

УДК 331.101.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.88

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

***Анотація.** В статті розглянуто питання формування системи мотивації праці та підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації. Досліджено основні положення теорії поколінь Нейла Хоува та Вільяма Штрауса та її взаємозв'язок із мотивацією персоналу.*

Здійснено структурний аналіз робочої сили України за віковими групами та розраховано орієнтовну частку поколінь у робочій силі у 2021 р. Проведено порівняльний аналіз основних поколінь, що переважають зараз на ринку праці: їх основних показників, періодів народження, типів економічних систем та суспільства на той час, коли формувалися цінності представників. Виявлено подібності та відмінності між поколіннями, їх взаємодію один на одного.

На основі проведеного опитування дано оцінку значущості цінностей для представників різних поколінь та виявлено найбільш пріоритетні та значущі для них. Спостерігаються схожі цінності для різних поколінь, такі як гідна заробітна плата, особистісне зростання та освіта. Розглядається соціально-історичний контекст та події, які могли вплинути на формування цінностей та життєвих принципів представників різних поколінь.

Проаналізовано цінність представників кожного покоління для організації з погляду роботодавця. З урахуванням особливостей поколінь, сильних та слабких сторін їхніх представників, як співробітників, визначено види та характеристики робіт, де вони зможуть максимально розкрити свої здібності та трудовий потенціал.

На основі теорії поколінь вдосконалено методичний підхід щодо обґрунтування вибору конкретних методів та інструментів мотивації, які повинні найбільш позитивно вплинути на мотиваційний потенціал співробітників. При роботі з персоналом важливо враховувати їхні цінності, погляди та потреби, але для кожного працівника вони будуть індивідуальні. При створенні системи мотивації важливо враховувати особливості кожного покоління, що працює в організації. Застосування цієї теорії у системі мотивації дає можливість задовольняти потреби та співвідносити інтереси як працівників, так і роботодавців.

***Ключові слова:** мотиваційний потенціал, мотивація персоналу, теорія поколінь, цінності, система мотивації, сила мотивації, задоволеність працею.*

Постановка проблеми. Мотиваційний потенціал (МП) являє собою динамічно стійку структуру мотивів трудової діяльності працівника, що визначає рівень його готовності до здійснення мотивованих дій (поведінки) за наявності необхідних організаційних умов.

МП характеризує рівень особистісної мотивації працівника, тобто, які мотиви спонукають його працювати в конкретній організації, ступінь залученості в організацію, в якій знаходиться його робоче місце, його ціннісні орієнтації, потреби, інтереси у сфері трудової діяльності. Чим вище значення МП, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішим для підприємства може бути їхня робота. Це зумовлює необхідність обґрунтування напрямів підвищення рівня МП працівників підприємства, що дозволить підвищити їхню віддачу, а також сформувати дієвий механізм мотивації в організації. При цьому, розроблений механізм мотивації повинен враховувати особливості різних поколінь, між якими в процесі праці виникають конфліктні ситуації щодо цінностей, переконань, моделей поведінки, що в результаті призводить до проблем у колективі та перешкоджає досягненню поставлених цілей. Саме тому керівництво організації повинно знати та розуміти головні відмінності між поколіннями, щоб створити справді ефективний механізм мотивації праці для своїх підлеглих.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування системи мотивації праці та МП працівників досліджували у своїх працях різні науковці [1-5]. Проте багато з них обмежуються лише визначенням сутності поняття мотиваційний потенціал [1-4], не розглядаються механізми його формування, методи оцінки, а головне, відсутній вибір методів подальших впливів на його рівень.

Так, у роботі Карпович А.П. визначено сутність, елементи та характеристики МП працівників, сформульовано основний підхід до визначення його рівня та запропоновано спрощений алгоритм управління. Однак не позначено, яким чином визначені ці рівні, шкала оцінки, немає обґрунтування методів впливу на мотивацію працівників залежно від отриманого рівня мотиваційного потенціалу [5].

Захарченко О.В. мотиваційний потенціал працівників визначає через аналіз їх мотиваційної сфери з різноманітності, ієрархії, сили та стійкості мотивів. Однак аналізується лише мотиваційна структура працівників і незрозуміло, як робиться висновок про рівень їх МП, відсутні методи подальших впливів на персонал [5]. Так само і в роботі Міхалевої Є.П. розглянуто алгоритм оцінки МП окремого працівника й усього персоналу підприємства, проте не

запропоновано подальших дій керівництва щодо підвищення його рівня. Крім того, для управління МП необхідно виділити певні групи працівників, по відношенню до яких є підстави реалізовувати певні мотиваційні схеми [5].

В дослідженні Величко Я.І. [5] управління МП реалізується шляхом формування та здійснення певних безперервних взаємопов'язаних між собою дій з вироблення методів активізації та засобів впливу на формування та реалізацію трудової поведінки працівників. Оцінку МП працівників автором запропоновано проводити за основними його складовими - задоволеністю роботою та силою мотивації. Конкретні методи впливу обираються за матрицею діагностики виходячи з можливих і бажаних для підприємства перспектив розвитку відносин з кожним працівником відповідно до їх ціннісної орієнтації. Однак напрями заходів виділені лише для двох протилежних типів ціннісної орієнтації - ціннісної та прагматичної. А для працівників з нейтральною ціннісною орієнтацією запропоновано обирати будь-які із вказаних методів впливу, не враховуються відмінності мотиваційних характеристик різних поколінь.

