

## ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ У КОНСУЛЬТУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті проаналізовано можливість застосування теорії поколінь до консультування персоналу організації. Дана теорія допоможе працівникам краще розуміти вікові особливості один одного, відповідно покращити якість взаємодії як по горизонталі, так і по вертикалі; призведе до зростання продуктивності праці і мотивації роботи.*

**Ключові слова:** персонал організації, теорія поколінь, покоління X, Y, Z, центеніали.

*In the article author analyzes the possibility of applying the theory of generations to counseling the personnel of the organization. This theory will help workers better understand the age characteristics of each other, respectively, improve the quality of interaction both horizontally and vertically; will increase productivity and motivate work.*

*The modern theory of generations was first presented by researchers from the United States N. Hove and W. Strauss in the book «Generation» (1991). The authors reviewed the history of the United States, including thirteen colonies, as a change of Anglo-American generations, from 1584 to the present. They discovered historical analogies between past and present generations, described repetitive behavior patterns of four types of generations.*

*According to N. Hoover and V. Strauss, there is a certain model in the development of generations, which was influenced by historical events. The authors named this model as transformations or periods. Each period lasts 20–22 years, 4 periods constitute a complete cycle that lasts approximately 80–90 years. The change of generations moves the cycle of transformations and determines its periodicity.*

*N. Hove and W. Strauss define the social generation as a set of all people born in a period of about 20 years (period), or one complete cycle.*

*The authors singled out a cycle of social transformations: ascent, awakening, recession and crisis and four types of archetypes of generations: the Prophet, the Traveler, the Hero and the Artist.*

*According to the theory of generations, distinguish the types of newcomers (of those who are today): a) the generation of winners or GI (1901–1924); b) silent generation (1925–1942); c) generation of boomers or Baby Boom (1943–1960); d) Generation X (1961–1981); e) generation Y (1982–2004); f) Generation Z (2005–2020).*

*Generation Y, Millennium, «Generation Next» – children who graduated from school until the beginning of the 21st century. They are now the most productive part of the Ukrainian population. They impose high demands on the world; pay attention to the composition of products, often dependent on fashion, emancipated, care about health and appearance, appreciate the possibility of choice; civic duty and morals; They are also characterized by naivete and ability to obey. Women often take on the main role, boldly declare their desires. In this generation there are first metrosexuals.*

*Generations Z or Centaali (born after 2000) are very different from all previous generations.*

*Often, problems in the organization are caused not by manifestations of individual characteristics of workers, but by value inter-tribal conflicts. Effectiveness and coherence of the work of the organization of the XXI century. depends on the ability of the head or psychologist to take into account the basic provisions of the theory of generations and use it to obtain a positive*

*result. The prospects for further research we are seen in a more detailed study of the theory of generations within the Ukrainian socio-cultural area.*

