забезпечить визначення їхніх потреб та їхню реалізацію, визнання їхньої унікальності та увагу керівництва.

Одним з методів ефективної мотивації покоління Y є пропозиція гнучкості графіку. Коли працівник має кілька варіантів вибору, в якому режимі працювати, його зацікавленість у роботі зростає. Можливість дистанційної роботи чи спеціального графіку допомагає створити баланс між роботою та особистим життям, що особливо цінують «Міленіали». Відпустка також буде хорошим способом підтримувати мотивацію працівників. Покоління Y вважає виявом довіри та поваги, коли керівник пропонує можливість самостійно планувати свій робочий графік, визначити години власної найбільшої продуктивності та працювати під час них.

Оскільки «Міленіали» надають перевагу працювати в команді, потрібно створити атмосферу в колективі, яка сприятиме вільному обміну думками та інформацією. Соціальні зв'язки важливі, оскільки завдяки ним створюється позитивний мікроклімат у компанії, покращуються взаємодія та доброзичливість між колегами. Покоління Y відкрите до нових знань та хоче шукати нові шляхи розвитку. За умов наявності різних методів навчання у поєднанні з набуттям досвіду у командній співпраці, можна створити сприятливе та вмотивоване робоче середовище.

Для ефективної мотивації покоління Y також потрібно підтримувати та наставляти працівників. Важливо регулярно та щиро спілкуватися з «Міленіалами». У такий спосіб створюється атмосфера важливості та розуміння. Керівник не контролює виконання завдання, а наставляє у процесі. Він допомагає зорієнтуватися у правильності виконання завдання, вказує на певні помилки з розумінням, а не приниженням, підтримує у потрібний момент. Керівник має пояснити важливість дорученої роботи та її сенс, очікування від результату. Варто надати працівнику певну свободу дій, проте пояснити, що його не залишають без уваги чи допомоги. За успішне виконання завдання потрібно не тільки нарахувати бонуси, а й похвалити, забезпечити якісний зворотний зв'язок.

На сучасному ринку праці мотивація працівників покоління Z є важливою умовою для їхньої ефективності. Ці методи мають бути спрямовані на ні особливості та вимоги, отже, передбачати мобільність, можливість професійного розвитку, підтримку й активне застосування інноваційних інструментів та методів.

Оскільки «Зумери» – активні користувачі новітніх технологій, необхідно, щоб компанія розвивалася і не використовувала застарілі моделі, які вже є неефективними. При використанні сучасних платформ і різних додатків можна залучити більше працівників «Зумерів», оскільки вони прагнуть навчатися за допомогою нових методів та технологій. Якщо в компанії є оптимізація певних робочих процесів, то можливо більш ефективно використовувати свій час. Покоління Z хоче зосереджуватися на базових аспектах роботи, важливих завданнях, а не на рутинній праці. Відповідно при залученні новітніх технологій в удосконалення робочих процесів, зацікавленість «Зумерів» зростає.

Покоління Z не терпить несправедливості, токсичності, неповагу чи зловживання владою. «Зумери» шукають інформацію про робоче місце в Інтернеті чи соціальних мережах перед тим, як надіслати своє резюме. Вони не будуть розглядати варіант, коли компанія має погану репутацію. Якщо негативні моменти почнуть з'являтися під час їхньої роботи, то працівники не залишаться в компанії, яка не задовольняє їхні вимоги щодо робочої атмосфери в колективі. Мотиватором буде створення такого робочого середовища, де цінують їхній психічний та емоційний стан, поважають особисті кордони і погляди, обговорюють важливість справедливості та рівності.

Загалом, «Зумери», як і «Міленіали», цінують гнучкий графік роботи. Вони обирають найкращі умови та більш ефективно працюють у них. В комфортному для себе робочому середовищі працівники продуктивніше та завзятіше виконують завдання. Адаптація робочого місця до своїх потреб та обставин відіграє важливу роль. Представники покоління Z будуть більше вмотивованими за наявності можливості застосування гнучкого індивідуального графіка. Стрес від чітко встановленого режиму роботи заважає сконцентруватися на важливих завданнях, тому покоління Z надає перевагу самостійно обирати зручний для роботи час. Якщо керівник розуміє та створює комфортні умови для працівників, то це допомагає залучити «Зумерів» та створити продуктивне середовище.

