

О. І. Дума,
здобувач ступеня Ph.D., старший викладач кафедри адміністративного і фінансового менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: 0000-0002-3799-1253

М. К. Хім,

асистент кафедри адміністративного і фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка",

ORCID ID: 0000-0002-3151-6435

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.74

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ ПОЛОЖЕНЬ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

O. Duma,

*Ph.D. student, senior lecturer of Administrative
and Financial Management department at Lviv polytechnic national university*

M. Khim,

assistant of Administrative and financial management department at Lviv polytechnic national university

MANAGING THE EFFICIENCY OF PROFESSIONAL AND PERSONAL GROWTH OF PUBLIC OFFICIALS ON THE BASIS OF THE GENERATION THEORY CONCEPTS

У статті викладено аналіз положень теорії поколінь і виявлено можливості її практичного застосування в сфері державної служби задля активізації професійного і особистісного розвитку державних службовців. Проведено дослідження щодо кількісного та якісного складу державних службовців в Україні, виявлено їх залежність від приналежності до певного покоління чи історичної епохи, у якій вони зростали, згідно з теорією поколінь. Обґрунтовано необхідність урахування положень теорії під час реалізації основних сучасних механізмів розвитку державних службовців, що сприяють підвищенню їх професіоналізму. Надано рекомендації щодо врахування особливостей різних поколінь в управлінні професійним розвитком та мотивацією персоналу. Розроблено матрицю мотивації поколінь X, Y і Z. Розроблено рекомендації для розвитку керівництва публічних організацій, виходячи із розробленої матриці.

In this article, the authors outline the analysis of the theory of generations and find out the possibilities of its practical application in the field of civil service in order to enhance the professional and personal development of civil servants. Studies have been carried out on the quantitative and qualitative composition of civil servants in Ukraine, their dependence on belonging to a certain generation or historical age, in which they grew, according to the theory of generations, was revealed. The values, preferences and way of thinking of these generations are different, so employers now need to figure out where to give workers freedom, and where to be safe, given their characteristics. Until now, this theme has not been systematically studied in the complex, and although most of the theoretical foundations of professional development and methodological training foundations have been the focus of many scholars, there are currently no developments regarding the practical application of the theory of generations for civil servants to enhance their professional and personal development in Ukraine. The necessity of taking into account the provisions of the theory in realization of the basic modern mechanisms of development of civil servants, which promote their professionalism, is substantiated. Recommendations for adapting them in terms of certain aspects such as professionalism, training and motivation are given. The matrix of motivation for generations X, Y and Z has been developed. The three-generation benchmarks and factors of professional motivation and demotivation for employees in the workplace were described, depending on the type of generation to which he belongs. Recommendations for the development of leadership of public organizations, based on the

developed matrix, have been developed. The expediency of taking into account the theory of generations in the management of personnel in state and municipal institutions was substantiated.

Ключові слова: державні службовці, професійний розвиток, особистісний розвиток, теорія поколінь, цінності, мотивація.

Key words: civil servants, professional development, personal development, theory of generations, values, motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах стрімкого розвитку сучасного бізнес-просторю все більшу цінність для організацій має компетентний персонал, який проявляє ініціативу й інтерес до власного розвитку та процвітання організації. В наш час доволі поширеним стає питання його різноманітності в межах організації, відмінності не лише у навичках і знаннях, а й у цінностях і переконаннях. Міжнародні дослідження, що проводилися у США, Новій Зеландії, Австралії та Європі у сфері організаційної психології, виявили відмінності серед представників різних вікових груп у ставленні до роботи та кар'єри. Тобто приналежність людини до певного покоління визначає не лише світосприйняття та індивідуальні прагнення, а й особливості її поведінки в організації.

