

JEL Classification: D22, K38, M13, M14, M54, O15

Ліпич Л.Г., доктор економічних наук, професор,
кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>
lglipych@gmail.com

Lipych. Liubov, Doctor of Economics, Professor,
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>
lglipych@gmail.com

Гринькевич О.С., доктор економічних наук, професор,
кафедра статистики,
Львівський національний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0002-8646-8119>
olha.hrynkevych@lnu.edu.ua

Hrynkevych Olha, Doctor of Economics, Professor,
Department of Statistics
Ivan Franko National University of Lviv
<https://orcid.org/0000-0002-8646-8119>
olha.hrynkevych@lnu.edu.ua

Полінкевич О.М., доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>
Kravomp@gmail.com

Polinkevych Oksana, Doctor of Economics, Professor,
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>
Kravomp@gmail.com

УПРАВЛІННЯ РІЗНОМАНІТНІСТЮ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Ефективне управління діапазоном відмінностей і схожостей між працівниками може стати джерелом конкурентних переваг підприємства. Це лежить в основі ідеї управління різноманітністю персоналу в контексті його розвитку. Метою статті є ознайомлення з засадами теорії поколінь та ініціативою Хартії різноманітності та зазначенні переваг для підприємства від використання Хартії різноманітності при виборі напрямів розвитку персоналу.

Встановлено, що управління різноманітністю визначається стратегією управління персоналом, що базується на переконанні, що диференціація між людьми є напрямом реального підвищення економічних результатів підприємства, його розвитку в сфері інновацій та гнучкості ринку. Обґрунтовано, що існуючі відмінності між поколіннями у робочому середовищі можна ідентифікувати на таких рівнях: освіта та навички, відношення до роботи і відносини на роботі, фізичні можливості, розумові здібності та ефективність засвоєння знань, сімейні цінності, продуктивність праці, комунікативність. На українському ринку праці переважають представники поколінь X та Y. Залишають ринок праці, виходячи на пенсію, бебі-бумери та збільшується частка молоді, що належить до покоління Z. Зазначено, що представники покоління Z мають особливі здібності до отримання та обробки інформації, оскільки технології супроводжують їх від народження. Для них важливим є чітке визначення завдань, гнучкість робочого часу, розвиток кар'єри. Вони прагнуть поєднати роботу за наймом з само зайнятістю.

Доведено, що менеджери з персоналу та лінійні менеджери повинні знати відмінності між поколіннями та причини, що їх зумовили, щоб обирати ефективні методи та інструменти їх розвитку.

Опитування показало, компанії не реалізують стратегії управління різноманітністю, а діяльність, яка здійснюється в цій сфері, є інтуїтивною. Елементи управління різноманітністю, які зустрічаються в досліджуваних підприємствах, базуються, з одного боку, на раціональних економічних передумовах, а з іншого, похідні адаптації компаній до поточного ринку праці. Пропозиція навчання не адаптована до окремих працівників через віковий критерій. Пропозиції розвитку аналогічні для працівників усіх поколінь.

Ключові слова: Хартия різноманітності, ефективне управління різноманітністю, теорія поколінь, розвиток персоналу. покоління X, Y, Z.

AGE DIVERSITY MANAGEMENT IN THE CONTEXT DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

Effective management of the range of differences and similarities between employees can be a source of competitive advantage of the enterprise. This is the basis of the idea of personnel diversity management in the context of its development. The purpose of the article is to get acquainted with the principles of generational theory and the initiative of the Diversity Charter and to indicate the benefits for the company from the use of the Diversity Charter in choosing areas of staff development.

It is established that diversity management is determined by the strategy of personnel management, based on the belief that differentiation between people is a direction of real improvement of economic results of the enterprise, its development in the field of innovation and market flexibility. It is substantiated that the existing differences between generations in the work environment can be identified at the following levels: education and skills, attitudes and attitudes at work, physical abilities, mental abilities and efficiency of knowledge acquisition, family values, productivity, communication. Generations X and Y predominate in the Ukrainian labor market. Retired baby boomers are leaving the labor market, and the share of Generation Z young people is increasing. It is noted that Generation Z representatives have special abilities to receive and process information, as technology accompany them from birth. For them, it is important to clearly define tasks, flexibility of working hours, career development. They seek to combine employment with employment itself.

