

Зоряна ХОМІЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Зоряна ПУШКАР)

КОНФЛІКТИ ПОКОЛІНЬ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПРИЧИНИ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ

У сучасних організаціях взаємодія працівників різних вікових категорій є невід'ємною складовою ефективної діяльності. Проте така взаємодія часто супроводжується конфліктами, які виникають через відмінності у цінностях, мотивації, стилях комунікації та досвіді. Конфлікти поколінь у колективах можуть проявлятися як у формі відкритих протиріч, так і у вигляді прихованого протистояння, що негативно впливає на продуктивність і психологічний клімат організації, а іноді навіть призводить до підвищеної плинності кадрів.

У дослідженні Пушкар З.М та Пушкар Б.Т. [1] зазначено, що : «ефективна комунікація є вкрай важливою для успішного управління персоналом, оскільки вона допомагає досягати високого рівня продуктивності, задоволеності роботою, знижувати рівень стресу і конфліктів, а також підтримувати позитивний клімат в організації».

Автори [2] визначають конфлікт як «процес зіткнення протилежних інтересів, позицій чи цінностей, який супроводжується взаємною протидією та прагненням до відстоювання власної точки зору». Для організацій це означає, що конфлікт є природним елементом соціальної взаємодії, який може виступати фактором дестабілізації, так і стимулом для розвитку колективу за умови правильного управління.

Основними причинами виникнення конфліктів поколінь у сучасних організаціях є різниця у ціннісних орієнтирах, стилях спілкування, підходах до роботи та очікуваннях від кар'єри. А також, як зазначають автори [2] :

- порушення трудового законодавства керівниками, несправедливе використання заохочень і покарань, недолуге використання кадрового потенціалу;
- несерйозне ставлення до праці підлеглих, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання;
- психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі й результаті спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;
- наявність у колективі так званих “важких людей” - “агресивність”, “скаржників”, “зануд”, котрі своєю поведінкою створюють стан соціальної напруженості, що при зводить до виникнення конфліктів;
- маніпулювання, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує однобічні переваги за рахунок жертви» [2].

Спираючись на дослідження Пушкар З.М. та Табака Р.О. причини особистого характеру умовно можна об'єднати в три групи: «причини фізичного несумісництва – становлять 20% усіх конфліктів; причини емоціонального несумісництва – 38%; причини інтелектуального несумісництва – 42%. Основними причинами конфліктів є: розподіл ресурсів, взаємозалежність завдань, несхожість цілей, відмінності в уявленнях про якусь конкретну ситуацію та про цінності, відмінності в манері поведінки, в рівні освіченості, погані комунікації» [2].

Покоління Baby Boomers цінують стабільність і традиційні форми взаємодії, Generation X орієнтовані на баланс між роботою та особистим життям, тоді як Millennials і покоління Z прагнуть

гнучких умов праці, швидкої кар'єрної реалізації та цифрової інтеграції [3]. Ці відмінності часто стають джерелом непорозумінь і конфліктів, особливо у змішаних командах, де присутні представники кількох поколінь, що по-різному реагують на стресові ситуації, зміни у проектах або нові технологічні рішення, табл.1.

Таблиця 1

**Відмінності поколінь та їхній вплив на виникнення
конфліктів**

Покоління	Основні цінності та підходи до роботи	Особливості комунікації
Baby Boomers (1946–1964)	Стабільність, лояльність до компанії, дисципліна	Консервативність, небажання змін, опір новим технологіям
Покоління X (1965–1980)	Баланс між роботою та життям, самостійність	Індивідуалізм, критичність до молодших колег
Покоління Y / Millennials (1981–1996)	Гнучкість, розвиток, швидкий кар'єрний ріст	Нетерплячість, очікування швидкого визнання
Покоління Z (1997–2012)	Цифровізація, дистанційна робота, соціальна відповідальність	Недовіра до авторитетів, схильність до мультизадачності

Проаналізувавши дані можна зробити висновок, що конфлікти поколінь часто виникають через різні очікування щодо стилю управління, способів комунікації та пріоритетів у роботі.

Наприклад, Baby Boomers можуть вважати Millennials недостатньо дисциплінованими, тоді як молодші покоління сприймають їх як занадто консервативних і повільних у прийнятті рішень. Крім того, різні погляди на темп виконання завдань, ступінь самостійності та використання технологій здатні провокувати додаткові суперечності у робочих процесах. У деяких випадках конфлікти виникають не через відмінності цінностей, а через неправильне розуміння ролей.

