

პანდემია და თანამედროვე შრომითი კოჰორტები

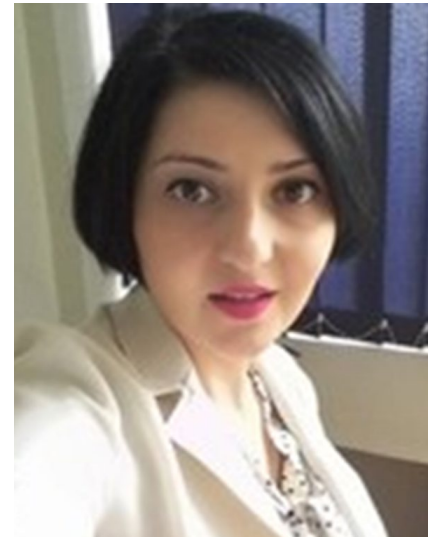
აბსტრაქტი

მსოფლიო პანდემიით გამოწვეულმა კრიზისებმა კომპანიათა სრული შემადგენლობა განსხვავებულ რეალობაში აღმოაჩინა. დისტანციური სამუშაო პლატფორმები, შემცირებული სამუშაო ადგილები, ანაზღაურებად და არა ანაზღაურებად შვებულებებში გაურკვეველი ვადით გაშვებული თანამშრომლები, დაინფიცირებული პერსონალი და სხვა მრავალი უარყოფითი ასპექტი ბუნებრივი გახდა ორგანიზაციებისთვის. ახალი აღმოჩენა არ არის ის, რომ კომპანიის წარმატებას მოტივირებული და კმაყოფილი თანამშრომლები განაპირობებენ, თუმცა დღევანდელ რეალობაში თანამშრომელთა კეთილდღეობის უზრუნველყოფა და მოტივირება ბევრად რთულია - ვიდრე აქამდე.

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები ახალი გამოწვევის წინაშე დგანან. მათი ამოცანა თანამშრომელთა კეთილდღეობის უზრუნველყოფა და შენარჩუნებაა, მაშინ როცა კომპანიები მიდგომებს ცვლიან და მოგების მაქსიმიზაციას გადარჩენის პრიორიტეტით ცვლიან. მდგომარეობა რთული და არაპროგნოზირებადია. საჭიროა ფრთხილი და სწორი რეაგირება, რათა მოხდეს კომპანიათა გადარჩენა, თანამშრომელთა კმაყოფილების შენარჩუნება და მათი მოტივაციის ზრდა. აღნიშნულის მისაღწევად მნიშვნელოვანია შრომითი „კოჰორტების“ თავისებურებების გააზრება და მათზე მორგებული აქტივობების განხორციელება.

სტატიაში განხილულია თანამედროვე შრომით თაობები, აგრეთვე ტრადიციონალისტების, დემოგრაფიული აფეთქების (Baby Boomers), X, Y (Millennials) და Z თაობების შორის, არსებულ განსხვავებები და თავისებურებები. წარმოდგენილია ქართულ რეალობაში თაობათა შორის გამოვლენილი მახასიათებლები, პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები.

საკანძო სიტყვები: პანდემია; ადამიანური რესურსების მართვა; შრომითი კოჰორტები.



კესო სუმბაძე

ბიზნესის ადმინისტრირების
დოქტორი,
ბიზნესისა და ტექნოლოგიების
უნივერსიტეტის მიწვეული
ასისტენტ-პროფესორი

PANDEMIC AND CONTEMPORARY LABOR COHORTS

Keso Sumbadze

PhD in business administration
Invited Assistant Professor
at Business and Technologies
University

ABSTRACT

The full composition of companies has been found in a different reality because of the crises caused by Pandemic. Telecommuting work platforms, dramatic effect on the jobs, reduced work places, paid and unpaid employees on leave indefinitely, infected staff and other several negative dimensions have become ordinary for the organizations. However this isn't a new discovery how is ensured company's success by motivated and satisfied employees, maintaining of staff's welfare and their motivation is much more difficult in today's reality than before.

