

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.7>
УДК 331.1

*Т. А. Власенко,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>
К. Б. Козак,
д. е. н., професор, директор, Навчально-науковий інститут прикладної
економіки і менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8099-6607>
Н. В. Довгопол,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління
економічною безпекою,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2438-0904>*

ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

T. Vlasenko,
*Doctor of Economic Sciences, Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*
K. Kozak,
*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and
Logistics, Odessa National University of Technology*
N. Dovgopol,
*PhD in Economics, Associate Professor,
Kharkiv National University of Radio Electronics*

FEATURES OF BUSINESS COMMUNICATION OF MANAGERS OF DIFFERENT GENERATIONS

Співробітники різних поколінь відрізняються між собою: у них різні пріоритети та мотиви, стиль комунікації, сприйняття завдань та розуміння зон відповідальності та ролей. Часто всередині компанії одночасно працюють представники поколінь X, Y, Z та навіть бейбі бумерів. Чим далі покоління один від одного, тим складніше їм зрозуміти цінності та пріоритети один одного та колектив, а значить, керівнику складніше досягти ефективності від команди. Покоління – це група людей, народжених у певний віковий період, які зазнали впливу одних і тих самих подій та особливостей виховання, зі схожими цінностями. Ці цінності непомітні, але багато в чому визначають поведінку: як ми спілкуємося, як вирішуємо конфлікти і будуємо команди, як розвиваємося, як і купуємо, що мотивує, як ставимо мету і керуємо людьми. Кожна людина має свій особистий досвід, пов'язаний із поняттям покоління, і своє розуміння, що це таке. Не маючи спеціальних знань, керівники часто навіть не підозрюють, що суть існуючих труднощів саме в різниці поколінь. Комунікаційний простір у відносинах між поколіннями представляє досить насичену структуру поглядів, переконань, життєвих позицій, які можуть суперечити один одному. Це протиріччя пов'язані з різницею умов життя, політичної обстановки, економічних змін та розвитком науки й техніки. Результативність комунікацій в організації в цілому визначають трьома аспектами: відкритістю менеджера; рівнем усвідомлення менеджером цінності і необхідності комунікацій з персоналом; кваліфікованістю і досвідченістю менеджера з комунікацій, що володіє сучасними ресурсами. Важливо розуміти, як у довгостроковій перспективі пов'язані компанія та цінності поколінь: компанія значною мірою працює за цінностями керівників; на компанію впливають цінності засновників, навіть якщо вони вже не працюють у компанії; у системах управління компанією є багато артефактів (правил, традицій), які були створені одними поколіннями, а жити у них доводиться іншим. Будь-які зміни керівник має розпочати з себе: визначити цінності свого покоління та себе особисто; розібравшись із собою, постаратися зрозуміти цінності інших поколінь;

потім навчитися говорити мовами різних поколінь. А далі – використовувати ці знання, коли буде потреба.

Employees of different generations differ among themselves: they have different priorities and motives, communication style, perception of tasks and understanding of areas of responsibility and roles. Often, representatives of generations X, Y, Z and even baby boomers work at the same time within the company! The further the generations are from each other, the more difficult it is for them to understand the values and priorities of each other and the team, which means that it is more difficult for the manager to achieve efficiency from the team! A generation is a group of people born in a certain age period, who were influenced by the same events and upbringing, with similar values. These values are invisible, but in many ways determine behavior: how we communicate, how we resolve conflicts and build teams, how we develop, how we buy, what motivates, how we set goals and manage people. Each person has his own personal experience related to the concept of generation and his understanding of what it is. Lacking special knowledge, managers often do not even suspect that the essence of existing difficulties lies precisely in the generational difference. The communication space in intergenerational relations represents a rather saturated structure of views, beliefs, life positions that may contradict each other. These contradictions are related to differences in living conditions, political situation, economic changes, and the development of science and technology. The effectiveness of communications in the organization as a whole is determined by three aspects: openness of the manager; the level of the manager's awareness of the value and necessity of communications with personnel; the qualifications and experience of a communications manager with modern resources. It is important to understand how the company and the values of generations are connected in the long term: the company largely works according to the values of the managers; the company is influenced by the values of the founders, even if they no longer work for the company; in the management systems of the company there are many

artifacts (rules, traditions) that were created by some generations, and others have to live with them. Any changes the leader must start with himself: determine the values of his generation and himself personally; after dealing with yourself, try to understand the values of other generations; then learn to speak the languages of different generations. And then - to use this knowledge when needed.

