

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-42>

УДК: 005.32:316.46

БЛАГА Наталія

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-9433-9459>e-mail: nataliia.v.blaha@lpnu.ua

ГОНЧАР Данило

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0009-9666-0532>e-mail: danylo.honchar.mc.2024@lpnu.ua

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ПРАЦІВНИКІВ НАЙМОЛОДШИХ ПОКОЛІНЬ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, обумовленими процесами цифровізації, глобалізації та зміни форм зайнятості. В умовах зростаючої ролі людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності організацій особливої актуальності набуває проблема ефективного управління організаційною поведінкою персоналу. Значні зміни у структурі робочої сили, пов'язані з активним входженням на ринок праці представників наймолодших поколінь, формують нові виклики для системи менеджменту та управління персоналом. Воєнні події в Україні істотно впливають на психологічний стан персоналу, що відображається на поведінкових реакціях, рівні залученості, комунікаційних процесах та ефективності командної роботи, посилюючи потребу в адаптації управлінських підходів до сучасних умов функціонування підприємств.

Стаття присвячена аналізу особливостей організаційної поведінки представників поколінь Z та Alpha, які сьогодні формують нову трудову реальність та суттєво змінюють підходи до управління персоналом. Розглянуто ключові поведінкові риси, мотиваційні чинники, цінності та комунікаційні уподобання цих поколінь, що відрізняють їх від попередніх когорт працівників. У статті окреслено практичні рекомендації щодо формування ефективної взаємодії з поколіннями Z та Alpha, що сприятиме підвищенню їхньої залученості, продуктивності та лояльності в умовах трансформаційного бізнес-середовища. Проаналізовано управлінські виклики, пов'язані з інтеграцією молодих працівників у сучасні організаційні структури. Обґрунтовано доцільність адаптації традиційних підходів до управління персоналом з урахуванням міжпоколінних відмінностей. Сформульовано практичні рекомендації для менеджерів щодо підвищення ефективності управління організаційною поведінкою молодих працівників. Таким чином, дослідження дозволять поглибити розуміння особливостей організаційної поведінки поколінь Z та Alpha й можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень у сфері управління персоналом з метою підвищення ефективності міжпоколінної взаємодії в сучасних організаціях.

Ключові слова: покоління Z, покоління Alpha, організаційна поведінка, молоді працівники, управлінські виклики, цифрова культура, стилі лідерства, комунікації в організації, HR-стратегії.

BLAGA Nataliia, HONCHAR Danylo

Lviv Polytechnic National University

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES OF THE YOUNGEST GENERATIONS: CHALLENGES FOR MANAGERS

The current stage of enterprise development is characterized by profound socio-economic transformations driven by digitalization processes, globalization, and changes in forms of employment. In the context of the growing role of human capital as a key factor of organizational competitiveness, the issue of effective management of organizational behavior becomes particularly relevant. Significant changes in the workforce structure, associated with the active entry of the youngest generations into the labor market, create new challenges for management systems and human resource management. Military events in Ukraine have a substantial impact on the psychological state of employees, which is reflected in behavioral reactions, levels of engagement, communication processes, and the effectiveness of teamwork, thereby intensifying the need to adapt managerial approaches to contemporary conditions of enterprise functioning.

The article is devoted to the analysis of the characteristics of organizational behavior of representatives of Generations Z and Alpha, who are currently shaping a new labor reality and significantly transforming approaches to human resource management. The key behavioral traits, motivational factors, values, and communication preferences of these generations, which distinguish them from previous cohorts of employees, are examined. The article outlines practical recommendations for building effective interaction with Generations Z and Alpha, contributing to increased engagement, productivity, and loyalty in a transformational business environment. Managerial challenges related to the integration of young employees into modern organizational structures are analyzed. The feasibility of adapting traditional approaches to human resource management with regard to intergenerational differences is substantiated. Practical recommendations for managers aimed at improving the effectiveness of managing the organizational behavior of young employees are formulated. Thus, the results of the study allow for a deeper understanding of the organizational behavior of Generations Z and Alpha and can be used to enhance managerial decision-making in the field of human resource management in order to increase the effectiveness of intergenerational interaction in modern organizations.