Важливо також, щоб керівники прислухалися до ідей чи змін, які пропонують «Зумери». Коли працівники бачать, що їхні зауваження та поради беруть до уваги та втілюють, це підвищує їхню довіру і формує почуття лояльності до компанії. Ця взаємодія відіграє велику роль, оскільки сприяє тому, що Зумери відчують свою важливість та залученість у робочий процес. Для них важливо бути причетними до розвитку компанії, тому вони надають перевагу відкритому спілкуванню, яке забезпечить можливість вільно висловлювати свої ідеї, отримувати чесний і конструктивний зворотний зв'язок та брати участь в ухваленні рішень. Такий підхід дає їм змогу не лише краще розуміти цілі компанії, а й відчувати власну значущість у досягненні цих цілей.

Висновки. Для ефективної діяльності агропромислових підприємств Західного регіону головним викликом є забезпечення ефективної взаємодії представників різних поколінь у межах організаційних структур. Формування трудових колективів з представників різних поколінь зумовлює необхідність глибокої переоцінки традиційних управлінських підходів та впровадження нових моделей, орієнтованих на гнучкість, інклюзивність і персоніфікований підхід до працівників.

Для трансформації системи управління персоналом під впливом різних поколінь працівників потрібно:

- враховувати **різноманітність поколінь працівників агропромислових компаній, що змінює підхід до управління персоналом.** Адже сьогодні на ринку праці одночасно зайняті представники кількох поколінь X, Y та Z. Кожне з них має унікальні цінності, очікування та стиль комунікації, що вимагає індивідуального підходу до мотивації, лідерства та розвитку;

- посилювати гармонійну взаємодію поколінь (X, Y і Z), що вимагає створення сприятливого соціально-психологічного клімату, в якому відмінності між поколіннями сприйматимуться не як бар'єри, а як джерело потенційного збагачення та колективного досвіду. Успішне управління такими взаємодіями ґрунтуватиметься на засадах відкритого діалогу, емпатії, взаємоповаги та залучення до спільних цілей через ефективну командну роботу;

- впроваджувати механізм запобігання та врегулювання конфліктів, що виникають на підґрунті ціннісних і поведінкових розбіжностей поколінь. Доцільним є застосування стратегій

коучингу, наставництва, фасилітаційних практик і розвиток культури конструктивного зворотного зв'язку;

– здійснювати постійне професійне навчання та розвиток персоналу. Навчальні програми мають бути адаптивними до особливостей різних вікових груп, враховувати різний рівень цифрової грамотності, мотиваційні пріоритети та стилі навчання;

– трансформувати наявну систему мотивації персоналу в багатокомпонентну, динамічну й засновану на глибокому розумінні індивідуальних потреб працівників з урахуванням особливостей різних поколінь. Зважаючи на те, що старше покоління здебільшого орієнтується на стабільність, довготривалі перспективи та соціальні гарантії, молодше відповідно цінує гнучкість, кар'єрне зростання, баланс між роботою та особистим життям, інноваційність і визнання досягнень;

– налагоджувати командну роботу, що сприятиме створенню синергії між поколіннями, а розвиток корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, довірі та спільних цінностях, формуватиме сприятливе середовище для реалізації потенціалу кожного працівника.

Таким чином, успішна трансформація системи управління персоналом під впливом різних поколінь працівників – це складний, але необхідний процес, який дасть змогу агропромисловим підприємствам Західного регіону залишатися гнучкими, інноваційними, конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі та досягти високих результатів діяльності за умов постійних змін.