Для становлення демократичної України не останню роль сьогодні відіграє розвиток людського потенціалу та підвищення професіоналізму державного управління. З кожним роком до фахівців висуваються нові вимоги для здійснення діяльності в сучасних умовах, проте державні службовці частіше за все позбавлені особистого досвіду, соціальної практики й такої кваліфікаційної бази, яка б відповідала вимогам надання державних послуг на рівні європейських стандартів. Сьогодні, коли швидко змінюється процес громадянського розвитку, необхідно якісно нове вирішення проблем професійного зростання службовців державних органів, що дозволяло б їм поєднувати практичні дії з застосуванням нових технологій та при цьому проявляти самостійність і відповідальність. Водночас головна увага має бути звернена на пошук, збагачення та раціональне використання здібностей державних службовців, на збереження та якісне зміцнення кадрів, на оптимальне узгодження потреб центральних органів виконавчої влади та особистісних інтересів державних службовців.

На всіх ланках державної служби можна знайти значну кількість професійних фахівців-виконавців як молодих, так і зрілого віку. Усі вони належать до різних поколінь, а отже, підпорядковуються різним цінностям, мають відмінні компетенції, вміння, навички. Професіоналізм не може бути статичним, раз і назавжди встановленим станом. Вимоги до сучасного професіоналізму мають бути розраховані на перспективу, а це, на жаль, досить важко забезпечити в сучасній Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЦЬОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЮТЬСЯ АВТОРИ

Проблеми професійного розвитку державних службовців вже давно набули широкого розповсюдження у вітчизняних наукових дослідженнях, зокрема питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, поліпшення кадрового забезпечення органів державного управління, удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців. Ці питання займають важливе місце у дослідженнях таких учених: Біла А.Р., Олуйко В.М., Леонов О.А., Іванова Т.В. та ін. Наприклад І.Г. Сурай аналізує напрями застосування функціонально-компетентного підходу при формуванні політико-управлінської еліти.

Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування розглянуто в працях таких учених: В.А. Гошовська, В.Р. Міляєва, А.Р. Наливайко, В.М. Сороко, М. Ярмистий та ін. Наукові підходи стосовно формування засад кадрової політики на державній службі, у тому числі щодо оновлення кадрового потенціалу, розвивають українські вчені Н. Гончарук, О. Дьомін, А. Михненко, Н. Нижник, О. Оболенський та ін. Теорію поколінь та управління персоналом досліджували І. Жарківська, А. Щетініна, С. Рудакова, М. Даниляк та ін.

Проблема забезпечення активації професійного і особистісного розвитку державних службовців в розрізі X, Y, Z поколінь не достатньо досліджена науковцями, а вимоги до компетентності та професіоналізму державних службовців змінюються та зростають поряд з державними реформами. Тому існує необхідність більш поглибленого їх дослідження.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ДАНА СТАТТЯ

Обрана тематика системно та в комплексі ще не досліджувалась, і хоча більшість теоретичних засад професійного розвитку та методичні тренінгові основи були об'єктами уваги багатьох науковців, на сьогодні відсутні розробки щодо практичного застосування теорії поколінь для державних службовців задля активізації їх професійного і особистісного розвитку в сучасній Україні.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення основних напрямів управління професійним і особистісним розвитком державних службовців в розрізі x, y, z поколінь, а також виявлення фактору впливу покоління на ефективність мотивації в організації. На основі проведеного дослідження буде розроблено практичні рекомендації щодо реалізації основних сучасних механізмів розвитку державних службовців, що сприяють підвищенню їх професіоналізму.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНІХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Теорія поколінь та їх різноманітність створює певні виклики перед керівною системою будь-якої організації. В наш час різні покоління змушені працювати разом, комунікувати між собою та ставати частиною корпоративної культури публічної організації. Такий стан речей породжує ціле число проблем та викликів, з якими зіткнуться керівники всіх рівнів державних інституцій та установ.

Така ситуація матиме значний вплив на ефективність керівництва публічними організаціями, де людський фактор має визначальне значення. Різноманітність, яка створена зміною поколінь може бути використана на користь організації, або навпаки, бути фактором зниження ефективності керівництва [1].

