

*Леонов Д.Ф.,
здобувач вищої освіти,
Медяник Ю.Г.
викладач кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

ПОНАДНОРМОВА РОБОТА ЯК ТРИГЕР КОНФЛІКТУ: РІЗНИЦЯ У СПРИЙНЯТТІ «WORK-LIFE BALANCE» МІЖ ПОКОЛІННЯМИ Y ТА X

Сучасний етап розвитку економіки та трансформації корпоративної культури характеризується унікальним демографічним явищем: на одному робочому місці та в межах однієї організаційної структури одночасно взаємодіють представники різних поколінь. Найбільш відчутним на сьогодні є управлінське та ціннісне зіткнення покоління X (осіб, народжених у 1965–1980 роках), які сьогодні становлять основу керівного складу підприємств, та покоління Y, відомого як міленіали (народжених у 1981–1996 роках), які є головною рушійною силою сучасного ринку праці.

Однією з найгостріших проблем у сфері управління персоналом є кардинальна різниця у ставленні цих груп до концепції балансу між роботою та особистим життям (work-life balance). Цей ціннісний розрив найяскравіше проявляється через ставлення до понаднормової роботи (овертаймів). Якщо для старшого покоління понаднормова праця часто виступає індикатором професіоналізму та лояльності до компанії, то для міленіалів вона є маркером неефективного менеджменту та порушенням особистих кордонів. Актуальність цього дослідження полягає в необхідності пошуку нових управлінських підходів для мінімізації міжособистісних конфліктів у мультигенераційних командах.

Для розуміння природи конфлікту необхідно звернутися до класичної теорії поколінь (розробленої В. Штраусом та Н. Гоувом), яка стверджує, що світогляд, цінності та моделі поведінки великих груп людей формуються під впливом макроекономічних, політичних та соціальних подій у період їхнього дорослішання.

Як зазначає у своєму дослідженні С. О. Кучеркова, мотивація співробітників різних поколінь має суттєві відмінності, оскільки вони формувалися в абсолютно різних історичних реаліях [2]. Розуміння цих відмінностей є критично важливим для керівників, адже використання універсальних методів управління (зокрема, єдиних вимог щодо робочого графіка) неминуче призводить до опору та прихованих або відкритих конфліктів на робочому місці [2].

Представники покоління X формувалися в епоху глобальних трансформацій. Дослідники Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова та М. І. Даниляк у

своїй роботі наголошують, що на українському просторі це покоління пережило важкі кризові часи переходу до ринкової економіки, епоху дефіциту та економічної нестабільності [3].

Унаслідок цього базовою цінністю для покоління X стала стабільність, а головним страхом – втрата робочого місця або джерела доходу. Для них характерна висока лояльність до компанії-роботодавця. У їхній парадигмі мислення професійний успіх досягається виключно через важку, тривалу працю. Відповідно, керівники-представники цього покоління схильні оцінювати ефективність підлеглих за їхньою фізичною та видимою присутністю на робочому місці. Понаднормова робота сприймається ними як норма корпоративного життя, прояв відповідальності та готовності пожертвувати власним часом заради спільної мети [3].

Абсолютно інша система координат притаманна поколінню Y. Міленіали дорослішали в епоху стрімкого розвитку цифрових технологій, доступу до глобальної інформації та відносної соціальної стабільності. Для покоління Y робота – це насамперед інструмент для забезпечення комфортного існування, самореалізації та розвитку, а не єдиний сенс життя [2].

Міжнародні дослідження підтверджують зміну пріоритетів молодих фахівців. Згідно з фундаментальним звітом інституту Gallup «How Millennials Want to Work and Live», міленіали ставлять баланс між роботою та особистим життям (work-life balance) на одне з перших місць при виборі роботодавця. Вони відмовляються від традиційної моделі роботи з 9:00 до 18:00, якщо вона не залишає простору для хобі, родини та відпочинку [5].

Водночас дослідження консалтингової компанії PwC засвідчує, що міленіали, будучи "цифровими аборигенами", прекрасно розуміють, що більшість завдань можна виконувати віддалено. Тому вони вимагають від керівництва максимальної гнучкості: можливості працювати з дому та обирати зручні години роботи [6]. Жорсткий графік та вимога сидіти в офісі виключно заради "присутності" викликають у них глибоке роздратування. Крім того, глобальне опитування Deloitte (2020) показало, що неможливість підтримувати work-life balance та високий рівень стресу через перепрацювання є головними причинами вигорання та масових звільнень серед покоління Y [4].

Міжособистісний та організаційний конфлікт у сучасному робочому середовищі найчастіше розгортається саме на стику цих двох світоглядів:

– Коли керівник (покоління X) очікує, що співробітник залишиться в офісі до пізнього вечора для виконання термінового проекту, він спирається на свої цінності самовіддачі.