Human Resource Managers came across a new challenge. Their task is to provide

the welfare of their staff and maintain them while companies are changing their method of approach with a priority of maximize profits survival. The circumstance is complicated and unpredictable. Wary and accurate responding is essential to survive the companies, maintain staff's satisfaction and rise their motivation. To achieve above mentioned conditions, comprehension specificities of labor "cohorts" and carrying out activities fitted to them are decisive.

The article discusses the modern working generations, as well as the differences and peculiarities between the traditionalists, the demographic explosion (Baby Boomers), X, Y (Millennials) and Z generations. The characteristics, problems and ways of solving them revealed in the Georgian reality between the generations are presented.

Keywords: Pandemic; management of human resources; Labor cohorts.

ერთი წლის წინ დღევანდელ რეალობას ძნელად წარმოვიდგენდით. გლობალურმა პრობლემამ მსოფლიოს მოსახლეობა მძიმე პრობლემების წინაშე დააყენა. კორონა ვირუსით გამოწვეულმა პანდემიამ, მრავალ სიცოცხლესთან ერთად ადამიანთა კეთილდღეობაც შეინიწრა. ყოველდღიურად იზრდება უმუშევართა რიცხვი და გაკოტრებულ კომპანიათა რაოდენობა. შექმნილმა ვითარებამ ადამიანებს ერთმანეთისგან დისტანციური ცხოვრება და სახლიდან მუშაობა აიძულა. სამუშაო სივრციდან ადამიანურმა რესურსმა საკუთარ სახლში გადაინაცვლა და იქიდან ცდილობს ეფექტიანობის შენარჩუნებას. თემა აქტუალურია, თუმცა შექმნილ ვითარებაში ადამიანთა ქცევა, დამოკიდებულებები და მოლოდინები თაობების მიხედვით განსხვავდება.

მსოფლიოს მეცნიერები თანამედროვე შრომით კოჰორტებს თაობების მიხედვით ყოფენ. აღნიშნული შესაძლებლობას გვაძლევს განვსაზღვროთ თაობათა შორის არსებული განსხვავებები ღირებულებათა და დამოკიდებულებათა ქრილში. შესაბამისად შეგვიძლია განვსაზღვროთ როგორ გავლენას ახდენს ერთმანეთისგან განსხვავებულ თაობებზე მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენები, მათ შორის ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და სოციალური პროცესები. თანამედროვე შრომითი კოჰორტები აერთიანებს იმ ადამიანებს, რომლებიც სამუშაო ძალას ქმნის, მათი დანაწილება კი საინტერესო ტენდენციებს ავლენს.

ტოუსონის უნივერსიტეტის მეცნიერის მიერ 2020 წლის იანვარში გამოქვეყნებული კვლევის მიხედვით, თაობები იყოფა შემდეგ ხუთ კატეგორიად:

➤ „ტრადიციონალისტები“ - ადამიანები, რომლებიც დაიბადნენ 1928 - 1944 წლებში, მათი ასაკი ამ დროისთვის მერყეობს 76-დან 92 წლამდე, ისინი სამუშაო ძალაში თითქმის აღარ გვხვდებიან.

➤ „დემოგრაფიული აფეთქების თაობა“ (Baby Boomers) - დაიბადნენ 1945-1964 წლებში, მათი ასაკი 56-დან 75 წლამდეა.

➤ „X თაობა“ - ადამიანები, რომლებიც დაიბადნენ 1965-1979 წლებში, მათი ასაკი 41-დან 55 წლამდეა.

➤ „Y თაობა“ (Millenials) - ადამიანები, რომლებიც დაიბადნენ 1980-დან 1994 წლებში, მათი ასაკობრივი კატეგორია მერყეობს 26-დან 40 წლამდე.

➤ „Z თაობა“ - აღნიშნულ კატეგორიას მიეკუთვნებიან 1995 წლიდან 2012 წლამდე დაბადებული ადამიანები (Faizan Imtiaz., 2020).