Теорія поколінь була розроблена У. Штраусом та Н. Хоувом [2]. Вони виявили повторювану модель пове-

динки чотирьох типів поколінь. Штраус і Хоув визначають покоління як сукупність всіх людей, народжених у проміжок часу, що становить приблизно 20 років, або одну фазу життя: дитинство, молодість, середній вік і старість. У них певні загальні переконання і моделі поведінки, знаючи про досвід і особливості, які вони поділяють зі своїми ровесниками, представники одного покоління також будуть розділяти і почуття приналежності до цього покоління. В основі конфлікту поколінь знаходиться не різниця у віці, а відмінність цінностей, які формувалися в процесі розвитку людини під впливом зовнішніх суспільних подій і сімейного виховання.

Люди, які зростали в одній історичній епосі та стали свідками та учасниками одних й тих же подій, мають схоже світосприйняття й установки. Для абсолютно усіх поколінь важливими є такі цінності: сім'я, любов, професійний та особистісний розвиток, здоров'я, матеріальне благополуччя, успіх, свобода.

На сьогодні на ринку праці України спостерігаємо активно залучені покоління — бебі-бумери (ВВ), покоління Х, Y та Z. Покоління Х активно задіяні в трудових відносинах, виступають ключовими фігурами ринку праці й саме зараз досягають вершин своєї кар'єри. Y сьогодні — це яскраві представники сучасних ринкових відносин. Якщо інструменти управління персоналом поколінь ВВ та Х вже сформовані, то до покоління Y HR-фахівцям слід вміло пристосуватись. Залежно від покоління різняться і періоди професійного та кар'єрного становлення їх представників. Тому, визначаючи "кар'єрні установки" своїх співробітників, HR-фахівці можуть зрозуміти особистісний потенціал їх реалізації в межах організації.

Для покоління Х, або "невдомих" (народжених у 1963—1983) притаманне дотримання таких цінностей: вибір (роботу обирають таку, що дозволяє проявити свої здібності), глобальна проінформованість, індивідуалізм, самостійність, виживання, навчання протягом усього життя, пошук емоцій, прагматизм, надія на себе, баланс між роботою та особистим життям. Вони, переважно, кар'єристи, завжди рухаються в одному напрямку і є досвідченими керівниками. Представники покоління Х готові безперервно навчатися та займатися самоосвітою, адже вірять у те, що, володіючи великою кількістю технік і технологій, зможуть контролювати будь-які критичні ситуації [3].

Варто зауважити, що "ікси" є зятими прибічниками корпоративності. Наприклад, якщо в організації є Корпоративний кодекс, то це може значно підвищити лояльність представників покоління Х до організації, активізувати їх роботу.

Х менш вимогливо ставляться до титулів і привілеїв. Гроші їм потрібні лише як гарантія безпеки собі та своїм рідним. Вони надають перевагу фіксованим окладам. Найбільша винагорода, яку може надати компанія "іксам", — це самостійність у прийнятті рішень та пропозиції додаткового навчання. Для "іксів" теж необхідно створювати належні умови праці. Зручне робоче місце й постійна забезпеченість робочими матеріалами та канцелярією суттєво впливають на досягнення високого рівня залученості співробітників покоління Х у трудовий процес [4].

Представники покоління Y, або Мілленіали (народжених у 1983—2003 рр.) є прибічниками таких цінностей: комунікабельність, життя сьогоднішнім днем, обізнаність в комп'ютерних мережах, громадянський обов'язок та мораль, відповідальність, впевненість у собі, вміння підпорядковуватись, командний дух (у тому числі колективізм віртуальний, у соц. мережах), різноманітність та час (важливо негайно отримати винагороду за виконану працю та й обирають роботу — тільки цікаву, бо життя швидкоплинне), їм не важливо, яка вартість їхньої праці, а важливо, скільки їм потрібно.