Ключові слова: *покоління, зміна, керівник, комунікації, сприйняття інформації.*

Keywords: *generation, change, leader, communications, perception of information.*

Постановка проблеми у загальному вигляді У процесі формування інформаційного суспільства, становлення та розвиток особистості, комунікативних здібностей та його специфічних відмінностей стають особливо значущими. Представники різних поколінь, що формувалися в різних соціально-середовищних умовах, зовсім по-різному сприймають інформацію, інтенсивність зростання та циркуляції якої не мала прецедентів навіть у нашому недалекому минулому. Сприйняття інформації, природно, нерозривно пов'язані з її відтворенням і, з особливостями комунікативних здібностей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Аналізуючи поняття комунікації як процесу, слід вказати на особливості цього процесу, адже крім передачі інформації, комунікацію водночас пояснюють як: «переміщення психічних сутностей, таких, як ідеї, думки чи значення» [1]. Л. Орбан-Лембрик дає характеристику комунікації не тільки як обміну інформацією, а й за його словами: «Комунікація передбачає наявність єдиного комунікативного простору; учасники комунікації є активними суб'єктами взаємного інформування» [2]. Дослідник наголошує, що інформація об'єднує партнерів в єдине інформаційне поле. Ефективність комунікації вимірюється тим, наскільки вдалим є вплив партнерів один на одного. Н. Волкова вважає,

що «важливим компонентом комунікації є інформаційний потік – рух інформації у певному середовищі, яке структуроване на підставі змістовно-цільового взаємозв'язку та організованості, які спрямовані від джерела до суб'єкта, тобто отримувача» [3].

Здібність до комунікацій – одне з найважливіших досягнень суспільства. У діловій сфері успіх напряду пов'язаний з вмінням ефективно комунікувати. Для менеджера важливо майстерно володіти мистецтвом комунікації для того, щоб забезпечити ефективне керівництво персоналом та стимулювати працювати інших [4].

Мета статті проаналізувати особливості що виникають при комунікації керівників різних поколінь.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дефініції «комунікація» і «ділові комунікації» науковці Головська П. В. [5] і Шавкун І. Г. [6] пропонують розглядати як загальне й особливе, оскільки, ділові комунікації є вихідною стосовно комунікації.

Для проведення дієвої ділової комунікації головним є розуміння того, що для ефективної реалізації цілей взаємодії потрібно правильно організувати проведення комунікацій, досягаючи при цьому атмосфери довіри, співробітництва та взаєморозуміння. Результативність комунікацій в організації в цілому визначають трьома аспектами: відкритістю менеджера; рівнем усвідомлення менеджером цінності і необхідності комунікацій з персоналом; кваліфікованістю і досвідченістю менеджера з комунікацій, що володіє сучасними ресурсами [4].

У компаніях часто можна зустріти ситуацію, коли співробітник та керівник різних поколінь спілкуються різними мовами, нечують і не слухають один одного. Звідси – непорозуміння, неувага та хаотичний обмін інформацією, яка не несе жодної цінності. Кожен бачить світ по-різному, тому в будь-якій компанії має дотримуватися етика ділового спілкування, яка негласно регламентована або офіційно прописана в документах організації.

Відповідно до теорії поколінь Нейла Хоуві і Вільяма Штрауса [7], представники різних вікових груп мають різні характерні риси, які виявляються і в навичках ділової комунікації керівників. Наприклад, лідери покоління «Х» (дата народження: 1963 – 1984 рр.) є командними гравцями, тоді як лідери покоління «Y» (дата народження: 1984 - 2000 рр.) відносяться до класу «одинаків».

Сучасному поколінню «Y», управлінців-«одинаків» (сучасним керівникам віком до 30 років), вдається чудово вести бізнес за умови вдало сформованого колективу, але зробити це їм не так просто, як поколінню Х (30 – 50-річним керівникам), саме тому, що орієнтованість на команду – не їхня основна риса. Вони успішні лише в тому випадку, якщо мають компетенцію «управління впровадженням та виконанням».