It has been proven that HR managers and line managers need to know the differences between generations and the reasons that led them to choose effective methods and tools for their development.

The survey showed that companies do not implement diversity management strategies, and the activities carried out in this area are intuitive. The elements of diversity management found in the studied enterprises are based, on the one hand, on rational economic preconditions, and on the other hand, derivative adaptations of companies to the current labor market. The training offer is not adapted to individual employees due to age. Development proposals are similar for workers of all generations.

Key words: Diversity Charter, effective diversity management, generation theory, Generations X, Y, Z.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В останнє десятиліття ХХ - на початку ХХІ століття у житті землян відбулася знаменна подія. На тлі розпаду СРСР, численних воєнних конфліктів, зубожіння населення (і не тільки в нашій країні), політичних, економічних, соціальних, екологічних, культурних криз ця подія залишилася майже непоміченою. Між тим, вона має не менш (а може й більше) значення для подальшої долі нашої цивілізації, ніж усе те, що їй передувало та було супутнім. На ринок праці виходить покоління молодих працівників, народжених після 1990 року, відоме як покоління Z - і незабаром воно стане домінуючою професійною групою.

Теорія поколінь, яка й породила ідею генерацій X, Y, Z, з'явилася наприкінці минулого століття. У книзі «Покоління. Історія майбутнього Америки з 1584 по 2069», що була опублікована в 1991 році, її автори, економіст і демограф Нил Хоув (*Howe, 1991*) та історик Уільям Штраус (*Strauss, 1991*), уперше описали історію США як послідовність біографій, простеживши історичні аналогії між поколіннями різних часів і з'ясувавши, що кожне п'яте має схожі цінності.

Це покоління багато в чому відрізняється від усіх попередніх, особливо збалансуванням особистого життя та професійною діяльністю, способом спілкування, а також використання сучасних технологій у повсякденному житті. Марк Пренські

(Prensky, 2001) вважає, що представники цього покоління мають особливі здібності до отримання та обробки інформації, оскільки технології супроводжують їх від народження.

Змінюються і самі умови ринку праці. Постійне зниження безробіття в Україні дає можливість професійної діяльності групам осіб, які досі практично не мали доступу до ринку праці через певні обмеження та бар'єри, пов'язані з віком, статтю, інвалідністю чи сімейними обов'язками.

З кінця 1990-х років існує думка, що вмиле управління діапазоном відмінностей і схожостей між працівниками, які працюють в одній організації, може стати джерелом її конкурентних переваг. Це лежить в основі ідеї управління різноманітністю персоналу в контексті його розвитку.

Управління різноманітністю визначається стратегією управління персоналом, що базується на переконанні, що диференціація між людьми є напрямом реального підвищення економічних результатів підприємства, його розвитку в сфері інновацій та гнучкості ринку.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Суттєвий внесок у розвиток теорії поколінь та управління різноманітністю внесли такі вчені: Н. Хоув (Howe), У. Штраус (Strauss), М. Пренські (Prensky), Л. Вірх (Wirth), А. Щешняк (Szcześniak), Н. Коваль, В. Биба, О. Лютак та інші.

Незважаючи на наявні теоретичні розробки, фундаментальні та прикладні завдання щодо ідентифікації хартії різноманітності та управління нею при формуванні стратегії розвитку персоналу, який є суб'єктом трансформаційних змін, залишаються дослідженими фрагментарно.

Цілі статті полягають в:

- ознайомленні з засадами теорії поколінь та ініціативою Хартії різноманітності;
- зазначенні переваг для підприємства від використання Хартії різноманітності при виборі напрямів розвитку персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління різноманітністю за своєю сутністю виходить далеко за межі, визначені політикою рівних можливостей. Законодавство ототожнює ці два поняття, але лише свідома реалізація стратегії використання та отримання вигод від різноманітностей, що виникають між працівниками, наближає компанії до управління різноманітністю.