Їхнє розуміння цілеспрямованості й успішності відрізняється: у більшості випадків їм не подобається

починати професійне зростання з нижчих щаблів, розраховуючи на те, що через кілька років їх підвищать. Основною їх орієнтир — це негайне зростання. Це ж вважається і їх недоліком. Додатковим стимулом для "ігреків" стане інтерактивний процес подачі заяв й адаптації. А в подальшому — використання нестандартного опитування на співбесіді. Щоб завоювати прихильність "ігреків", потрібно їх вразити та заповнити в тому, що робота в цій організації саме те, чого вони прагнуть. У "ігреків" бачення власного розвитку в організації все рідше співвідноситься з прийнятими корпоративними нормами. Це пояснюється тим, що молоді фахівці не готові присвячувати увесь свій час роботі, для них значно важливіше розвиватися поза офісом. З цієї причини представники покоління Y все активніше починають працювати віддалено. "Ігреки" значно відрізняються у своєму ставленні до матеріальних благ від представників інших поколінь. Вони прагнуть отримувати винагороду одразу ж за успішно виконані завдання й проекти [5]. Тобто розмір винагороди відходить на другий план, а у пріоритеті знаходиться інтерес до роботи. Істотними для "ігреків" факторами є також відсутність бюрократії та технологічність організації. Якщо вони відчують обмеження свободи дій або змушені грати за неприємними для них правилами, то навряд чи затримаються в організації надовго. Це відбудеться навіть незважаючи на привабливу суму заробітку. Окрім традиційного зовнішньоматеріального мотиву діяльності персоналу, все більш поширеним поступово стає внутрішній мотив: потреба у реалізації, цікавій та творчій роботі. Покоління Y приваблюють організації, у яких мало обмежень і заборон. Вони цінують вільний стиль спілкування та поведінки. Вони перебувають у постійному пошуку себе, ставлять і досягають короточасних цілей, будують кар'єру. Одним із цікавих методів мотивування представників покоління Y є гейміфікація, тобто маскування рутинної роботи під гру.

Під час виконання своїх професійних обов'язків у них є 3 основні мотивації:

- мотивація нематеріальна: статус компанії, робочого місця в контексті інновацій та технологій, сучасні тренди, процес важливіший тоді, коли цікаво.

- матеріальна мотивація: адекватність особистого успіху в межах комфорту, "спочатку гроші, потім стільці".

- лояльність до співробітників: низька, немає асоціації з компанією, скоріше з місією, якщо вона узгоджується з особистими цілями.

Новим поколінням, яке активно поповнює ринок робочої сили є покоління Z (iGeneration, постмілленіали, "Засновники"). До цього покоління прийнято відносити людей, народжених після 1995 року. Межа досить умовна, адже експерти — соціологи мають різні погляди на початок покоління Z. Це покоління є більш схильним до раннього працевлаштування, ніж попередні покоління. Соціологи стверджують, що вже у віці 16—18 років значна частина представників покоління Z буде шукати місце праці.

У перспективі 10 років це покоління може кардинально вплинути на якість ринку робочої сили в Україні, та стати неабияким викликом для організацій орієнтованих на розвиток персоналу. Поява цього покоління означає необхідність поступових змін у методах керівництва, способів лідерства в організаціях, адаптації способів рекрутингу та розвитку персоналу.

Характерними особливостями цього покоління є [6]:

- Глобальний фокус мислення — покоління виросло в епоху швидкої глобалізації та доступу до інформації.

- Вміле оперування технологіями — великий поступ науково — технічного прогресу після 2000-х сформував середовище, в якому росло покоління Z. Тому пошук та оперування інформацією є сильною стороною цього покоління. Така особливість породила ряд інших.