**Keywords:** *personnel of the organization, theory of generations, generation X, Y, Z, centenials.*

**Постановка проблеми.** В умовах швидкої трансформації суспільства і висококонкурентного бізнес-середовища керівникам підприємств та організацій доводиться формувати команди зі співробітників, що належать до різних поколінь, мають різні очікування, мотивацію, методи роботи тощо. Це значно ускладнює підбір та оцінку персоналу організації, вибір стратегій командоутворення, програмування навчання і мотивації для співробітників. Як доводять дослідження низки вчених, належність до різних вікових груп впливає не лише на світосприйняття, індивідуальні прагнення та особисті потреби, але й на робочі якості людини. Одним з ефективних інструментів, що допомагають зрозуміти базові цінності людей різного віку, є теорія поколінь (Н. Хоув і В. Штраус), яка виявилася дуже ефективною у сфері бізнесу. Застосування даної теорії у психологічній консультативній практиці різних організацій значно посприє, на нашу думку, оптимізації соціально-психологічного клімату в колективах, кращій адаптації нових співробітників, профілактиці конфліктних ситуацій, відкриє широкі можливості для залучення персоналу та управління ним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий інтерес до вивчення проблематики поколінь виникає у західноєвропейській соціально-філософській і соціологічній думці ще у ХІХ ст. Ряд вчених (О. Конт, Ж. Дромель, Дж. Мілль, Г. Феррарі, О. Лоренц та ін.) вважають зміну поколінь рушійною силою історичних подій. Одним з перших вчених, які вбачали в історичному процесі циклічність був середньовічний арабський мислитель Ібн Халдун, який обґрунтував, що будь-яка держава має тимчасові межі існування в циклах з трьох поколінь. У межах культурологічного підходу осмислюються спосіб життя, цілі, мотиви поведінки покоління, аналізується поколінна субкультура конфлікту. Так, К. Мангейм досліджував феномен поколінної єдності, суперечності соціального наслідування і спадкоємності культур [3, с. 18]. Він ввів поняття ентелехії покоління як особливого світосприйняття, власної системи інтерпретації навколишнього світу і впливу на нього [3]. Ентелехія і усвідомлення єдності – самоідентифікації індивідів з певним поколінням утворюють габітус даного покоління – систему усталених диспозицій до певного сприйняття подій і певних зразків дій [1, с. 34]. Роботи П. Бурдьє, К. Мангейма та ін. заклали основу для порівняльного вивчення поколінь. Таким чином, з погляду соціологічних теорій, покоління є соціальною спільнотою, яка складається з декількох вікових когорт, атрибутивною властивістю якої є специфічний габітус, сформований на підставі особливостей формативного періоду, соціалізаційної системи, біографічних характеристик генераційних груп. Габітуалізація об'єктивізується в соціальних практиках і особливому життєвому стилі покоління, тобто кожне «нове» покоління через систему практичних схем визначає соціокультурні умови для формування і закріплення нових якостей, створює культурні конфігурації, які входять до певної опозиції системним характеристикам попередніх

поколінь, а також задає процеси, в яких ці «нові» групи виступають як агенти ініціації соціальних змін [2, с. 161].

Сучасну теорію поколінь вперше презентували дослідники з США Н. Хоув і В. Штраус у книзі «Покоління» (1991). Хоча дана робота має ряд критичних зауважень, загалом вона базується на більш як столітніх наукових дослідженнях феномену поколінь у межах різних наукових дисциплін. Автори розглянули історію США, включно з тринадцятьма колоніями, як зміну англо-американських поколіннєвих біографій, починаючи з 1584 року і закінчуючи сучасністю. Вони виявили історичні аналогії між минулими і сьогоdnішніми поколіннями, описали повторювані моделі поведінки чотирьох типів поколінь, кожному з яких властивий особливий збірний образ і відповідний цикл чотирьох різних типів епохи з властивим йому настроєм.

У роботі «Тринадцяте покоління» (1993) Н. Хоув і В. Штраус дослідили покоління Х-людей, що народилися між 1961–1981 рр., і показали під впливом яких факторів сформувалися його особливості. У праці «Четверте перетворення: американське пророцтво» (1997) ті ж автори виокремлюють чотири архетипи поколінь, спільним для яких є місце в історії, базове ставлення до сім'ї, культури, цінностей, ризику. Покоління, що мають однаковий історичний досвід на початку життя, формують колективний портрет і живуть за схожими життєвими сценаріями. Свого подальшого розвитку теорія поколінь набула у спільній праці цих же авторів «Сходження покоління Міленіуму: наступне Велике покоління» (2000). У ній досліджується характер покоління, яке на той момент досягало повноліття і старші представники якого закінчували середню школу в 2000 році. Н. Хоув і В. Штраус показали основні соціально-психологічні характеристики молоді, яка зайняла активну життєву позицію на зміну песимізму і відчуженості їх батьків.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування можливості застосування сучасної теорії поколінь у консультативному процесі організацій.

**Виклад основних положень.** На думку Н. Хоува і В. Штрауса, існує певна модель у розвитку поколінь, на яку впливали історичні події. Автори назвали цю модель перетвореннями чи періодами. Кожен період триває 20–22 років, 4 періоди складають повний цикл, що триває приблизно 80–90 років і приблизно дорівнює тривалості людського життя [6, с. 2–3]. Зміна поколінь рухає цикл перетворень і визначає його періодичність. Як тільки кожне покоління вступає в наступну життєву фазу, фундаментально міняються настрої і поведінка, даючи можливість новому поколінню виявити себе. Отже, існує залежність між історичними подіями і типами поколінь. Історичні події формують покоління в дитинстві і молодості; потім, будучи батьками і лідерами в середині життя і в старості, покоління формують історію [6, с. 58–62].

