

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ БАЗУЮЧИСЬ НА КОНЦЕПЦІЇ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

*Волкова С.О., здобувач вищої освіти,  
new.adrec@gmail.com*

*Науковий керівник: Величко Я.І., асистент  
кафедри менеджменту*

*Харківський національний автомобільно-дорожній  
університет*

При роботі з персоналом важливо враховувати їхні цінності, погляди та потреби, особливо якщо вони належать до різних поколінь. Теорія поколінь розглядає основні риси поколінь, їх цінності та зовнішні фактори (історичні та соціально-економічні), що вплинули на становлення представників кожного покоління.

Теорія поколінь була створена американськими вченими Нейлом Хоувом та Вільямом Штраусом у 1991 році [1]. У своєму дослідженні вони виявили певні періоди часу, де простежуються подібні цінності у людей.

Даниляк М.І., Давиденко Н.В. та Денисенко М.П., Кашук К.М., Лютак О.З., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. та інші українські науковці досліджували питання використання теорії поколінь в процесі управління персоналом та й у веденні бізнесу загалом. Серед українських вчених є і критики використання такої теорії, оскільки кількість точних емпіричних даних про практичне підтвердження висновків її авторів та дослідників є недостатньою. Наприклад, Юдіна Н.В. вважає, що зазначені покоління в цій теорії необхідно об'єднати в єдине покоління «І» («Internet Generation») [2].

Проте вже сьогодні теорію поколінь досить широко беруть до уваги багато фахівців різноманітних сфер діяльності. Маркетологи використовують її для визначення смаків і вподобань різних груп споживачів, створення товарів, що задовольнятимуть їхні потреби та при розробці реклами свого товару. Щодо психологів, то застосування теорії поколінь допомагає їм уникати конфліктів та швидко їх вирішувати, а також встановлювати ефективну комунікацію та взаємодію між представниками різних поколінь. Також сьогодні все більше керівників починають застосовувати окремі аспекти цієї теорії в процесі прийняття управління персоналом та їх мотивуванні.

Покоління визначають за такими критеріями [3]:

- 1) приналежність до тієї чи іншої історичної епохи;
- 2) переконання та загальні моделі поведінки;
- 3) відчуття уподібнення до цього покоління [1].

Згідно з теорією поколінь, в представників кожного покоління сформувались певні цінності та моделі поведінки, на які впливали одні й ті ж історичні, соціальні, економічні чи політичні події. Саме вони визначають їхню поведінку, методи спілкування та вирішення конфліктів, створення взаємовідносин тощо [4, 5].

Сьогодні активними представниками ринку праці є працівники чотирьох поколінь - Бебі-Бумерів (1943-1963 р.н.), покоління X (1963-1983 р.н.), Y (1983-2000 р.н.) та Z (з 2000 р.н.), між якими часто виникають конфліктні ситуації щодо цінностей, переконань та моделей поведінки, що призводить до проблем у колективі.

Слід зауважити ще й те, що нині на ринок праці виходить нове покоління – покоління Z, що теж певною мірою впливає на загальний мікроклімат будь-яких організацій чи підприємств. Саме тому кожен кваліфікований менеджер повинен знати та розуміти головні відмінності між поколіннями, щоб створити справді ефективний механізм мотивації праці своїх підлеглих, використовуючи дієві методи та інструменти для підвищення продуктивності та ефективності кожного співробітника.

Кожне покоління унікальне своїм набором базових цінностей і визначальних психологічних установок, що варто покласти в розробку дієвої системи мотивації персоналу (таблиця 1).

Саме система мотивації є сполучною ланкою між організацією та працівниками, що стимулює останніх досягати цілей, які перед ними ставить організація, а натомість вони отримують матеріальні та нематеріальні блага.

Для створення ефективної системи мотивації працівників будь-якого віку необхідно враховувати їх пріоритетні цінності з теорії поколінь, які дозволять спрямувати витрати саме на стимули, які необхідні саме конкретному співробітнику. Можна запропонувати наступні стимули, тобто зовнішні подразники, які сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях працівників організації, що впливають на мотивацію поколінь (таблиця 2).