У дев'яностих роках минулого століття не було дискусій про корпоративну соціальну відповідальність та управління різноманітністю. Лише наприкінці минулого століття стала піддаватися сумніву діюча модель розвитку підприємств та дотримання прав працівників у них. Набував популяризації передовий досвід у сфері рівних можливостей. Тобто світ розпочав перехід від ринку роботодавців до ринку працівників. Саме в цій ситуації з'явилася одна з ключових мотивацій для розвитку ідеї управління різноманітністю, тобто необхідність використання раніше ігнорованих рекрутаційних пулів. Почалась конкуренція за збереження талантів та працівників з високим потенціалом розвитку (високопотенційних), незалежно від віку та статі. Одним із проєктів, реалізованих у контексті управління різноманітністю, є Хартія різноманітності, яка служить залученню компаній та інших організацій до ініціатив акцептації та використання потенціалу різноманіття, зокрема між працівниками.

Таблиця 1.

Відмінності між політикою рівних можливостей та управлінням різноманітністю

Ознаки	Політика рівних можливостей	Управління різноманітністю
Мета	Запобігання дискримінації відповідно до закону	Створення умов праці, що збільшують можливості розвитку компанії і досягнення відчутних результатів розвитку бізнесу
Суб'єкти впливу	В основному жінки, люди з інвалідністю, етнічні меншини	Усі працівники підприємства
Сфера впливу	Управління персоналом	Організаційна культура
Виконавці	Відділ кадрів та менеджери з управління людськими ресурсами	Усі менеджери і працівники

Джерело: (Wirth 2001)

Хартія різноманітності (ang. Diversity Charter) - це міжнародна ініціатива, яку підтримала Європейська комісія. Це декларація компанії щодо впровадження ефективних рішень для розвитку політики рівного ставлення та управління різноманітністю на робочому місці. Ініціатива створення Хартії різноманітності з'явилася у 2004 році у рапорті французького Інституту Монтень. Язіда Сабєга (*Yazida Sabega, 2004*) президент французької фірми АХА та журналіст Лоуренс Méhaignerie у публікації „Les oubliés de l'égalité des chances” виступили з ініціативою створити цілісний документ рівного ставлення до усіх працівників підприємства. Інавгурація Хартії відбулася 22 жовтня 2004 р., коли тридцять три підприємства підписали Charte de la diversité entreprise. У наступні роки подібні хартії були прийняті в Іспанії, Австрії, Німеччині, Бельгії, Швеції та Італії. Модель Хартії, яка діє в кожній країні має свою конкретну формулу та спосіб реалізації.

Роботодавці та експерти зазначають, що існуючі відмінності між поколіннями у робочому середовищі можна ідентифікувати на таких рівнях:

- освіта та навички;
- відношення до роботи і відносини на роботі;
- фізичні можливості;
- розумові здібності та ефективність засвоєння знань;
- сімейні цінності;
- продуктивність праці;
- комунікативність (*Szcześniak, 2013*).

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

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

- покоління Альфа (після 2010 (15) року) (Коваль Н.В., Биба, 2020).

На українському ринку праці переважають представники поколінь X та Y. Залишають ринок праці, виходячи на пенсію, бебі-бумери та збільшується частка молоді, що належить до покоління Z.

Управління віковим різноманіттям базується на групуванні поколінь, чие ставлення до роботи та відношення до життя різне, їх об'єднують спільні традиції, цінності та вірування. Менеджери з персоналу та лінійні менеджери повинні знати відмінності між поколіннями та причини, що їх зумовили, щоб обирати ефективні методи та інструменти з метою формування високопродуктивних команд для досягнення цілей організації.