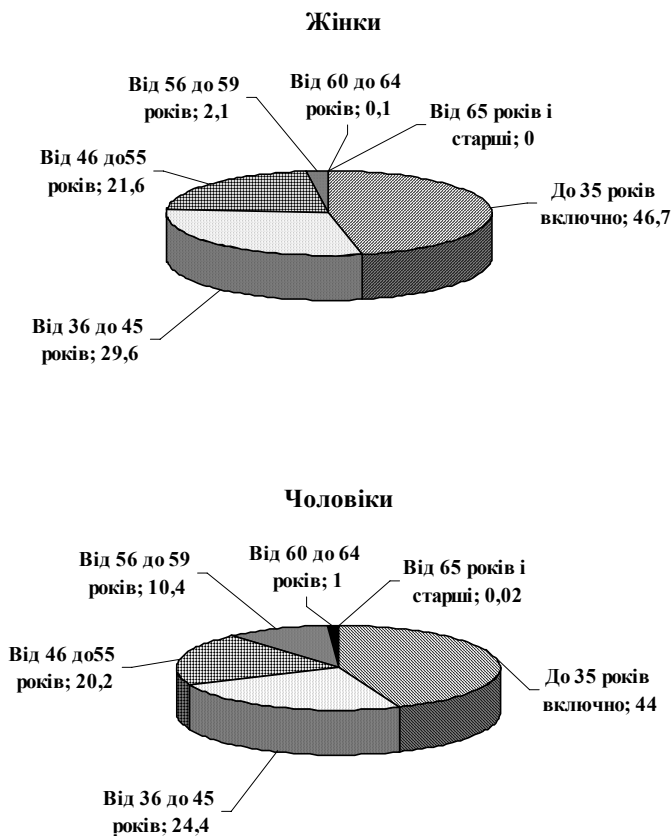


Рис. 1. Структура державних службовців за віком

Таблиця 1. Матриця цінностей та мотивації поколінь X, Y, Z

Група	Цінності	Мотивація	Демотивація
X	Баланс між роботою та вільним часом, сімейні цінності, авторитет старшого покоління, індивідуалізм, гнучкість у діях та прийнятті рішень, прагматика, покладаються на власні сили	Матеріальна: висока заробітна плата Нематеріальна: кар'єрний ріст, наявність ментора	Неструктуроване управління, нечіткі цілі, перешкоди кар'єрного зростання, несправедливість
Y	Сімейні цінності, особисті зв'язки, постійний пошук шляхів саморозвитку, взаємна лояльність, оптимізм, цінують різноманітність та толерантність, командні гравці, знаходяться в пошуках духовних орієнтирів та їх усвідомлення, цінують мережу особистих контактів, постійний пошук нових викликів	Матеріальна: заробітна плата та додаткове преміювання за досягнення Нематеріальна: самореалізація, постійне навчання, нові виклики, де можна себе проявити	Відсутність перспектив самореалізації і подальшого навчання, методи управління та способи виконання завдань застарілі або не відповідають очікуванням представників покоління
Z	Індивідуалісти, поточний результат важливіший за довгостроковий, комфорт, прагнення до постійного пізнання невідомого, глобальність мислення та усвідомлення глобальних проблем, виступають адвокатами соціальної справедливості та турботи про навколишнє середовище, прагнуть до єднання цінностей з близькими та організацією, в якій працюють	Матеріальна: достатня заробітна плата, преміювання за досягнення Нематеріальна: увага до особистості, грамоти, нагороди і подяки за незначні досягнення і приналежність до організації, яка відповідає цінностям особи (турбота про незахищені верстви населення, боротьба зі змінами клімату, висадка дерев, соціальні проекти на робочому місці)	Відсутність вільного часу, невідповідність дій організації нормам моралі, або порушенням організацією «внутрішнього етичного кодексу» представника покоління, занадто чіткі інструкції до виконання, відсутність свободи дій на робочому місці, необхідність ведення постійних переговорів, участь в «офіційних» нарадах тощо (необхідність постійної комунікації)

Джерело: авторська розробка: сформовано на основі [8, 9, 10].