აღნიშნული საკითხი მრავალი მეცნიერის ინტერესის საგანია, შესაბამისად შემოგთავაზებთ თაობათა იმ მახასიათებლებს, რომლებზეც მათი უმრავლესობა თანხმდება.

„ტრადიციონალისტები“ დაიბადნენ მეორე მსოფლიო ომის დროს, იმ ეპოქაში სადაც არ იყო ტექნოლოგიური პროგრესი, მათ სამუშაო გარემოში მხოლოდ საკაბელო ტელეფონი და საბეჭდი მანქანა იყო. მათთვის დამახასიათებელი გახლდათ ხემძღვანელი პირისადმი უპირობო მორჩილება და პატივისცემა. აღნიშნული თაობის წარმომადგენლები სამუშაო ძალაში თითქმის აღარ გვხვდებიან.

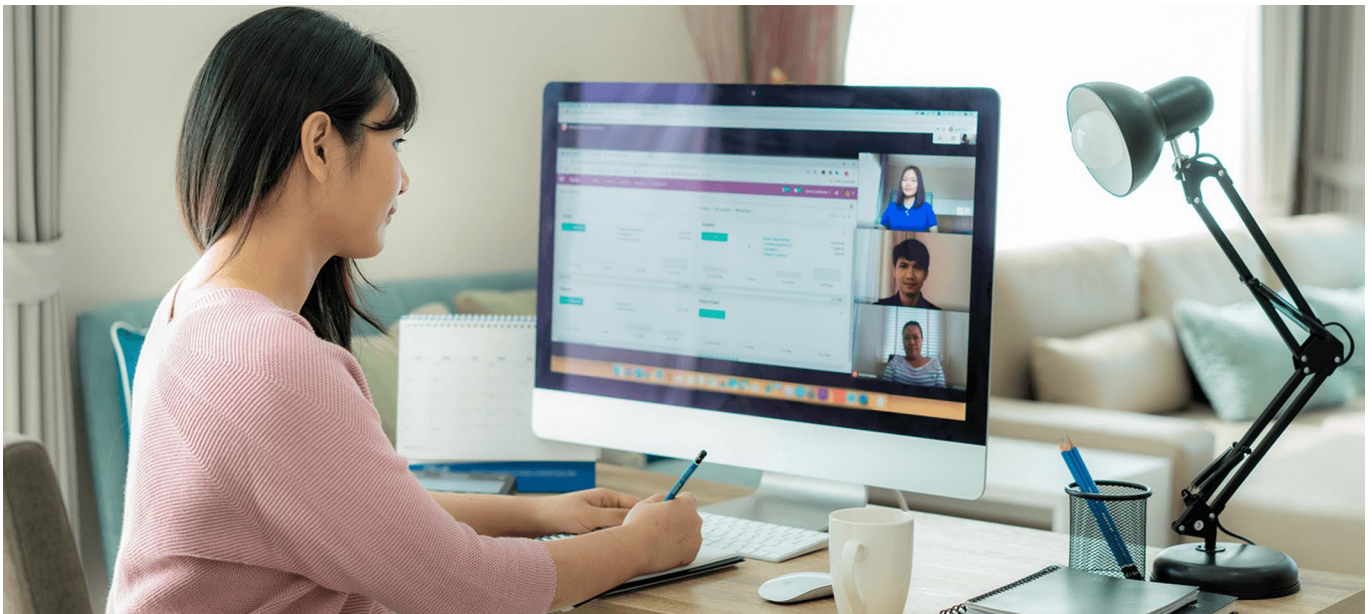
„დემოგრაფიული აფეთქების თაობა“ (Baby Boomers) აღნიშნული თაობისთვის დამახასიათებელია ინტენსიური შრომა, პირდაპირი კომუნიკაცია და ჯგუფთან მუშაობა. განსაკუთრებით აფასებენ სამუშაოს სტაბილურობას და სოციალურ უსაფრთხოებას. აღნიშნული თაობისთვის საინტერესო და მისაღებია საპენსიო დანაზოგები ასევე სოციალური პროგრამები რათა დაცულად იგრძნონ თავი (Chrissy Carroll., 2020).