Термін «бебі-бумери» походить від слова «бебі-бум» - післявоєнний вибух народжуваності. В основу цінностей покоління «бумерів» лягла психологія переможців, адже країна СРСР виграла війну, перший радянський космонавт полетів у космос, спортсмени підкоряли олімпійські вершини, робітники будували БАМ тощо. Піонерія, комсомол, робітничі бригади й подібні громадські інституції розвинули в «бебі-бумерах» схильність до колективізму, але не забрали індивідуальності, прагнення до лідерства. Представники даного покоління активні, рішучі, готові ризикувати, сміливі й романтичні. Їм притаманні оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, але при цьому вони вмюють і волюють працювати в команді. Для того, щоб мотивувати «бумера» на будь-яку дію, слід робити акцент на професіоналізм, успішність, значущість мети. Серед представників цього покоління найбільше трудоголіків, але вони турбуються про здоров'я, красу, цінують матеріальне благополуччя (Лютак, 2019).

Покоління X - «Невідомі» або «Діти з ключами на шийі», «Тринадцяті» - це тринадцяте покоління в США, яке живе при існуючому прапорі країни (інша інтерпретація цієї назви - пов'язана з числом «13» - містичним, епатажним). 13-ті - діти «бебі-бумерів» - зростали в епоху радянського застою, «холодної війни», війни в Афганістані, краху комунізму, перебудови, демократії, СНІДу, наркотиків. Вони набагато самостійніші, ніж попереднє покоління, гнучкі, індивідуалісти-одинаки, трудоголіки й прагматики, які самі досягають поставленої мети, у них розвинене альтернативне мислення, інформованість про те, що відбувається у світі. Покоління X - це покоління дітей «з ключами на шийі»: сам ходиш до школи, сам розігриваєш обід, сам робиш уроки, сам прибираєш, сам гуляєш, сам йдеш на гурток. На канікули - або в табір, або в село. «Ікси» комунікували в дворі, школі, в гуртках, деякі листувалися зі школярами з дружніх держав. Представник покоління X охоче займається роботою, яка дає простір для творчості і польоту думки, де є можливість реалізуватися. Основними цінностями для покоління X є зміни, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагнення навчатися протягом усього життя, неформальність поглядів, пошук емоцій, надія на себе, рівноправність статей. (Лютак, 2019).

Покоління Y, «Міленіум», «Покоління Next» - діти, які закінчили школу до початку XXI століття. «Міленіали» зросли в епоху цифрових технологій і соцмереж, інтернет-спілкування, віртуальної реальності, активної зовнішньої міграції та глобалізації. Дослідники відмічають, що вони пред'являють високі вимоги до світу; менш жорстокі, вульгарні і сексуально заклопотані, ніж та підліткова культура, яку дорослі створюють для них; звертають увагу на склад продуктів, часто залежні від моди, розкуті, дбають про здоров'я і зовнішність, цінують можливість вибору; громадянський обов'язок і мораль; також їх характеризують наївність і вміння підкорятися. Жінки часто беруть на себе головну роль, сміливо заявляють про свої бажання. У цьому поколінні з'являються перші метросексуали. У роботі цих людей складно зацікавити віддаленою перспективою, вони люблять негайну винагороду. Будучи «жертвами глобальної

мережі», з одного боку, прагнуть до спілкування і колективізму, з іншого, часто не вміють виразити свої думки та почуття у реальному світі. Тому у психологічному консультуванні організацій слід враховувати особливості даного покоління і застосовувати до нього нові підходи: навчання в форматі ігор, гнучкий графік, можливість швидкого кар'єрного росту, постійний контроль і видача точних вказівок, постійні творчі завдання і можливості проявити себе (Лютак, 2019).

Покоління «Z» або «Центеніали» це люди, що з'явилися на світ у епоху Інтернету, надають перевагу спілкуванню в мережі, інфографіці, знають особливості кожної соціальної мережі, звикли до реклами, тому не звертають на неї уваги. Характерними рисами центеніалів є бажання навчатись через інтердисциплінарний підхід, в якому перетинається багато різноманітних напрямків; часто змінювати види діяльності, гіперактивність, прагнення до стабільності, спокою і добробуту, дотримування правил особистої та колективної безпеки; толерантне ставлення до інших людей; мінімалізм у побуті, здоровий спосіб життя, дух підприємництва. Для представників покоління Z важливим є чітке визначення завдань, гнучкість робочого часу (під словом «робота» розуміють не проміжок часу, а сукупність завдань, які повинні виконати якісно і в строк), розвиток кар'єри (налаштовані реалізовувати відразу кілька кар'єрних планів). Вони прагнуть поєднати роботу за наймом з само зайнятістю. Намагаються організувати роботу в колективі більш зручним і ефективним способом (делегувати завдання співробітникам, які краще з ними справляються, незважаючи на службову ієрархію) (Лютак, 2019).