— Швидка робота з інформацією — здатність покоління Z збирати та опрацьовувати інформацією і приймати відповідні рішення, є тією перевагою, якою вдосталь зможуть скористатись і підприємства, і публічні організації.

— Мультизадачність — покоління Z серед усіх інших має найбільше вміння виконувати або контролювати цілий ряд завдань одночасно.

— Підприємницький хист. Покоління Z є більш підприємливим, ніж представники інших поколінь.

— Соціальна відповідальність. Покоління Z має на меті працювати в компанії, яка несе вагому місію, дбає про навколишнє середовище та соціальні екосистеми.

Структура поколінь та їх безперервна заміненість одних поколінь іншими формує значний виклик для публічних організацій в найближчому майбутньому і кардинально змінить структуру персоналу найближчим часом.

Публічне адміністрування в державних органах забезпечує Національне агентство України з питань державної служби. Безпосереднє виконання функцій держави покладається на державних службовців. Станом на 31.12.2017 кількість державних службовців в Україні — 242028 осіб.

Відомості щодо розподілу чоловіків та жінок на державній службі за віком (станом на 01.01.2015 р.) можна побачити на рисунку 1 [7, с. 14].

Враховання фактору специфіки поколінь є необхідним аспектом ефективного управління персоналом, і набуває особливої значимості в тих організаціях та підприємствах, де ключовим фактором успіху є персонал. Розглянемо детальніше способи здійснення керівництва з врахуванням особливостей різних поколінь та способи розвитку різних груп персоналу виділених за фактором приналежності до певного покоління. Для керівників публічних організацій всіх рівнів важливим є

врахування особливостей всіх поколінь для вмілого та ефективного об'єднання зусиль кожного працівника навколо спільних завдань та цілей.

Керівництво працівниками різних поколінь насамперед відрізнятиметься за підходами до мотивації та побудови міжособистісних комунікацій між керівником та працівником. Для цього необхідним є вивчення цінностей кожного покоління та дослідження факторів, які мотивують та демотивують працівника на робочому місці (табл. 1).

У покоління Y є чітка мотивація до самореалізації, росту професійних якостей та робота з новими викликами, які становлять основу нематеріальної мотивації цього покоління. У покоління Z, яке з кожним роком займатиме все більшу частку в структурі ринку праці прослідковується чіткий індивідуалізм, прихильність до вирішення глобальних проблем та необхідність у єдності особистих та організаційних цінностей.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Ефективність публічного адміністрування насамперед залежить від якості підбору персоналу та рівня його мотивації. З іншого боку, якість послуг установ державного сектору та сектору громадських послуг передусім залежать від ефективності управління персоналом. Саме відмінність поколінь породжує необхідність в диверсифікації методів мотивації та способів здійснення керівного впливу на персонал.

Через 5 років покоління Y та Z займатимуть більше 50% кількості робочої сили в Україні, відповідно перед публічними організаціями повстають першочергові завдання в реформуванні способів керівництва, створенні внутрішніх тренінгових центрів (у т.ч. тренінгів старших поколінь для молодших), побудова кодексу етики та заочаткування соціальних програм і заходів. Це короткий список завдань, які є необхідними в публічних організаціях для залучення талановитих працівників в майбутньому.

Розвиток кваліфікаційних та некваліфікаційних компетенцій (т. зв. soft skills) є тим фактором, який об'єднує всі три покоління. А відтак, їх навчання в організації та за її межами має критично важливе значення для набору, утримання та розвитку персоналу. У зв'язку з цим, у подальшому доцільно дослідити особливості планування та реалізації внутрішньо корпоративного навчання для представників поколінь X, Y та Z.