X თაობა იგივე „იქსერები“- განიხილება როგორც თავდაჯერებული და შრომისმოყვარე თაობა. ახასიათებთ სკეპტიკური განწყობა, მათთვის პრიორიტეტულია ოჯახი და ურთიერთობები, ორიენტირებულნი არიან კარიერულ წინსვლასა და დანაწილებაზე. განსაკუთრებით აფასებენ ავტონომიურობას და დამოუკიდებლად მუშაობას. სიამოვნებთ ისეთი ბენეფიტები, როგორიცაა ფასდაკლების ბარათები, ფულადი საჩუქრები, აქციების ოფციები, სწავლის დაფინანსება და სხვა. იქსერებს სურთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, რაც მათ საშუალებას მისცემს მიაღწიონ ცხოვრების ბალანსს (Mandy Smith., 2020).

Y თაობა (Millenials) - წარმოადგენს ამჟამინდელი სამუშაო ძალის უდიდეს ნაწილს, ისინი გაიზარდნენ ციფრული ტექნოლოგიების პერიოდში, რაც მათ შესაძლებლობებზე უდაოდ აისახა. ზემოთგანხილული თაობებისგან განსხვავებით ისინი ადვილად ითვისებენ ნებისმიერი სირთულის ციფრულ პლატფორმებს, დაუფიქრებლად იღებენ ახალ გამოწვევებს და სიახლეებს. მეცნიერები მათ ათასწლეულის კანდიდატებად უწოდებენ, რომლებიც კარიერული შესაძლებლობების ზრდისთვის აქტიურად იყენებენ ისეთ თანამედროვე ინტერნეტ აპლიკაციებს როგორიცაა: LinkUp, Smart JobBoard, Work4Labs, LinkedIn, Jobcast, Jobvite და სხვ. ჩვეულებრივ სამსახურის შეცვლას ორ წელიწადში ერთხელ ამჯობინებენ. მათი მოთხოვნა დისტანციური ურთიერთობებია, კომუნიკაცია ურჩევნიან ტექსტური შეტყობინებით და ელექტრონული ფოსტით. ისინი ორიენტირებულნი არიან მუდმივ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლაზე. მათ არ ხიბლავს საოფისე გარემო და კომფორტულად გრძნობენ თავს მის გარეთ, შესაბამისად სახლიდან მუშაობა მათთვის პრობლემას არ წარმოადგენს. რაც შეეხება მათ მუშაობას ისინი ზრუნავენ შესრულების ხარისხზე და სურთ შეფასდნენ არა ოფისში სამუშაო საათების მიხედვით არამედ მათი შედეგების მიხედვით. მილენიალები მენეჯერთა მხრიდან გულახდილ და გამჭვირვალე მიდგომას აფასებენ, მოსწონთ როცა მათ კითხვებს ამომწურავად პასუხობენ. მათი ნახალისება შეიძლება კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებით, ფულადი საჩუქრებით, ასევე კომპანიიდან წასვლის შემთხვევაში უკან დაბრუნების შესაძლებლობით (Chrissy Carroll., 2020).

როცა მილენიალები სამუშაო ძალაში შევიდნენ, ექსპერტთა ნაწილი ზარმაც თაობად მიიჩნევდა მათ, თუმცა მათი მოლოდინები არ გამართლდა რადგან აღნიშნულმა თაობამ, კერძო სტარტაპების უმრავლესობა დიდ წარმატებამდე მიიყვანა.