Keywords: Generation Z, Generation Alpha, organizational behavior, young employees, managerial challenges, digital culture, leadership styles, organizational communication, HR strategies.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.11.2025

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

Стрімкі соціально-економічні зміни, цифровізація та трансформація ринку праці зумовлюють появу нових підходів до управління персоналом, особливо в контексті виходу на трудовий ринок наймолодших поколінь – Z та Alpha. Ці працівники формують нову парадигму організаційної поведінки, що ґрунтується на високому рівні цифрової компетентності, прагненні до гнучкості, самореалізації, швидкого зворотного зв'язку та ціннісного орієнтування на сталість, інклюзивність і соціальну відповідальність. Їхня поведінка в організаціях суттєво відрізняється від моделей, притаманних попереднім поколінням, що ставить перед менеджерами нові управлінські завдання та виклики.

Покоління Z, народжене в умовах розвитку Інтернету та соціальних мереж, характеризується високою адаптивністю до змін, схильністю до багатозадачності та потребою в автономії. Покоління Alpha, яке виростає у ще більш технологічно насиченому середовищі, демонструє ще глибшу інтеграцію цифрових інструментів у щоденну діяльність та очікує від роботодавця сучасних, персоналізованих підходів до взаємодії. Відповідно, традиційні стилі керівництва, засоби комунікації та мотиваційні практики потребують перегляду та адаптації до нових умов.

Актуальність теми обумовлена тим, що вступ на ринок праці поколінь Z та Alpha відбувається паралельно із глобальними змінами в організаційних структурах: поширенням дистанційної роботи, формуванням цифрових команд, зростанням значення soft skills та появою нових вимог до корпоративної культури. У цьому контексті вивчення їхньої організаційної поведінки є ключовим для побудови ефективних управлінських стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі питання організаційної поведінки молодих поколінь працівників є одним із ключових напрямів досліджень у сфері менеджменту та HR. Проблематика поколінь у контексті організаційної поведінки широко представлена в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Теорія поколінь, започаткована американськими вченими Н. Хоувом (Neil Howe) В. Штраусом (William Strauss) [1], стала основою для подальших досліджень міжпоколінних відмінностей у трудовій мотивації та ціннісних орієнтаціях. Значний внесок у вивчення організаційної поведінки здійснили М. Роббінс [2], Дж. Грінберг [3], Ф. Лютенс [4], які розглядали поведінку працівників як результат взаємодії індивідуальних, групових та організаційних чинників.

Сучасні дослідження акцентують увагу на цифровій природі покоління Z, їхній орієнтації на швидкий зворотний зв'язок, гнучкість та баланс між роботою і особистим життям. Водночас покоління Alpha розглядається як майбутня робоча сила, сформована в умовах тотальної цифровізації, штучного інтелекту та онлайн-комунікацій. В українських наукових працях дедалі частіше підкреслюється необхідність адаптації HR-практик до поведінкових особливостей молодих працівників, особливо в умовах кризових явищ та воєнного стану. Зокрема вчені А. Колот та О. Герасименко [5] підкреслюють важливість розуміння покоління Z як частини, де цифрові навички, цінності та поведінкові моделі стають ключовими чинниками взаємодії в організаціях.

Разом з тим питання практичної імплементації знань про організаційну поведінку поколінь Z та Alpha в управлінську діяльність менеджерів потребує подальшого поглиблення та систематизації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – дослідження особливостей організаційної поведінки поколінь Z і Alpha та обґрунтування управлінських механізмів для сучасних менеджерів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Покоління Z охоплює осіб, народжених орієнтовно після 1995 року, які зростають в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій. Для представників цього покоління характерні висока адаптивність, багатозадачність та орієнтація на швидке отримання інформації [6]. В організаційному середовищі вони очікують прозорих правил, чіткого зворотного зв'язку та можливостей для самореалізації.

З позицій організаційної поведінки покоління Z демонструє прагнення до горизонтальних комунікацій, зниження ієрархічних бар'єрів та партнерських відносин із керівництвом. Матеріальна мотивація для них часто поступається значущості нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік роботи, можливості навчання, участь у цікавих проєктах та соціальна відповідальність компанії.