Базовим поняттям теорії є поняття «покоління». Н. Хоув і В. Штраус визначають соціальне покоління як сукупність усіх людей, народжених в проміжок часу, що становить приблизно 20 років (період), або один повний цикл. Покоління можна ідентифікувати за наступними трьома критеріями: вікова належність до однієї історичної епохи, відповідно переживання однакових історичних

й соціальних подій; певні спільні вірування, переконання, моделі поведінки; відчуття приналежності до цього покоління.

Автори виокремлюють чотирищаблевий цикл соціальних і надбудованих перетворень: підйом, пробудження, спад і кризи. Підйом – це посткризовий період, коли інститути сильні, а індивідуалізм слабкий. Суспільство має спільні цілі, проте люди, не включені в цей рух, часто страждають від необхідності дотримуватися правил, які загальні для усіх [6, с. 101].

Пробудження – це період прагнення особистої і духовної автономії. Як тільки суспільство досягає піку свого розвитку, людей несподівано починає стомлювати дисципліна, і вони хочуть повернути собі індивідуальність. Молоді активісти дивляться на період Підйому як на епоху культурної і духовної бідності [6, с. 102]. Пробудження – період, відмічений культурним і релігійним оновленням.

Згідно з В. Штраусом і Н. Хоувом, третє перетворення – Спад. Настрій цього періоду багато в чому протилежний Підйому: інститути слабкі та позбавлені довіри, тоді як індивідуалізм процвітає. Підйоми йдуть за Кризами, тому суспільство жадає об'єднатися і будувати. Спади приходять на зміну Пробудженням, ось чому суспільство роз'єднане і хоче насолоджуватися життям [6, с. 103]. Четверте перетворення – Криза – період, коли інституціональні структури зруйновані та створені знову для виживання нації. Цивільна влада опам'ятовується, культура змінює напрям і слугує потребам суспільства, а люди поступово починають усвідомлювати себе членами спільноти. [6, с. 104].

В основі ідей дослідників лежить зміна двох різних перетворень – Криз і Пробуджень. Обидва ці періоди характеризуються тим, що люди, що їх пережили, спостерігали такі історичні події, які сильно змінили їх соціальне середовище [6, с. 69–72]. Періоди кризи стимулюють суспільство до об'єднання перед лицем спільної небезпеки, формують етику самопожертви і прагнення до порядку. Під час підйомів переважають цінності індивідуалізму, а державні інститути, як і весь інституціональний порядок в цілому, піддається критиці з точки зору нових соціальних і духовних ідеалів.

В. Штраус і Н. Хоув виділяють 4 види архетипів поколінь, які повторюються послідовно в ритмі циклу Криз і Пробуджень: Ідеаліст, Реагент, Цивільний і Пристосуванець, яких пізніше автори трансформували у Пророка, Мандрівника, Героя і Художника [6, с. 70]. Покоління, що належать до одного архетипу, мають не тільки ідентичний віковий показник, на час якого припадають соціальні й історичні події, а й ряд спільних базових установок відносно культури, сім'ї, цінностей тощо. Цикли архетипів повторюються, бо молоді покоління хочуть виправити або компенсувати ті риси старшого покоління, які здаються неприйнятними. Таким чином, складається ситуація, в якій люди, що відносяться до одного архетипу, формують покоління протилежного архетипу.

Покоління Пророків народжується після криз, у період відновлення суспільного життя і встановлення нових порядків у суспільстві. Будучи дітьми посткризового періоду, в юному віці Пророки незбалансовані, повноліття вони досягають молодими ексцентричними передвісниками Пробудження. У середині

життя вони зосереджуються на моральних засадах та принципах, орієнтуються на суспільні цінності, а у кінці життя керують черговою Кризою [6, с. 84]. Прикладом є «бєбі-бумери», народилися в період з 1943 по 1960 р.

Покоління Мандрівників народжується в епоху Пробудження, час соціальних ідеалів і духовних пошуків, коли молоді люди критикують усталений порядок, борються зі старими державними інститутами.

Покоління Героїв народжується після Пробудження, під час Спаду, періоду індивідуального прагматизму, упевненості у своїх силах і невтручання. Герої ростуть як діти пост-Пробудження, що дуже оберегаються, досягають повноліття молодими оптимістами, орієнтованими на інтереси групи, під час Кризи, стають енергійними і надзвичайно упевненими в собі дорослими, характеризуються своїми військовими успіхами в молодості і політичними досягненнями в зрілому віці. Найбільший вплив ці покоління мають на побудову громадських суспільних інституцій, а також на розвиток технологій. Прикладами є «будівельники» або «переможці» (1901–1924 рр.) і сьогоденне покоління «міленіуму» (1982–2004 рр.)