Z თაობა - პირველი თაობაა, რომელიც ციფრულ



სამყაროში დაიბადა. ისინი კონკურენტულები და ფინანსებზე ორიენტირებულნი არიან, ახასიათებთ რისკის მაღალი დონე და თავისუფალი კომუნიკაცია. მიღწევისგან განსხვავებით უპირატესობას ანიჭებენ პირისპირ კომუნიკაციას. მოსწონთ სტაბილურობა და სამუშაო ადგილს სწრაფად არ იცვლიან. არ ხიბლავთ დადგენილი სამუშაო გრაფიკი და ინსტრუქციები. სამუშაოს გამარტივების მიზნით ერთნაირად იყენებენ, თანამედროვე ტექნოლოგიებს მათ შორის კომპიუტერს, მობილურ ტელეფონს, ტაბლეტს და სხვ. ისინი მზად არიან ნებისმიერი გამოწვევისთვის, სიამოვნებით მუშაობენ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით ნებისმიერ სიტუაციაში. Z თაობის წარმადგენლები სოციალურ მედიისადმი განსხვავებულ დამოკიდებულებას ავლენენ, სოციალური მედია პლატფორმებიდან „Facebook“-ს ნაკლებად იყენებენ და უპირატესობას „YouTube“-ს, „Snapchat“-ს და „Instagram“-ს ანიჭებენ. მათი მიზანია სამყაროს შეცვლა (Dennis Green., 2019).

როგორც ვხედავთ თაობებს შორის არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავებები, რომელთა ცოდნაც კომპანიებს ეხმარება თანამშრომელთა საჭიროებების, მისწრაფებების, მოლოდინების და დამოკიდებულებების იდენტიფიცირებაში. ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ დღევანდელი სამუშაო ძალის მართვა უფრო რთულია, ვიდრე სხვა დროს. კორონა ვირუსულმა პანდემიამ მსოფლიო განსხვავებული რეალობის წინაშე დააყენა, მომავლისკენ მიმართული ორგანიზაციები აქტიურად ცვლიან მიდგომებს და ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამებს უფრო მეტ დროს უთმობენ.

დღე ის დროა, როცა კომპანიები ყურადღებას ამახვილებენ ინდივიდუალურად ყველა თანამშრომელზე. შესაბამისად მნიშვნელოვანია თაობათა შორის არსებული განსხვავებების გააზრება და შესაბამისი რეაგირება. ჩვენი კვლევის მიზანი გახლდათ გამოგვეკვლია სახლიდან მომუშავე ადამიანების დამოკიდებულებები, ღირებულებები და მოლოდინები. სოციალური ქსელის მეშვეობით ანკეტური ფორმით გამოვკითხეთ სხვადა-

სხვა სფეროში დასაქმებული 101 ადამიანი, რომლებიც ასაკობრივი კატეგორიის მიხედვით შესაბამის თაობას მივაკუთვნეთ და საინტერესო ტენდენციები გამოვკვეთეთ. აქვე აღვნიშნავთ, რომ გამოკითხულთა 20%-მა მონიშნა სამუშაოს დაკარგვა და კვლევაში მონაწილეობა აღარ გააგრძელა, საბოლოო ჯამში დამუშავდა 81 რესპონდენტის პასუხი.

ყველაზე უხუცესი თაობა „ტრადიციონალისტები“ რომელთაც „ვეტერანთა“ (Veterans/Silent Generation) და „მდუმარეთა“ თაობასაც უწოდებენ, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ სამუშაო ძალაში თითქმის აღარ გვხვდებიან. ისინი სხვა დანარჩენი თაობისგან მკვეთრად განსხვავდებიან, მათი სამუშაო გარემო და რესურსები ისტორიის ნაწილია, მათთვის თანამედროვე ტექნიკა და ტექნოლოგიები რთულად ასათვისებელი ფენომენია. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს რომ მათი ასაკი 76-დან 92 წლამდეა არ გვიკვირს რესპონდენტთა შორის მათი დეფიციტის აღმოჩენა. ჩვენს მიერ გამოკითხულთა შორის არცერთი ტრადიციონალი არ ყოფილა.