– Відмова міленіала (який сумлінно виконав свої завдання у відведений час) сприймається керівником як егоїзм, порушення субординації та брак мотивації.

– З іншого боку, міленіал сприймає вимогу постійних овертаймів як грубе посягання на свою особисту свободу, порушення умов найму та відверту ознаку неефективного розподілу ресурсів менеджером.

Українські дослідники І. І. Боришкевич та В. М. Якубів у своєму аналізі впливу теорії поколінь на формування мотивації працівників наголошують на критично важливому аспекті: матеріальна (фінансова) компенсація більше не вирішує цей конфлікт [1]. Якщо для покоління X додаткова оплата за овертайм часто є дієвим і достатнім стимулом, то для міленіалів гроші не компенсують втрачений час на відновлення сил і соціальне життя. Отримавши дохід, покоління Y прагне мати вільний час для його реалізації [1]. Якщо овертайми стають системними, міленіал швидше обере звільнення, ніж погодиться на руйнування свого психологічного та фізичного здоров'я.

Вирішення даного конфлікту вимагає від компаній системного підходу та відмови від застарілих практик мікроменеджменту. Сучасним HR-фахівцям та керівникам необхідно впроваджувати такі стратегії:

1. Перехід до управління за результатами (Result-based management): Оцінювання ефективності підлеглих має відбуватися виключно за виконаними ключовими показниками (KPI) та якістю реалізованих проєктів, а не за часом перебування в офісі. Якщо співробітник виконує завдання швидше, він має право на власний розсуд розпоряджатися зекономленим часом [6].

2. Легалізація «права на відключення» (Right to disconnect): Для запобігання стресу та вигорання [4] компаніям варто на рівні корпоративних правил заборонити робочі комунікації (листи, дзвінки, повідомлення в месенджерах) у неробочий час, вихідні та під час відпустки.

3. Персоналізація системи мотивації: Керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби різних вікових груп. За понаднормову або понадефективну роботу слід пропонувати вибір: фінансова премія (що стимулюватиме покоління X) або додаткові оплачувані вихідні дні та гнучкий графік (що стане ідеальною винагородою для покоління Y) [1], [2].

Конфлікт щодо сприйняття балансу між роботою та особистим життям між поколіннями X та Y є об'єктивним та закономірним наслідком еволюції суспільних цінностей і технологічного прогресу. Понаднормова робота, яка десятиліттями вважалася мірилом професіоналізму та відданості підприємству, сьогодні стала головним тригером організаційних суперечок.

Для міленіалів (покоління Y) work-life balance є базовою психологічною потребою і невід'ємною умовою ефективної праці. Успішне вирішення конфлікту поколінь полягає у відмові від жорсткої ієрархічної вимоги фізичної присутності на користь гнучкого робочого середовища та фокусу на результаті. Компанії, які зможуть узгодити професійний досвід покоління X з прагненням

покоління Y до балансу та інновацій, забезпечать собі високу продуктивність та лояльність команди на сучасному конкурентному ринку праці.

Список використаних джерел:

1. *Боришкевич, І. І., & Якубів, В. М. (2022). Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. Економіка та суспільство, (41). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1541/1482>*
2. *Кучеркова, С. О. (2018). Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. Економіка та держава, (10), 56-60. http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/13.pdf*
3. *Щетиніна, Л. В., Рудакова, С. Г., & Даниляк, М. І. (2017). Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. Проблеми економіки, (1), 314-320. <https://surl.li/czzrds>*
4. *Deloitte. (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020. <https://surl.li/ouyeuc>*
5. *Gallup, Inc. (2016). How Millennials Want to Work and Live. <https://www.michigandental.org/wp-content/uploads/2022/11/How-Millennials-Want-to-Work-and-Live.pdf>*
6. *PwC. (2011). Millennials at work: Reshaping the workplace. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>*

Леонтенко О.М.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**СУЧАСНІ МОДЕЛІ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА ПРИ
АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

Динамічні зміни на ринку праці, викликані стрімким розвитком технологій, трансформацією економіки і еволюцією структури зайнятості, ускладнюють прогнозування і планування традиційних кар'єрних траєкторій. Незважаючи на доступ до великої кількості інструментів та ресурсів, які допомагають у розробці та реалізації кар'єрних планів, багато людей самотійно керують своїм кар'єрним зростанням, що може призвести до пасивності, апатії та помилок у виборі професійного шляху. Таким чином, нерозуміння сучасних тенденцій на ринку праці, відсутність ефективних інструментів і неготовність до самотійного