Покоління Художників народжується після Спаду, під час Кризи, коли загальна загроза стирає деякі соціальні та політичні суперечності, але створює високий ступінь об'єднання суспільства, консенсусу. Художників-дітей надмірно оберегають дорослі, зайняті Кризою, вони досягають повноліття соціалізованими пристосованцями в посткризовому світі, стають дорослими лідерами, орієнтованими на активну діяльність під час Пробудження і перетворюються на розсудливих літніх людей в епоху пост-Пробудження. До такого архетипу відносяться «Мовчазне покоління» (1925–1942 рр.) і покоління Z (2005–2020 р. н.).

Покоління вважається домінантним або рецесивним, залежно від того перетворення, яке воно пережило в молодості. Проте, коли молоде покоління досягає повноліття, доросле покоління досягає свого піку. Домінантне покоління (Пророк – епоха пробудження; Герой – епоха кризи) характеризує незалежна поведінка і головна роль у формуванні епохи. Рецесивне покоління (Мандрівник – Спад, Художник – Підйом) відіграє залежну роль у формуванні епохи.

У цьому контексті слід приділити значну увагу аналізу основних архетипів поколінь, які проживають в Україні у ХХІ столітті, особливо поколінню «Міленіум», яке на сьогоднішній день входить у фазу активної діяльності.

Згідно, теорії поколінь, виокремлюють нвступні їх типи (з тих, що сьогодні живуть): а) покоління переможців або G1 (1901–1924 рр.); б) мовчазне покоління (1925–1942 рр.); в) покоління бумерів або Baby Boom (1943–1960 рр.); г) покоління X (1961–1981 рр.); д) покоління Y (1982–2004 рр.); е) покоління Z (2005–2020 рр.).

*Покоління G1 або Переможці* – це найстарше покоління, на яке вплинули революція, громадянська війна, Перша та Друга світові війни, колективізація, масові переїзди з сіл у міста, соціалістичні ідеали та комуністична ідеологія. Для «переможців» життя – це безперервна боротьба за світле майбутнє, поза якою вони себе відчують дискомфортно і невпевнено, а воювати вони вміють добре. При цьому вони – невиправні оптимісти, романтики й ідеалісти, мають

високий рівень відповідальності, працелюбства, готові на самопожертву заради колективного блага. «Переможці» готові стояти на смерть не за гроші, а «за правду». Ці люди є носіями класичних сімейних цінностей, де чоловік заробляє гроші й забезпечує сім'ю, а дружина народжує дітей й забезпечує домашній затишок. При цьому обидвоє соціально активні [4; 5; 7].

До «мовчазного» покоління належать люди, які формувалися в післяреволюційний і післявоєнний період, голод, руйнацію, сталінські репресії, колективізацію та індустріалізацію. «Мовчазним» поколінням їх називають, через те, що вони вели скромний, спосіб життя, жили впроголодь, намагалися бути непомітними (щоб не потрапити під пильне око відповідних служб). Це покоління терплячих, законотворчих, виконавчих, економних людей, які звикли беззастережно підпорядковуватись старшому за статусом чи званням, чітко й беззаперечно виконувати розпорядження, виживати за будь-яких обставин. Шлюб для них – раз і на все життя, можливість більшої довіри в час, коли і у стін є вуха. Хороший чоловік здатний захистити і прогодувати сім'ю, добра дружина важко працює, а вдома займається дітьми й господарством. Колектив – звична форма роботи і проведення дозвілля і для дітей і для дорослих. На формування цього покоління вплинули радянські книги та комуністична пропаганда. Проте, саме з цього покоління виступили «шістдесятники». Сьогодні «мовчазні» – пенсіонери [4; 5; 7].

Термін «бєбі-бумери» походить від слова «бєбі-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, робочі бригади, й подібні громадські інституції розвинули в «бєбі-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 вміють і воліють 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 трудолюбів, але вони турбуються про здоров'я, красу, цінують матеріальне благополуччя.