Література

1. Безпалько О. В., Тертична Л. І. Імплементация ціннісних орієнтирів різних поколінь в управління трудовими відносинами. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b4a1669-8130-4203-a01b-9ac8a777c5c2/content>.
2. Бурачек І. В., Ярмольук Д. І., Верстова В. Я. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/329/314>
3. Дяків О. Трансформація цінностей зайнятості на платформах «Праця 4.0» та «Індустрія 4.0». *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 39 – 41. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52426/1/%d0%9e%d0%bb%d1%8c%d0%b3%d0%b0%20%d0%94%d0%af%d0%9a%d0%86%d0%92.pdf>.
4. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання Теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf.
5. Пачос Ю. В., Полторак В. В. Інтерактивні методики викладання для покоління Z. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи*. Вінниця: ТОВ «Твори» 2019. Т1. С. 198 – 201. URL: <https://jnos.donnu.edu.ua/issue/view/205>.
6. Савельєва І. В., Покора Я. Ю. Мотивація співробітників різних поколінь. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 4(77). С. 110 – 123. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-4-110-123>.
7. Седашова О. А. Конфлікти у ХХІ столітті в управлінні командою проєкту: психологічні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 309 – 316. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/884/941>.
8. Хромушина Л. А. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492/2411>.
9. Янієва Д. Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 83 – 89. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/996/1014>.
10. Beyond bonuses: what motivates Millennials, Generation X, and Baby Boomers. URL: <https://www.zendesk.com/blog/beyond-bonuses-motivates-millennials-generation-x-baby-boomers/>.

11. Differences in career aspirations of generations X, Y, Z. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/differences-professional-aspirations-generations-x-y-z-elena-badea-eaefc>.
12. Generation X, Y, Z: The Difference Between the Generations in the Workplace. URL: https://www.usiq.org/generation-x-y-z-the-difference-between-the-generations-in-the-workplace/#toc_What_Do_Generation_X_Y_and_Z_Expect.
13. Generational Conflict Resolution: Bridging the Gap Between Boomers, Gen X, Millennials & Gen Z. URL: <https://www.tssg.ca/generational-conflict-resolution-between-boomers-gen-x-millennials-gen-z/>
14. Generation X, Y Z: Who are they and how do you lead them? URL: <https://www.se-institute.com/knowledge-center/generation-x-y-z-who-are-they-and-how-do-you-lead-them/>.
15. Here Are The Best And Worst Ways To Train Your Generation Y Employees. URL: <https://360learning.com/blog/training-generation-y/>.
16. Jana O., Saitere S., Gaile-Sarkane E. Bridging Generational Gaps: Reducing Conflict and Enhancing Collaboration in the Workplace. Proceedings of the 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2024). P. 147 – 154. URL: <https://www.iis.org/CDs2024/CD2024Summer/papers/SA042SV.pdf>.
17. Habits of Gen X, Y & Z. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/learning-habits-gen-x-y-z-santosh-ranjan-cto1f>.
18. Lina Dameria, Siregar, Parama, Santati, Nia, Meitisari. Conflict of Generational Gap in the Workplace. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 210. *Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference* (SEABC 2021). URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/seabc-21/125971221>.
19. Steven H. Appelbaum, Anuj Bhardwaj, Mitchell Goodyear, Ting Gong, Aravindhnan Balasubramanian Sudha, and Phil Wei. A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research* 2022. P. 7 – 15. URL: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/1311/698>.