Справа в тому, що лідери-одиначки - блискучі генератори ідей. Вони креативні та інноваційні, але, на жаль, мають у своєму оточенні мало ровесників, здатних впроваджувати, бути послідовниками та чітко виконувати поставлені завдання. Відсутність у співробітників таких компетенцій має бути компенсована саме управлінським умінням лідера, і лише за таких умов усі ідеї будуть реалізовані на практиці.

Лідер покоління «Х», досягаючи бажаної мети – крісла керівника, наприклад – відчуває на собі тиск ізоляції. Чим більшу висоту він долає, чим масштабніше коло відповідальності окреслює навколо себе, тим більше відірваним від інших відчувається. Крім того, новий ступінь кар'єри визначає потребу в новому середовищі спілкування, яке ще не сформувалося.

Але молодих менеджерів покоління «Y», які звикли до мережевої комунікації, самотність лідера не лякає. Вони вирости в умовах Інтернет-середовища та звикли, що доступ до інформації, контенту, спілкування, контактів, зв'язків може бути миттєвим з будь-якої точки світу. Вони досить самостійні у прийнятті рішень, будують свою роботу так, як зручно їм, рідко підлаштовуючись під інших.

Лідерам покоління «Y» важливо бачити свій внесок та результат діяльності, вони хочуть щось змінити навколо себе, для багатьох із них важлива свобода. Амбітні та успішні, молоді фахівці впевнені: досягти успіху вони можуть самі, для цього їм ніхто не потрібний. Можливо, це добре для працівників-виконавців. Автономність мислення часто дає оригінальні ходи, допомагає неординарно підходити до вирішення завдань. Та й хто в компанії буде проти, якщо працівник діє виключно самостійно, покладаючись лише на себе, і відповідь тримає за результати своєї праці самотужки.

Краще зрозуміти стиль командної роботи молодих управлінців покоління «Y», можливо дозволить узагальнення їхніх навичок ділової комунікації у ролі керівника:

1. Усі завдання працівникам доведеться вирішувати автономно та без будь-якої допомоги. Керівник із числа представників покоління «Y» навряд чи задасть напрямок пошуку, швидше за все буде очікувати, що співробітник самостійно намацає саме те, що від нього вимагається. Він сам звик до одноосібної роботи і вимагатиме того ж від команди.

2. Баланс між роботою та особистим життям для них у пріоритеті. Чи означає це, що вони цінуватимуть свободу та особистий час співробітників? Можливо. Одне ясно напевно, що своїм часом у ролі керівника вони напевно дорожитимуть.

3. Їх професія – це заняття до душі. Їх можна вважати людьми, закоханими у свою роботу. Можливо, схожого ставлення вони чекатимуть і від підлеглих. З іншого боку, такий інтерес до того, що кожен у компанії займається, допоможе чуйно підходити до делегування завдань. Навряд чи вони довірять якийсь процес співробітнику, якому нудно і байдуже слідуватиме за його протіканням.

4. Лідери з-поміж представників покоління «Y» не звикли витрачати час на особисті контакти в процесі роботи. Вони вже навчилися цінувати кожную хвилину як найдорожчий і непоправний ресурс. Можливо, в ролі управлінців

вони будуть більш відстороненими та недружніми, ніж інші, діючи за принципом «не змішувати особисте з професійним».

5. Вони залишаються в компанії доти, доки їм буде цікаво. Молоді менеджери не прив'язані до одного місця роботи і не готові, як їхні батьки, відслужити в одній організації 20 років і отримати медаль за трудову доблесть. Якщо розцінювати таке ставлення до роботи з погляду лідерських якостей, можна відзначити, що цінності колективу, команди як такої для них стоятимуть набагато нижче їхніх особистих професійних цілей, амбіцій та пріоритетів.

6. Загалом керівники покоління «Y» краще вибудовують мережі навколо себе, вони відкриті до нових контактів, іноді далеких від їхнього звичного кола. І вони вибудовують такі відносини цілком свідомо, розуміючи, що це ресурс для розвитку і поточних, і майбутніх проектів.