Інша назва покоління Z - це покоління C (від слів connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking), а також iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Gen Next, Post Gen (Euromonitor International, 2011).

Якщо інструменти управління персоналом поколінь «бемі-бум» X та Y вже сформовані, то до юних фахівців - Z - HR-фахівцям слід вміти пристосовуватися. Формування довгострокових робочих відносин, зменшення плинності персоналу, створення стабільних і лояльних колективів залежить від ефективності системи розвитку персоналу. Особливу увагу, з огляду на критичність відмінностей покоління, на нашу думку, слід приділити поколінню молодих фахівців покоління Z. Новітніми підходами до організації навчання представників цього покоління є змішане навчання, інфографіка та гейміфікація. 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. Це майстер-класи, тренінги та фокус-групи. Інфографіка дозволяє спростити процес засвоєння, запам'ятовування та розуміння ключових елементів інформації. Конкуренція в процесі навчання для них не важлива, вони, навпаки, надають перевагу командній роботі, до того ж покоління Z здебільшого сконцентровані на собі. Готові виконувати різні варіанти завдань, але у відповідь чекають похвали.

Тобто, навчальні програми будуть більш ефективними, якщо при їх підготовці враховувати особливості поколінь, адаптуючи під них форму та методи навчання. Проводячи дослідження ми поділили методи професійного навчання на дві форми, навчання на робочому місці (on-the-job) та поза ним (off-the-job). Вибір відповідного методу повинен забезпечити найбільш ефективний спосіб передачі необхідних знань та викликати зацікавленість їх одержувачів, на що, безсумнівно, впливає вік працівника, котрий прагне розвиватися (табл.2).

Нами було проведено дослідження мета якого полягала в тому, щоб перевірити, як управління різноманітністю реалізується в бізнес-практиці окремих виробничих компаній у Волинській області.

Таблиця 2

Методи професійного навчання

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Участь у проєктній роботі	Конференції та семінари
Фокус-групи	Симуляційні методи
Тренінг	Гейміфікація
Гейміфікація	Навчання дією (Action Learning)
Навчання на робочому місці	Тренінг на природі (Trening Outdoor)
Майстер-класи	Інфографіка
Консультації з коуч-експертом.	Аудіовізуальні методики
Менторинг	Електронне навчання (E-learning)
Коучинг (Pulling system)	Навчання (заочне, післядипломне)
Ротація на робочих місцях	Аналіз кейсів з підготовки спеціалістів
Спеціальний інструктаж	
Виконання завдань на замовлення	

Джерело (Ліпич та ін., 2020).

Дослідження проводилося в першому кварталі 2022 року. У дослідженні прийняли участь п'ять компаній-виробників, які займають усталені позиції на ринку. Три з них вже багато років працюють в Україні в рамках міжнародних структур (компанія В з 1998 року, компанія С з 2005 року, компанія D з 1997 року), а ще два підприємства з українським капіталом (А працює з 2010 року, а Е - з 2012). Ці підприємства віднесені до великих і середніх принаймні за кількістю працівників (табл.3). Опитування проведено серед осіб, зайнятих на посадах лінійних менеджерів та менеджерів з персоналу.

Перша частина дослідження стосувалася впровадження вікової Хартії різноманітності, що впливає зі стратегії управління різноманітністю. Для діагностики наявності цих практик було поставлено два запитання:

1. Чи впровадила компанія управління різноманітністю?
2. Якщо так, то чи адаптувала організаційну культуру під Хартію різноманітності?

Таблиця 3.

Питома вага працівників покоління Z на досліджуваних виробничих підприємствах

Підприємство	Загальна кількість працівників	Кількість працівників покоління Z	Питома вага працівників покоління Z
А	108	11	0,102
В	1241	123	0,099
С	5489	773	0,141
D	2082	192	0,092
Е	169	14	0,083
Всього	9089	1113	0,122

Джерело: Власні напрацювання.