Покоління Alpha, яке лише формується як потенційна робоча сила, вирізняється ще глибшою інтеграцією цифрових технологій у всі сфери життя. Очікується, що їхня організаційна поведінка буде характеризуватися високим рівнем індивідуалізації, орієнтацією на персоналізовані умови праці та активним використанням штучного інтелекту як інструменту професійної діяльності.

Для менеджерів це означає необхідність переосмислення підходів до навчання, оцінювання результатів праці та формування корпоративної культури. Покоління Alpha, ймовірно, буде менш толерантним до жорстких регламентів та більш чутливим до ціннісної складової діяльності організації.

З урахуванням поведінкових особливостей наймолодших поколінь працівників сучасні менеджери мають зосереджуватися на розвитку адаптивних моделей управління. Важливого значення набувають гнучкі організаційні структури, проєктні форми роботи, розвиток коучингового та фасилітаційного стилів лідерства.

Ефективне управління поколіннями Z та Alpha передбачає активне використання цифрових каналів комунікації, впровадження систем безперервного навчання та формування культури відкритості й довіри. Особливу увагу слід приділяти міжпоколінній взаємодії в командах, що дає змогу поєднувати досвід старших працівників з інноваційним мисленням молоді.

З огляду на комплексний характер чинників, що визначають організаційну поведінку наймолодших поколінь працівників, доцільним є їх системне узагальнення у вигляді концептуальної моделі. Зазначені взаємозв'язки між зовнішнім середовищем, поколінними особливостями працівників, психологічною безпекою та управлінськими рішеннями відображено на рис. 1.

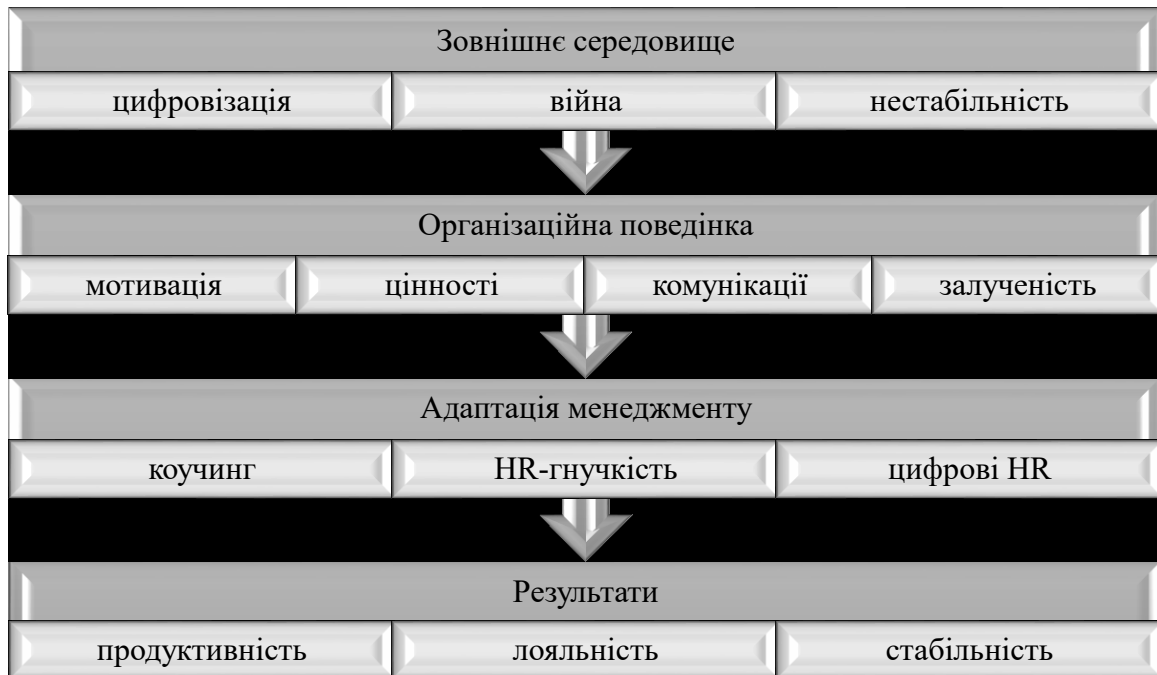


Рис.1 Концептуальна модель формування організаційної поведінки поколінь Z та Alpha

Модель відображає багаторівневий характер впливу зовнішніх чинників, зокрема цифровізації, воєнних подій та соціально-економічної нестабільності, на формування поведінкових установок молодих працівників.