7. Якщо команда така ж молода, як і керівник (теж представники покоління «Y»), то основна складність – це саме прагнення співробітників до свободи, незалежності та бажання впливати на результат із самого початку процесу. Це означає, що керівник має створювати таке середовище, яке дозволить членам команди реалізувати ці цінності. Таке можливе в молодому бізнесі або відносно невеликому своєму проекті, але набагато складніше реалізується у великих компаніях, особливо тих, де на ключових постах знаходяться керівники з попередніх поколінь. Там є традиційні конфлікти між поколіннями – різні цінності, різні мотивації. І сучасні молоді лідери мають бути здатними знайти компроміс із лідерами з інших поколінь.

Комунікаційний простір у відносинах між поколіннями представляє досить насичену структуру поглядів, переконань, життєвих позицій, які можуть суперечити один одному. Це протиріччя пов'язані з різницею за умов життя, політичної обстановки, економічних змін, розвитком науки й техніки.

Вирізняють такі аспекти дослідження у відносинах між поколіннями.

1. Соціальний аспект. Характеризується ситуацією сформованою у суспільстві та ставленням органів влади до представників різних поколінь. У

сучасних умовах у найважчому становищі опинилися молодь та люди похилого віку. Вони потребують створення особливих умов захисту.

2. Економічний аспект характеризує рівень зайнятості поколінь у різних сферах трудової діяльності, можливості професійного просування та кар'єри, рівень доходів. Інфляція та безробіття, скорочення робочих місць, розвиток великого та малого бізнесу створили нові умови праці, що потребують іншої економічної культури, володіння навичками менеджменту та маркетингу. Все це досить нове для старшого покоління, що викликає неприємне ставлення до комерції та прагматизму сучасної молоді. Багато колишніх професій втратили значення, що викликало необхідність набувати нових спеціальностей у зрілому віці. Молоде покоління виявилось більш пристосованим до ринкових відносин, зміни престижу професій.

3. Політичний аспект характеризує відносини між поколіннями в системі влади, рівень політичної активності, участь у партіях і рухах, мітингах тощо. Періодично виникають нові «гарячі точки» стосовно політики уряду, стратегії реформ, висування молодих у владні структури, продовження демократичних перетворень.

4. Культурний аспект визначає відмінності в рівні освіти старшого та молодого поколінь, ставлення до культурної спадщини, зміни в естетичних уподобаннях та художніх уподобаннях, моральних нормах та культурі поведінки, характері світогляду та релігійності. Подолання ідеологічного догматизму, плюралізм та гласність, «вседозволеність» та незалежність позицій суттєво змінили духовний клімат взаємини поколінь. Чимало відмінностей виникло й у реальному життєвому досвіді сучасної молоді. Так, тепер є можливість здобувати освіту на комерційній основі, здобувати нові професії, брати участь у конкурсах та закордонних стажуваннях. Вільне володіння інформацією, уміння користуватись Інтернетом та комп'ютером значно розширили діапазон інтелектуальних ресурсів молодого покоління. Разом з тим знижується рівень знання класики, інтерес до художньої спадщини підмінюється сурогатом масової культури, з її часом негативними

гранями. Культура нерідко стає полем розбіжностей, а відмінності щодо цінностей набувають драматичного характеру та ускладнюються взаємними звинуваченнями.

5. Побутовий аспект відображає різницю в життєвих умовах поколінь. Загалом життя стало більш комфортним. Наразі люди прагнуть жити в окремих квартирах, володіють автомобілями, предметами тривалого користування та комфорту. Все це робить їх побут більш упорядкованим порівняно з побутом старшого покоління, багато представників якого жили в комунальних квартирах, позбавлених найчастіше елементарних побутових зручностей. Але життя вносить корективи уявлення про культуру побуту, і молоді мають вищі стандарти споживання та вимоги до побутового комфорту.

6. Соціально-психологічний аспект характеризує відносини між поколіннями у процесі спілкування, у повсякденному житті, на роботі та вдома, на вулицях та в транспорті, між близькими та незнайомими, батьками та дітьми. Тут виявляється чимало втрат традиційних моральних норм, заснованих на звичайнісіньких у минулому доброзичливості, співчутті, сердечності. Широкого поширення набули такі негативні прояви, як агресивність, злісність, дратівливість, насильство, злочинність. Все це негативно впливає на душевне здоров'я поколінь. Про це свідчить зростання самогубств, випадків наркоманії, невротичних розладів, депресивних станів, які завдають істотної шкоди духовному вигляду поколінь. Саме тому таке велике значення має культура взаємин між поколіннями, заснована на любові та турботі, душевному співчутті та повазі.