References

1. Bezpalko, O. V., & Tertychna, L. I. Implementatsiia tsinnisnykh oriiientyriiv riznykh pokolin v upravlinnia trudovymy vidnosynamy [Implementation of value orientations of different generations in the management of labour relations]. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b4a1669-8130-4203-a01b-9ac8a777c5c2/content> [in Ukrainian].
2. Burachek, I. V., Yarmoliuk, D. I., & Verstova, V. Ya. (2021). Pokolinnia Z na vitchyznianomu rynku pratsi [Generation Z in the domestic labour market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/329/314> [in Ukrainian].
3. Diakiv, O. (2024). Transformatsiia tsinnosti zainiatosti na platformakh “Pratsia 4.0” ta “Industriia 4.0” [Transformation of employment values on the “Labour 4.0” and “Industry 4.0” platforms]. In *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv* (pp. 39–41). Ternopil: West Ukrainian National University. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52426/1/Ольга%20ДЯКІВ.pdf> [in Ukrainian].
4. Koval, N. V., & Byba, V. A. (2020). Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personalu [Application of the theory of generations in personnel management]. *Efektivna ekonomika*, 10. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf [in Ukrainian].
5. Pachos, Yu. V., & Poltorak, V. V. (2019). Interaktyvni metodyky vykladannia dla pokolinnia Z [Interactive teaching methods for Generation Z]. In *Nauka, osvita, suspilstvo: realii, vyklyky, perspektyvy* (Vol. 1, pp. 198–201). Vinnytsia: TOV “Tvory”. Retrieved from <https://jnos.donnu.edu.ua/issue/view/205> [in Ukrainian].

6. Savelieva, I. V., & Pokora, Ya. Yu. (2021). Motyvatsiia spivrobitnykiv riznykh pokolin [Motivation of employees of different generations]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 4(77), 110–123. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-4-110-123> [in Ukrainian].
7. Siedashova, O. A. (2025). Konflikty u XXI stolitti v upravlinni komandoiu proiektu: psykholohichni aspekty [Conflicts in the 21st century in project team management: psychological aspects]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 1(77), 309–316. Retrieved from <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/884/941> [in Ukrainian].
8. Khromushyna, L. A. (2023). Vyklyky i perspektyvy upravlinnia personalom u konteksti teorii pokolin ta v umovakh nevyznachenosti [Challenges and prospects of personnel management in the context of generation theory and uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 51. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492/2411> [in Ukrainian].
9. Yaniieva, D. D. (2022). Teoriia heneratsii yak osnova formuvannia efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu v orhanizatsiinii kulturi pidpriemstva [Generation theory as a basis for forming an effective motivational mechanism in organizational culture]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4, 83–89. Retrieved from <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/996/1014> [in Ukrainian].
10. Beyond bonuses: What motivates Millennials, Generation X, and Baby Boomers. Retrieved from <https://www.zendesk.com/blog/beyond-bonuses-motivates-millennials-generation-x-baby-boomers/>
11. Differences in career aspirations of generations X, Y, Z. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/differences-professional-aspirations-generations-x-y-z-elena-badea-eaefc>
12. Generation X, Y, Z: The difference between the generations in the workplace. Retrieved from <https://www.usiq.org/generation-x-y-z-the-difference-between-the-generations-in-the-workplace/>
13. Generational conflict resolution: Bridging the gap between Boomers, Gen X, Millennials & Gen Z. Retrieved from <https://www.tssg.ca/generational-conflict-resolution-between-boomers-gen-x-millennials-gen-z/>
14. Generation X, Y, Z: Who are they and how do you lead them? Retrieved from <https://www.se-institute.com/knowledge-center/generation-x-y-z-who-are-they-and-how-do-you-lead-them/>
15. Here are the best and worst ways to train your Generation Y employees. Retrieved from <https://360learning.com/blog/training-generation-y/>
16. Jana, O., Saitere, S., & Gaile-Sarkane, E. (2024). Bridging generational gaps: Reducing conflict and enhancing collaboration in the workplace. *Proceedings of the 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2024)*, 147–154. Retrieved from <https://www.iiis.org/CDs2024/CD2024Summer/papers/SA042SV.pdf>
17. Habits of Gen X, Y & Z. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/learning-habits-gen-x-y-z-santosh-ranjan-cto1f>
18. Dameria, L., Siregar, P., Santati, N., & Meitisari. (2021). Conflict of generational gap in the workplace. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 210. Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021). Retrieved from <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/seabc-21/125971221>
19. Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Balasubramanian Sudha, A., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7–15. Retrieved from <https://www.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/1311/698>.