Слід погодитись з думкою авторів [2], що: «не можна не враховувати той факт, що у визначених ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник і його дії, особливо якщо він

схильний вносити в принципову боротьбу думок багато “дріб’язкового” і дозволяє собі особисті випадки, а також він є злопам’ятним і недовірливим, завжди привселюдно демонструє свої симпатії й антипатії. Причинами конфлікту можуть стати також безпринципність керівника, різкість і брутальність у поводженні з підлеглими».

Ще одним фактором, що сприяє виникненню конфліктів, є вплив корпоративної культури [4]. У компаніях з формальною та ієрархічною структурою старші покоління відчують себе комфортніше, а молодші можуть відчувати обмеження у розвитку та самовираженні. Натомість у гнучких та інноваційних організаціях молодші працівники відчують більшу мотивацію та залученість, тоді як старші можуть відчувати нестачу структурованості. Таким чином, корпоративна культура здатна як посилювати конфлікти, так і мінімізувати їхній негативний вплив, залежно від того, наскільки організація вміє адаптуватися до потреб різних вікових груп.

Методи подолання конфліктів поколінь включають: організаційні, комунікаційні та освітні підходи [5]. Серед організаційних заходів важливим є створення гнучких структур управління, де рішення приймаються колегіально, а функції розподіляються з урахуванням сильних сторін кожного покоління.

Комунікаційні методи включають навчання ефективному спілкуванню, розвиток навичок активного слухання та впровадження менторських програм, де старші працівники передають досвід молодшим, а молодші допомагають опановувати нові технології.

Освітні підходи передбачають проведення тренінгів взаємодії для різних поколінь та управління конфліктами, що сприяє формуванню емпатії та розуміння мотивацій для кожного покоління. Додатково ефективним є використання систем винагород і кар’єрного зростання, які враховують індивідуальні

потреби працівників різних вікових груп, а також регулярні анонімні опитування для виявлення потенційних точок напруження у колективі. Важливо, що поєднання організаційних, комунікаційних та освітніх підходів формує середовище, де конфлікти розглядаються не як загроза, а як можливість розвитку, взаємодії та обміну досвідом.

Особливо важливо розуміти, що конфлікти поколінь не можна розглядати виключно як негативне явище. Правильне управління може стати джерелом інновацій, обміну досвідом та розвитку корпоративної культури [6]. Проаналізувавши деякі дослідження можна сказати, що компанії, які активно впроваджують програми адаптації молодших поколінь і водночас залучають старших до процесів наставництва, демонструють вищий рівень залученості працівників, підвищену продуктивність, стабільність кадрового складу та більш ефективне використання ресурсів.

Отже, конфлікти поколінь у сучасних організаціях є природним явищем, зумовленим різницею цінностей, очікувань і підходів до роботи. Вони можуть негативно впливати на ефективність колективу, проте при правильному управлінні стають чинником розвитку та інновацій. Основними методами подолання таких конфліктів є організаційні зміни, комунікаційні та освітні підходи, що дозволяють забезпечити ефективну взаємодію працівників різних поколінь та створити позитивний корпоративний клімат, де кожен співробітник відчуває свою значущість, має можливість професійного зростання та реалізації свого потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Пушкар З., Пушкар Б. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. Актуальні проблеми економіки. №6 (276), 2024. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf

2. Пушкар З.М., Табака Р.О. Трудові конфлікти: причини та наслідки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011, № 16, С.170. URL: <https://lnk.ua/Men0jARNg>
3. Теорія поколінь. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/teoriya-pokolin-bebi-bumery-pokolinnya-x-y-z-i-alfa.html> . (Дата звернення: 10.11.2025).
4. Конфлікти та їх роль у корпоративній культурі. URL: <https://hurma.work/blog/konflikti-ta-yih-rol-u-korporativnij-kulturi/> . (Дата звернення: 10.11.2025).
5. Вирішення конфліктів у команді. URL: <https://surl.li/vsbhem>. (Дата звернення: 10.11.2025).
6. Корисна суперечка. URL: <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=101640>. (Дата звернення: 11.10.2025)