Література:

1. Чернобай Л.І., Дума О.І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством // Науковий журнал "Бізнес Інформ". — 2018. — № 8 (487). — С. 198—205.
2. Strauss W., Howe N. The fourth turning: an American prophecy: what the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny. New York: Broadway Books, 1997. 367 p.
3. Микушин Ф. Поколение X: нюансы обучения // E-xecutive. 2011. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1543921-pokolenie-h-nuansy-obucheniya>
4. Щетиніна Л., Рудакова С., Даниляк М. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь / Л. Щетиніна, С. Рудакова, М. Даниляк // Проблеми економіки. — Харків: "Інжек". — № 1. — 2017. — С. 277—283.
5. Диференційований підхід до залучення, мотивації і утримання співробітників різних поколінь // Агентство інновацій та розвитку економічних і соціальних проєктів. 2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.innoros.ru/innovaciivkadroh/osobennosti-pokolenii-bebi-bum-iks-i-igrek-differentsirovanyipodkhod-k-privlechen>

6. The official site of Hufftington Post Journal (2017), "8 Key Differences between Gen Z and Millennials" by George Beall, available at: https://www.huffpost.com/entry/8-key-differences-between_b_12814200 (Accessed 23 May 2019).

7. Інформаційне видання "Державна служба в цифрах"/За заг. ред. Канавець М. — Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2015. — 32 с.

8. The official site of McKinsey & Company (2018), "The influence of Gen Z-the first generation of true digital natives-is expanding" by Tracy Francis and Fernanda Hoefel, available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies> (Accessed 29 May 2019).

9. Entrepreneur (2010), "Motivating Gen X, Gen Y Workers" by Dr. David G. Javitch, available at: <https://www.entrepreneur.com/article/206502> (Accessed 24 May 2019).

10. The official site of "The Oxford review" (2012), "What motivates Generation X at work: New research" by David Wilkinson, available at: <https://www.oxford-review.com/generation-x-motivation/> (Accessed 27 May 2019).

References:

1. Chernobay, L.I. and Duma, O.I. (2018), "Theoretical fundamentals of enterprise management efficiency", Business inform, vol. 8, pp. 198—205.
2. Strauss, W. and Howe, N. (1997), The fourth turning: an American prophecy: what the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny, Broadway Books, New York, US.
3. Mykushyn, F. (2011), "Generation X: Learning Nuances, E-xecutive", [Online], available at: <http://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1543921-pokolenie-h-nuansy-obucheniya> (Accessed 4 May 2019).
4. Shchetinina, L. Rudakova, S. and Danyliak, M. (2017), "Personnel management taking into account the theory of generations", Problems of the economy, vol. 1, pp. 277—283.
5. Differentiated approach to attracting, motivating and retaining employees of different generations (2015), "Agency for Innovation and Development of Economic and Social Projects", available at: <http://www.innoros.ru/innovaciivkadroh/osobennosti-pokolenii-bebi-bum-iks-i-igrek-differentsirovanyipodkhod-k-privlechen> (Accessed 3 June 2019).
6. Beall, G. (2017), "8 Key Differences between Gen Z and Millennials", The official site of Hufftington Post Journal, available at: https://www.huffpost.com/entry/8-key-differences-between_b_12814200 (Accessed 23 May 2019).
7. Distribution of civil servants by age (2015), "Derzhavna sluzhba v tsyfrakh. Informaciynе vydannya" [Public Service in Figures. Information publication.], Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union, Kyiv, Ukraine.
8. Francis T. and Hoefel, F. (2018), "The influence of Gen Z-the first generation of true digital natives-is expanding", The official site of McKinsey & Company, available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies> (Accessed 29 May 2019).
9. Javitch, D. G. (2010), "Motivating Gen X, Gen Y Workers", Entrepreneur, available at: <https://www.entrepreneur.com/article/206502> (Accessed 24 May 2019).
10. Wilkinson, D. (2012), "What motivates Generation X at work: New research", The Oxford review, available at: <https://www.oxford-review.com/generation-x-motivation/> (Accessed 27 May 2019).

Стаття надійшла до редакції 18.06.2019 р.