გამოკითხულთა 4% შეადგინეს „დემოგრაფიული აფეთქების თაობის“ (Baby Boomers) -წარმომადგენლებმა. კვლევამ აჩვენა, რომ აღნიშნული თაობისთვის რთულია თანამედროვე ტექნოლოგიებთან ოჯახურ გარემოში ადაპტაცია. რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ პანდემიის პირობებში მაშინ როცა ოჯახის სრული შემადგენლობა ერთ გარემოშია საკმაოდ უჭირთ ეფექტიანად მუშაობა, რის გამოც სტრესის მაღალ დონეს განიცდიან. მათ ემოციურ მდგომარეობას ამძიმებს როგორც ვირუსის, ისე მომავლის შიში რადგან ფიქრობენ, რომ პანდემიის დასრულებამდე ან მის შემდეგ სამსახურს დაკარგავენ. ფიქრობენ, რომ მათი სოციალური მდგომარეობა გაუარესდება რადგან სამსახურის გარეშე, პენსიის მცირე ოდენობა ვერ შეძლებს მათი მინიმალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. გარდა ამისა ისინი აღნიშნავენ, რომ ძალიან აკლიათ თანამშრომლებთან კომუნიკაცია, საკუთარი თავის მნიშვნელობას ვერ გრძნობენ და თავდაჯერებულობას

კარგავენ. მათი პასუხებიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ „Baby boomers“ თაობას ემოციურად ძალიან უჭირს შექმნილ სიტუაციასთან გამკლავება, რაც მათ დამსაქმებელ კომპანიებს ეფექტიანი მოქმედების პასუხისმგებლობას აკისრებს.

რაც შეეხება მომდევნო ნაკადს, „X“ თაობის ადამიანებმა შეადგინეს გამოკითხულთა 15%- როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ ისინი დაიბადნენ 1965-1979 წლებში, ხოლო მათი ასაკი მერყეობს 41-დან 55 წლამდე. როგორც „Baby boomers“-ის შემთხვევაში, მათთვისაც მნიშვნელოვანია სამსახურის შენარჩუნება, თუმცა მათგან განსხვავებით სახლიდან ეფექტურად მუშაობენ და დავალებებს ადვილად ასრულებენ. ისინი პირად ცხოვრებასა და სამსახურებრივ პასუხისმგებლობებს შორის გაჩენილ დის ბალანსზე აქტიურად საუბრობენ და მიიჩნევენ, რომ სახლიდან მუშაობისას დროს ეფექტურად ვერ ანაწილებენ რაც ძალიან ალიზიანებთ და ემოციურ სტრესს უმატებთ. აღნიშნული თაობის წარმომადგენლები ამბობენ, რომ სახლიდან მუშაობის პერიოდში სოციალური აღიარების დეფიციტს განიცდიან რაც დისკომფორტის შემქმნელია. ისინი დღეებს ითვლიან სამუშაო სივრცეში დასაბრუნებლად.

გამოკითხულთა ყველაზე დიდი რაოდენობა დაფიქსირდა Y თაობის (Millennials) - კატეგორიაში, მათმა რაოდენობამ შეადგინა გამოკითხულთა 78%. მსოფლიო კვლევებს თუ გადავხედავთ ვნახავთ, რომ დღეს სწორედ აღნიშნული თაობა ქმნის ძირითად სამუშაო ძალას, მათი ასაკი 26-დან 40 წლამდეა. გამოკითხვის შედეგად ირკვევა, რომ მათთვის სახლიდან მუშაობა სირთულე არ არის, მათთვის მთავარი ანაზღაურების მიღება და საკუთარი ცხოვრების ბალანსია. ისინი აცხადებენ, რომ ასე უფრო მეტ დროს უთმობენ საკუთარ ცხოვრებას და შესაბამისად ბედნიერებასაც კი გრძნობენ. მათ აქვთ მეტი დრო რათა იზრუნონ საკუთარი თავის განვითარებაზე და სხვადასხვა შემოქმედებით სფეროებში ძალების მოსინჯვაზე. მოსწონთ სამუშაო გრაფიკის არანორმირებული სისტემა, რის გამოც ღამის საათებში მუშაობენ. გამოკითხულთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ მათი სამუშაოს მნიშვნელობა ახლა უფრო შესამჩნევია ოჯახის წევრებისთვის ვიდრე აქამდე, რის გამოც კმაყოფილებას გრძნობენ. მეგობრებთან და კოლეგებთან დისტანციური ურთიერთობების მიუხედავად, თავს კომფორტულად გრძნობენ და ასეთ კომუნიკაციას საინტერესოდ მიიჩნევენ. აღნიშნული თაობისთვის დამახასიათებელია ის ფაქტიც, რომ სამუშაო გარემო დიდად არ ანაღვლებთ, მათი უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ სახლიდან მუშაობა მათ ეფექტიანობას არ ამცირებს. მილენიალები ღიად საუბრობენ ახალ შესაძლებლობებზე, რამოდენიმე მათგანმა აღიარა, რომ ფრილანსერობის გზით დამატებით თანხას აქტიურად გამოიმუშავებს.