Жодна з опитаних компаній не впровадила управління різноманітністю та не адаптувала організаційну культуру під Хартію різноманітності. Отримані негативні відповіді на обидва запитання стали несподіванкою для автора. Зіткнувшись з такими результатами, було вирішено поглибити дослідження в бік якісних характеристик, використовуючи метод частково структурованого інтерв'ю.

Менеджерам або директорам з персоналу були задані такі питання:

1. Як ви обираєте методи розвитку працівників компанії?
2. Що ви знаєте про Хартію різноманітності?
3. Як ви здійснюєте вибір навчальної пропозиції для конкретного працівника? («на робочому місці» чи «поза робочим місцем»).

4. Які методи розвитку ви вважаєте найефективнішими і чому?

Відповіді на перше питання показали, що універсального методу вибору методів розвитку не існує і що кожна компанія працює по-своєму. Найчастіше враховуються поставлені перед працівником цілі та завдання (коло обов'язків). Лише одна компанія вказала, що враховує вік працівника, особливо якщо потрібна комп'ютерна грамотність. В іншій компанії вибір методів розвитку здійснюється з урахуванням стратегічних та оперативних цілей і на цій основі створюються навчальні плани. Інша компанія вказала, що основою для вибору методики розробки є результати щорічної оцінки рейтингу працівників. Чотири з опитаних компаній жодним чином не враховують відмінності, що виникають у зв'язку з віком працівників при виборі методів розвитку.

Відповіді на друге запитання показали, що рівень знань респондентів на тему Хартії різноманітності є мізерним. Інтуїтивно респонденти вважають управління різноманітністю персоналу методом управління віком, один із респондентів згадав про гендерну диференціацію та інші відмінності, зокрема, інвалідність, національність, вік, стать.

Вирішальними факторами при виборі тренінгової пропозиції є потреби компаній щодо забезпечення безперервності роботи на посадах кваліфікованого персоналу. Двоє респондентів вказали, що цей процес є похідною від стратегічних та оперативних цілей поставлених підприємством. Респонденти розповідали про потреби, які виникають у результаті ротації посад або постійного реагування на створені команди проекту. На думку респондентів, найефективнішими методами розвитку персоналу є прийоми з групи методів «на робочому місці», зокрема коучинг, наставництво, ротація посад, індивідуальне навчання та участь у проектах. Ефективним методом розвитку є навчання на виробництві під наглядом більш досвідчених працівників, хоча, на думку респондентів, воно популярне переважно серед виробничих компаній. Лише одне підприємство вказало вік як критерій індивідуалізації методик розвитку, хоча респондент зазначив, що в компанії управління віковим різноманіттям, «здійснюється як «інтуїтивна дія», а не процедурна». Варто нагадати, що під час першого дослідження керівник заперечував, що компанія впровадила вікове управління різноманіттям.

Висновки, обговорення та рекомендації. У людей, які зростали в один і той самий часовий проміжок, сформувалося єдине бачення, світосприйняття та цінності. Організаціям необхідно враховувати відмінності, які розділяють різні покоління працівників, при виборі методів і технік їх розвитку. Адже розуміння концепції управління віковою різноманітністю персоналу дає можливість задовольнити його потреби найкращим чином, створюючи відповідні стратегії залучення й розвитку персоналу.

В результаті аналізу було доведено, що теорія поколінь може використовуватися як практичний інструмент управління віковою різноманітністю. Таким чином, врахування положень теорії поколінь та управління різноманітністю при побудові бізнес-процесів організації є важливим чинником зростання продуктивності праці та лояльності персоналу.