Особливістю пропонованої моделі є виокремлення поколінь Z та Alpha як самостійних суб'єктів організаційної поведінки, що характеризуються специфічними цінностями, мотиваційними орієнтаціями та комунікаційними уподобаннями. Взаємодія цих поколінних характеристик формує ядро організаційної поведінки, яке включає рівень залученості, характер міжособистісної взаємодії, поведінкові реакції на управлінські впливи та готовність до змін.

Центральним елементом моделі виступає блок «організаційна поведінка», який слугує зв'язувальною ланкою між поколінними особливостями працівників і управлінськими рішеннями. Подальший рівень моделі відображає необхідність адаптації системи управління персоналом через впровадження гнучких HR-практик, коучингового стилю лідерства та цифрових інструментів управління.

Завершальним етапом моделі є результати управлінського впливу, що проявляються у підвищенні продуктивності праці, зростанні рівня лояльності персоналу та стабілізації організаційного розвитку. Таким чином, рисунок наочно демонструє логіку взаємозв'язку між зовнішнім середовищем, поколінними особливостями працівників, організаційною поведінкою та ефективністю сучасного менеджменту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що організаційна поведінка представників поколінь Z та Alpha формується під впливом комплексу соціально-економічних, технологічних і психологічних чинників, які суттєво відрізняються від умов, у яких формувалися попередні покоління працівників. Цифровізація, нестабільність бізнес-середовища та воєнні події в Україні зумовлюють

трансформацію ціннісних орієнтацій, мотиваційних установок і моделей поведінки молодих працівників, що безпосередньо впливає на характер їхньої взаємодії в організаціях.

Доведено, що покоління Z та Alpha характеризуються підвищеною потребою у гнучких умовах праці, відкритих комунікаціях, швидкому зворотному зв'язку та можливостях самореалізації. Водночас для них критично важливими є чинники психологічної безпеки, зокрема довіра, емоційна підтримка та відчуття стабільності, що набувають особливої значущості в умовах кризових і воєнних викликів. Ігнорування зазначених аспектів у системі управління персоналом може призводити до зниження рівня залученості, зростання плинності кадрів і посилення міжпоколінних суперечностей.

Обґрунтовано, що психологічна безпека виступає ключовою ланкою, яка поєднує покоління особливості працівників з ефективністю управлінських рішень і результативністю організаційної діяльності. Її забезпечення сприяє формуванню сприятливого організаційного клімату, підвищенню готовності молодих працівників до змін та їхньої здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Розроблена у статті концептуальна модель формування організаційної поведінки поколінь Z та Alpha дає змогу системно відобразити взаємозв'язки між зовнішнім середовищем, поколінними характеристиками, організаційною поведінкою, психологічною безпекою та адаптацією управлінських підходів. Запропонована модель може бути використана як аналітичний інструмент для діагностики поведінкових ризиків і розроблення ефективних HR-стратегій у сучасних організаціях.

Література

1. Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584–2069*. William Morrow & Company.
2. Robbins, S. P. (2023). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
3. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2019). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson.
4. Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
5. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31. <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007>
6. Ареф'єва, О., & Ареф'єв, С. (2023). ВПЛИВ ЗМІНИ ПОКОЛІНЬ ПЕРСОНАЛУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ КОМПАНІЇ. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57>

References

1. Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584–2069*. William Morrow & Company.
2. Robbins, S. P. (2023). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
3. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2019). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson.
4. Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
5. Kolot A. & Herasymenko O. (2020). Kontsept «Pratsia 4.0»: teoretyko-prykladni zasady formuvannya ta roz-vytku [Labor 4.0 concept: theoretical-applicable principles of formation and development]. *Ekonomika i prohnozu-vannia – Economy and Forecasting*, 1, 7–31. <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007> [in Ukrainian].
6. Arefieva, O., & Arefiev, S. (2023). VPLYV ZMINY POKOLIN PERSONALU NA ORGANIZACIJNU KULTURU KOMPANIJI [The impact of generational change in personnel on organizational culture of a company]. *Economy and Society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57> [in Ukrainian].