Таким чином, провівши аналіз основних характеристик та цінностей для працівників різних поколінь, можна відзначити, що всі вони унікальні за своєю сутністю.

Таблиця 1 – Характеристика працівників різних поколінь

| Характеристики  | Покоління  |   |  |   |
|-----------------|--|---|--|---|
|                 | Бєбі-Бумерів   | X   | Y  | Z   |
| Головні риси    | <p>Ідеалізм, колективізм, патріотизм, їм притаманний командний дух.</p> <p>Вони є активними, рішучими.</p> <p>Готовність йти на ризик.</p> <p>Працьовитість, відповідальність, грамотність, спрямованість на досягнення успіху.</p> <p>Готовність працювати на одному й тому ж місці до виходу на пенсію</p> | <p>Готовність до змін, енергійність, здатність до альтернативного мислення, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, гнучкість, надія на себе, вмотивованість на поступове професійне зростання</p> | <p>Впевненість в собі, креативність, здатність швидко сприймати інформацію, різноманітність, баланс між особистим життям і трудовою діяльністю, можливість роботи в команді, використання сучасних технічних засобів, адаптивність, цінування персональної уваги</p>             | <p>Агресивність, конфліктність, потреба новизни, віртуальна комунікація, гіперактивність, здатність швидко сприймати інформацію, економічна грамотність, прагнення бути задіяними у важливих і цікавих проектах, вміння виконувати декілька функцій одночасно</p>                     |
| Базові цінності | <p>Віддані, чесні, терплячі; дотримуються правил, законів; поважають посади й статус; оптимісти; спрямовані на особистісне зростання та винагороду; сповідують колективізм і командний дух; поклоняються молодості</p>   | <p>Трудоголіки, не надто амбітні, самостійні, з високим рівнем загальної ерудиції, здатні до конкуренції, цінують матеріальні блага і комфорт</p>   | <p>Волелюбні, прагнуть до творчості та самореалізації, комунікабельні, мають командний дух, загострене почуття соціальної відповідальності, оптимісти, ідеалісти з високою самооцінкою, націлені на отримання всього й одразу, амбітні та мають завищені очікування зарплати</p> | <p>Прив'язаність до цифрових технологій в роботі, схильність цінувати власний час та інтереси, не мають страху втратити роботи, незалежні, зі зневагою ставляться до авторитетів, впевнені в собі, індивідуалісти, практичні, мають підвищену тривожність, переймаються доквіллям</p> |

Таблиця 2 – Перелік стимулів для мотивації праці працівників різних поколінь

| Покоління   | Стимули   |
|-------------|---|
| Бібі-бумери | 1. Матеріальні винагороди (премії).<br>2. Соціальні гарантії (медичне обслуговування, харчування та ін.).<br>3. Соціальні пільги.<br>4. Нагороди, грамоти за трудові здобутки.<br>5. Путівки та абонементи за рахунок компанії.   |
| X           | 1. Матеріальні винагороди із прозорою системою бонусів та премій.<br>2. Фіксований оклад.<br>3. Корисні подарунки (орієнтовані на їх потреби).<br>4. Курси, навчання за рахунок підприємства.   |
| Y           | 1. Неформальне спілкування у робочий час.<br>2. Гнучкий графік та можливість працювати віддалено.<br>3. Додаткові вихідні.<br>4. Відрядження, конференції у інших країнах, містах.<br>5. Можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу, різноманітних технологій у робочому процесі. |
| Z           | 1. Система наставництва.<br>2. Можливість реалізувати свій творчий потенціал.<br>3. Можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу, різноманітних технологій у робочому процесі.  |

На основі теорії поколінь запропоновані стимули, які найбільшою мірою мають позитивно вплинути на мотивацію працівників. Застосування цієї теорії у системі мотивації дає можливість задовольнити потреби та співвіднести інтереси як працівників, так і роботодавців.

### Література.

1. Strauss W., Howe N. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069. Harper Perennial, 1991. 538 p.
2. Юдіна Н.В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції*. Рівне: РДГУ, 2017. С. 115-117.
3. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58–62.
4. Агафонова М.С., Бочарникова Ю.А. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия. *Научно-методический журнал Концепт*. 2016. Т. 2. С. 416-420.
5. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.