რაც შეეხება Z თაობას მათმა რაოდენობამ გამოკითხულთა 3% შეადგინა. ისინი აცხადებენ, რომ სამუშაოს შესრულება მათთვის პრობლემა არ არის, თუმცა უჩივიან კომუნიკაციის ნაკლებობას, ჩაკეტილ სივრცეში

ყოფნას და ინსტრუქციების შესრულების ვალდებულებას. ისინი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ადამიანებთან პირდაპირ ურთიერთობას, ღია სივრცეს და სამყაროში აქტიურ გადაადგილებას. აპროტესტებენ დადგენილ წესებს და მათი დამორჩილების უაპელაციოებას.

ყველასთვის ნათელია, რომ COVID-19 პანდემია უარყოფით გავლენას ახდენს როგორც მსოფლიო ეკონომიკაზე ისე დასაქმებულთა ჯანმრთელობასა და ფსიქოემოციურ მდგომარეობაზე. ამ მიმართულებით არც ჩვენი ქვეყანა გამონაკლისი, შესაბამისად იზრდება კომპანიათა როლი საჭიროებების შესწავლასა და სირთულეების მოგვარებაში. სამწუხაროდ უახლესი მომავლის პროგნოზი დამაიმედებელი არ არის, მსოფლიო ექსპერტთა აზრით მოსალოდნელია სიღარიბის და უმუშევრობის დონის ზრდა, ინვესტიციების, გლობალური ვაჭრობის და ეკონომიკის შესაძლებლობების შემცირება, ასევე სხვა მრავალი უარყოფითი ტენდენცია, რომელიც თითოეულ ჩვენგანს შეეხება. აღნიშნული პრობლემების მოსაგვარებლად მნიშვნელოვანია როგორც კომპანიების როლის ისე სახელმწიფო ინსტიტუტების პასუხისმგებლობის ზრდა. აუცილებელია ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება და კომპლექსური ღონისძიებების გატარება ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორიცაა დასაქმებულთა ინტერესები, ღირებულებები და შეღავათები. მნიშვნელოვანია თითოეულ თაობაზე ზრუნვა, რათა მოხდეს მათი უსაფრთხოების და მოტივაციის გადარჩენა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Mandy Smith „Bridging the Generation Divide in the Work Place“, (2020), <https://blog.swbc.com/businesshub/bridging-the-generation-divide-in-the-work-place>;
2. Marla Tabaka „Gen-Z Will Make Up 24 Percent of the Global Workforce in Here's What Employers Need to Know“, (2020), <https://www.inc.com/marla-tabaka/gen-z-will-make-up-24-percent-of-global-workforce-in-2020-heres-what-employers-need-to-know.html>;
3. John Rampton „Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z“, Z An honest day's pay for an honest day's work isn't always the case. 2019;
4. Paychex, „How to Manage the 5 Generations in the Workplace“ (2019) <https://www.paychex.com/articles/human-resources/how-to-manage-multiple-generations-in-the-workplace>;
5. Dennis Green, The most popular social media platforms with Gen Z“, (2019), <https://www.businessinsider.com/gen-z-loves-snapchat-instagram-and-youtube-social-media-2019-6>;
6. https://www.paperage.com/issues/jan-feb2010/01_2010generational_differences.pdf;
7. <https://www.engagetu.com/2020/01/21/from-millennials-to-boomers-leading-five-generations-workplace/>.