7. Етнічний аспект відносин між поколіннями став досить гострим останніми роками. Кожна людина має свій особистий досвід, пов'язаний із поняттям покоління, і своє розуміння, що це таке. Не маючи спеціальних знань, керівники часто навіть не підозрюють, що суть існуючих труднощів саме в різниці поколінь.

Важливо розуміти, як у довгостроковій перспективі пов'язані компанія та цінності поколінь. По-перше, компанія значною мірою працює за цінностями керівників. По-друге, на компанію впливають цінності засновників, навіть якщо вони вже не працюють у компанії. Це абсолютно дивно: приходиш у компанію зі 100-річною історією та бачиш прояв цінностей її засновників у цінностях, принципах, прийнятих нормах та правилах. По-третє, в системах управління компанією є багато артефактів (правил, традицій), створених одними поколіннями, а жити в них доводиться іншим.

Висновки. Тема поколінь у робочому середовищі дуже актуальна, адже наразі такі часи, коли до робочої сили світу одночасно входять як мінімум чотири покоління, які ще продовжують, або лише починають свій корпоративний шлях.

Комунікаційний простір у відносинах між поколіннями представляє досить насичену структуру поглядів, переконань, життєвих позицій, які можуть суперечити один одному. Це протиріччя пов'язані з різницею за умов життя, політичної обстановки, економічних змін, розвитком науки й техніки. Будь-якій компанії знайома ситуація коли різні покоління співробітників ледь-ледь знаходять спільну мову. Різноманітність віку серед робітників призвела до необхідності пошуку адаптивних каналів комунікації на робочому місці, оскільки кожне покоління має унікальні робочі переконання.

Неправильно побудовані принципи комунікації між керівниками та колективом можуть призвести до низької ефективності роботи організації загалом. Недотримання ділової етики, внутрішні конфлікти неодмінно вплинуть на зовнішні процеси і негативно позначаться на діяльності компанії.

Література

1. Яценко Г. Комунікативна складова дистанційного навчання: аналіз поняття та рівні реалізації. *Вища школа*. 2007. № 4. С. 88–94.

2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації: навч. посіб. Чернівці: Книги-XXI, 2010. 528 с.
3. Волкова Н. П. *Професійно-педагогічна комунікація: теорія, технологія, практика*. Дніпропетровськ: Вид-во ДНУ, 2005. 304 с.
4. Палеха Ю. І. Організація сучасної ділової комунікації. *Економічний часопис – XXI*. 2011. № 3–4. С. 59–63.
5. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих вчених (електронне видання)*. 2016. Вип. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769>. (дата звернення: 22.09.2023).
6. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Зб. наук. пр.* 2009. Вип. 38. С. 67–74.
7. Howe N., Strauss, W. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company, 1991.
8. Власенко Т.А., Степаненко С.В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск №79. С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>

References

1. Yatsenko, H. (2007), "Communicative component of distance learning: analysis of the concept and levels of implementation", *Vyscha shkola*, vol. 4. pp. 88–94.
2. Orban-Lembryk, L. E. (2010), *Psykhologhiia profesijnoi komunikatsii: navch. posib*. [Psychology of professional communication: teaching. manual], Knyhy-XXI, Chernivtsi, Ukraine.
3. Volkova, N. P. (2005), *Profesijno-pedahohichna komunikatsiia: teoriia, tekhnologhiia, praktyka* [Professional and pedagogical communication: theory, technology, practice], Vyd-vo DNU, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

4. Palekha, Yu. I. (2011), "Organization of modern business communication", *Ekonomichnyj chasopys – XXI*, vol. 3–4, pp. 59–63.
5. Holovs'ka, P. V., Kravchenko, M. O. (2016), "Innovative approaches to enterprise communications management", *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia: Zbirnyk naukovykh prats' molodykh vchenykh*, vol. 10, available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769> (Accessed 22 september 2023)
6. Shavkun, I. H. (2009), "Business communication: essence and typology", *Humanitarnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 38, pp. 67–74.
7. Howe N., Strauss, W. (1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow & Company, New York, USA.
8. Vlasenko, T.A., Stepanenko, S.V. (2023), "Leadership and motivation of an entrepreneur in modern conditions", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 79, pp. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>

Стаття надійшла до редакції 14.10.2023 р.