До сім'ї обидва партнери ставляться як до можливості розвитку і досягнення чогось (прописки, кар'єри, від'їзду за кордон). Жінки вибирають собі партнера і планують родину за власним бажанням. Хороший чоловік займається спортом, має хобі, добре заробляє. Гарна дружина повинна вміти все: і робити кар'єру, і піклуватися про чоловіка, і розпорядитися сімейним бюджетом, і при цьому чудово виглядати.

*Покоління X* – «Невідомі» або «Діти з ключами на шиї», «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 «бєбі-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 шиї»: сам ходиш до школи, сам розігріваєш обід, сам робиш уроки, сам прибираєш, сам гуляєш, сам йдеш на гурток. На канікули: або табір, або в село. «Ікси» комунікували у дворі, школі, в гуртках, деякі листувалися зі школярами з дружніх держав. Представник покоління X охоче займеться роботою, яка дає простір для творчості і широти 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. У шлюбі як відгомін сексуальної революції в США, статеві стосунки починають відігравати важливу роль, поступово формується терпиме ставлення до цивільних шлюбів і розлучень. Якщо у «бумерів» і «мовчазних» вважалося, що якщо чоловік п'є, то дружина сама в цьому винна, то «X» запитували: «Чоловік п'є? Чого з ним не розлучитися?» Між подружжям прийняті рівні відносини, обидва хочуть бачити в іншому цікаву особистість, обоє заробляють [4; 5; 7].

*Покоління Y, «Міленіум», «Покоління Next»* – діти, які закінчили школу до початку XXI століття. «Мілленіали» 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 жорсткі, вульгарні і сексуально заклопотані, ніж та підліткова культура, яку дорослі створюють для них; звертають увагу на склад продуктів, часто залежні від моди, розкріпачені, 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 [4; 5; 7].

*Покоління «Z» або «Центеніали»* (народилися після 2000 р.), згідно теорії поколінь, має повторити цінності покоління GІ. 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 [4; 5; 7].

**Висновки** з даного дослідження і **перспективи** подальших розвідок у даному напрямку. Часто проблеми в організації викликані не проявами індивідуальних особливостей працівників, а ціннісними міжпоколінними конфліктами. Ефективність та злагодженість роботи організації ХХІ ст. залежить від уміння керівника чи психолога врахувати основні положення теорії поколінь і використовувати її для отримання позитивного результату. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в детальнішому дослідженні теорії поколінь в межах українського соціокультурного простору.

1. Бурдые П. Практический смысл [Текст] / пер. с фр. СПб. : Алетея, 2001. 362 с.
2. Бойко В. А. Феномен покоління: особливості соціологічної концептуалізації. *Соціологія*. 2014. № 12 (116). С. 158–162.
3. Мангейм К. Проблема поколінь. *НЛО*. 1998. № 30. С. 7–47.
4. Маслова У. Хто такі працівники нового покоління: X, Y чи Z? URL: <http://goo.gl/9mp6Xv>.
5. Стець Н. Коротко про теорію поколінь. URL: <http://iqholding.com/ua/articles/korotko-pro-teoriyu-pokolin>.
6. Strauss, W., Howe, N. *The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America’s Next Rendezvous with Destiny*. N. Y. : Broadway Books, 1997.
7. Теорія поколінь XYZ, це варто знати. URL: <http://smyrnov.pp.ua/teoriya-pokolin-xyz-tse-varto-znati>.

**УДК 159.9: 316.628**

**doi: 10.15330/psp.23.101–110**

*Галина Федоришин, Юлія Боярчук*

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ**

*Автором актуалізується проблема мотивації до професійної діяльності розробників – працівників ІТ-сфери. Праця співробітника ІТ-компанії пов’язана зі створенням нового продукту, а тому потребує максимальної мобілізації інтелектуальних ресурсів і внутрішньої мотивації працівника, вплив на яку можливий через застосування правильно підібраних мотиваційних чинників.*

*У статті здійснено аналіз особливостей мотивації до професійної діяльності програмістів з різним стажем роботи, зокрема Junior, Middle та Senior. На цій основі обґрунтовано чинники мотивації до професійної діяльності розробників в залежності від їх досвіду роботи та навичок.*

**Ключові слова:** мотивація, професійна діяльність, програміст, розробник, працівник ІТ-сфери.

*The article is focused on the problem of motivation for the professional activity of developers – employees of the IT sphere. The work of an IT engineer is associated with innovative activity and*