Опитування показало, що підприємства, діючи на підставі чинних положень Кодексу Законів про Працю України, дотримуються принципів рівного ставлення в частині недискримінації працівників у доступі до можливостей розвитку компетентностей. Проте жодна з компаній не реалізує стратегії управління різноманітністю, а діяльність, яка здійснюється в цій сфері, є інтуїтивною. Елементи управління різноманітністю, які зустрічаються в досліджуваних підприємствах, на думку автора, скоріше впливають з того, що прийняті рішення базуються, з одного боку, на раціональних економічних передумовах, а з іншого, похідні адаптації компаній до поточного ринку праці. Дослідження показало, що пропозиція навчання не була адаптована до окремих працівників через віковий критерій. Пропозиції розвитку аналогічні для представників усіх поколінь працівників.

Опитувані компанії офіційно не впроваджують управління різноманітністю. Звичайно, виникає питання, чому. Видається доцільним виконати подальші дослідження, що охоплюють більшу групу виробничих компаній України, щоб підтвердити, наскільки описане явище є загальноприйнятою (чи ні) практикою ведення бізнесу.

Авторські внески:

Концептуалізація: Ліпич Любов, Полінкевич Оксана, Гринькевич Ольга

Зберігання даних: Ліпич Любов

Формальний аналіз: Полінкевич Оксана, Гринькевич Ольга

Придбання фінансування: Ліпич Любов, Гринькевич Ольга

Розслідування: Полінкевич Оксана

Методика: Ліпич Любов, Гринькевич Ольга

Ресурси: Полінкевич Оксана

Нагляд: Полінкевич Оксана, Гринькевич Ольга

Підтвердження: Ліпич Любов, Полінкевич Оксана

Візуалізація: Ліпич Любов

Написання: Ліпич Любов, Полінкевич Оксана

Список бібліографічного опису:

1. Howe Neil, Strauss William. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company. 1991. [Електронний ресурс]. URL: https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+Strauss+%26+Neil+Howe_djvu.txt (дата звернення 15.04.2022).
2. Prensky Marc. Listen to the Natives. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
3. Wirth L. Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management. Geneva: International Labour Office, Bureau International du Travail. 2001.
4. Szcześniak A. Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+. Warszawa: Fundacja Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. 2013.
5. Коваль Н.В., Биба В.А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. Ефективна економіка. 2020. № 10. С. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62.
6. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. Збірник наукових праць: психологія. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника». 2019. Вип. 23. С. 94-101.
7. Euromonitor International (2011). Make Way for Generation Z – Marketing to Today's Tweens and Teens. Euromonitor International: Strategy Briefing. Pobrane [Електронний ресурс]. URL: <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf> (дата звернення 15.02.2022).
8. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетентностей працівників підприємства. Науковий погляд: економіка та управління Видавничий дім «Гельветика». 2020. №2(68). С. 140-147. DOI:

References:

1. Howe Neil, Strauss William (1991). Generations: The History of America's Future. 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company. [Elektronnyi resurs]. URL: https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+Strauss+%26+Neil+Howe_djvu.txt (data zvernennia 15.04.2022).
2. Prensky Marc. Listen to the Natives. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
3. Wirth L (2001) Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management. Geneva: International Labour Office, Bureau International du Travail.
4. Szcześniak, A. (2013). Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+. Warszawa: Fundacja Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
5. Koval N.V., Byba V.A. Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmentі personalu. [The use of generational theory in personnel management]. Efektyvna ekonomika. 2020. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62 (in Ukrainian).
6. Liutak, O. Z. (2019), "Using generation theory in human resources consulting", Zbirnyk naukovykh prats': psykholohiia. Ivano-Frankivs'k: DVNZ «Prykarpats'kyj natsional'nyj universytet im. V.Stefanyka». Vol. 23. Pp. 94-101 (in Ukrainian).
7. Euromonitor International (2011). Make Way for Generation Z – Marketing to Today's Tweens and Teens. Euromonitor International: Strategy Briefing. Pobrane [Elektronnyi resurs]. URL: <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf> (data zvernennia 15.02.2022).
8. Lipych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A. (2020). Kouchynh yak forma rozvytku «miakykh» kompetentnostei pratsivnykiv pidpriemstva. [Coaching as a form of development of "soft" competencies of employees.] Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia Vydavnychiy dim «Helvetyka». №2(68). S. 140-147. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-01-68-25> (in Ukrainian).

Дата подання публікації 3.05.2022р.