При створенні системи мотивації праці та формуванні впливів на рівень МП працівників важливо враховувати особливості кожного покоління, що працює в організації. Роль теорії поколінь у формуванні ефективної системи мотивації досліджувало багато сучасних науковців [6-13]. Так Соколовська В.В. та Іванченко Г.В. охарактеризували особливості поколінь працівників, що визначають їх цілі та цінності в організації [6].

Денисенко М.П. та Давиденко Н.В. досліджували вплив теорії поколінь на сучасний бізнес [7]. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г. та Даниляк М.І. розробили рекомендації щодо адаптації положень теорії поколінь у розрізі основних процесів управління персоналом, тобто в процесі залучення, адаптації, навчання та мотивації працівників [8]. В роботі Коваль Н.В. та Биби В.А. доведено, що умови, в яких відбувалось становлення представників різних поколінь, впливають на формування їх цінностей, рис характеру та моделей поведінки [9]. Вони систематизували основні рекомендації щодо трансформації процесів управління персоналом із урахуванням цінностей, інтересів та потреб. Але розглядали все лише стосовно трьох поколінь, що переважають на українському ринку праці.

Боришкевич І.І. та Якубів В.М. розглядали сутність й основні критерії теорії поколінь, узагалили характерні особливості різних поколінь працездатного віку, виявили основні мотиви їхньої діяльності [10].

Особливості та цінності окремих поколінь досліджували також у своїх працях Близнюк Т.П. [11], Кашук К.М. [12], Литвиненко О.М., Приходько К.В. [13] та інші. Проте невирішеними залишаються питання саме мотиваційних впливів для підвищення рівня МП працівників різних поколінь у сучасних умовах.

Невирішені складові загальної проблеми. Таким чином, незважаючи на значну кількість робіт з даного питання, цілісного підходу щодо обґрунтованого вибору методів мотиваційного впливу для підвищення рівня МП працівників організації не виявлено. Необхідність використання теорії поколінь при обґрунтуванні методів мотивації для підвищення рівня МП працівників пов'язана, насамперед, з проблемами, з якими зіткнулися вітчизняні організації під час кризи, пов'язаної з COVID-19, з військовими діями, а саме: віддалена робота, нові навички, які необхідно швидко опанувати працівникам, економічні виклики тощо.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у встановленні найбільш ефективних методів і інструментів мотивації, спрямованих на підвищення рівня МП працівників організації за основними його складовими (задоволеністю роботою та силою мотивації) базуючись на концепції теорії поколінь. Результати дослідження можуть бути використані для обґрунтування пропозицій щодо формування ефективної системи мотивації праці в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливе значення та вплив на МП працівників організації відіграє теорія поколінь, яка активно досліджується та використовується в останні роки. Теорія поколінь розглядає основні риси поколінь, їх цінності та зовнішні фактори (історичні та соціально-економічні), що вплинули на становлення представників кожного покоління. Якщо враховувати цю теорію під час встановлення найбільш ефективних методів і інструментів мотивації, спрямованих на підвищення рівня МП працівників, це дозволить організації підвищити продуктивність їхньої праці, збільшити прибуток, знизити плинність кадрів і залучити нових співробітників, оптимізувати витрати, пов'язані зі стимулюванням працівників.

Теорія поколінь була створена американськими вченими Нейлом Хоувом та Вільямом Штраусом у 1991 році [14]. У своєму дослідженні вони виявили певні періоди часу, де простежуються подібні цінності у людей.

На сьогодні виділяють шість поколінь: [9-13] покоління GІ (1900-1923 р.н.), мовчазне покоління (1923-1943 р.н.), покоління Бебі-Бумерів (1943-1963 р.н.), покоління X (1963-1983 р.н.), Y (1983-2000 р.н.) та Z (з 2000 р.н.). На думку багатьох вчених, періодичність появи нового покоління становить 20-25 років.

Аналіз структури робочої сили України за віковими групами (табл. 1, рис. 1), дає можливість наближено визначити частку представників різних поколінь на ринку праці (табл. 2, рис. 2).

Таблиця 1

Групування робочої сили в Україні за віковими групами відповідно до статі та типу місцевості у 2021 р. , тис. осіб

Вікова група	Усе населення	Жінки	Чоловіки	Міська місцевість	Сільська місцевість
15-24 роки	1128,9	502,8	626,1	671,0	457,9
25-29 років	1839,0	748,9	1090,1	1217,1	621,9
30-34 роки	2459,9	1056,6	1403,3	1695,6	764,3
35-39 років	2664,2	1206,4	1457,8	1978,8	685,4
40-49 років	4723,3	2353,8	2369,5	3332,5	1390,8
50-59 років	3851,5	2043,1	1808,4	2588,3	1263,2
60-70 років	654,8	336,6	318,2	423,4	231,4
71 рік і старше	83,4	44,8	38,6	42,0	41,4
Разом	17405,0	8293,0	9112,0	11948,7	5456,3

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [15]

За даними, представленими на рис. 2, можна зробити висновок, що зараз на українському ринку праці переважають представники поколінь X та Y; зовсім мала частка «мовчазного покоління» та покоління «бебі-бумерів», які залишають ринок праці, виходячи на пенсію. Щорічно потроху збільшується частка молоді, що належить до покоління Z. Керівництво організації повинне знати відмінності між поколіннями та причини, що їх зумовили, щоб обирати ефективні методи та інструменти мотивації з метою підвищення рівня МП працівників, формування високопродуктивних співробітників та досягнення цілей організації.

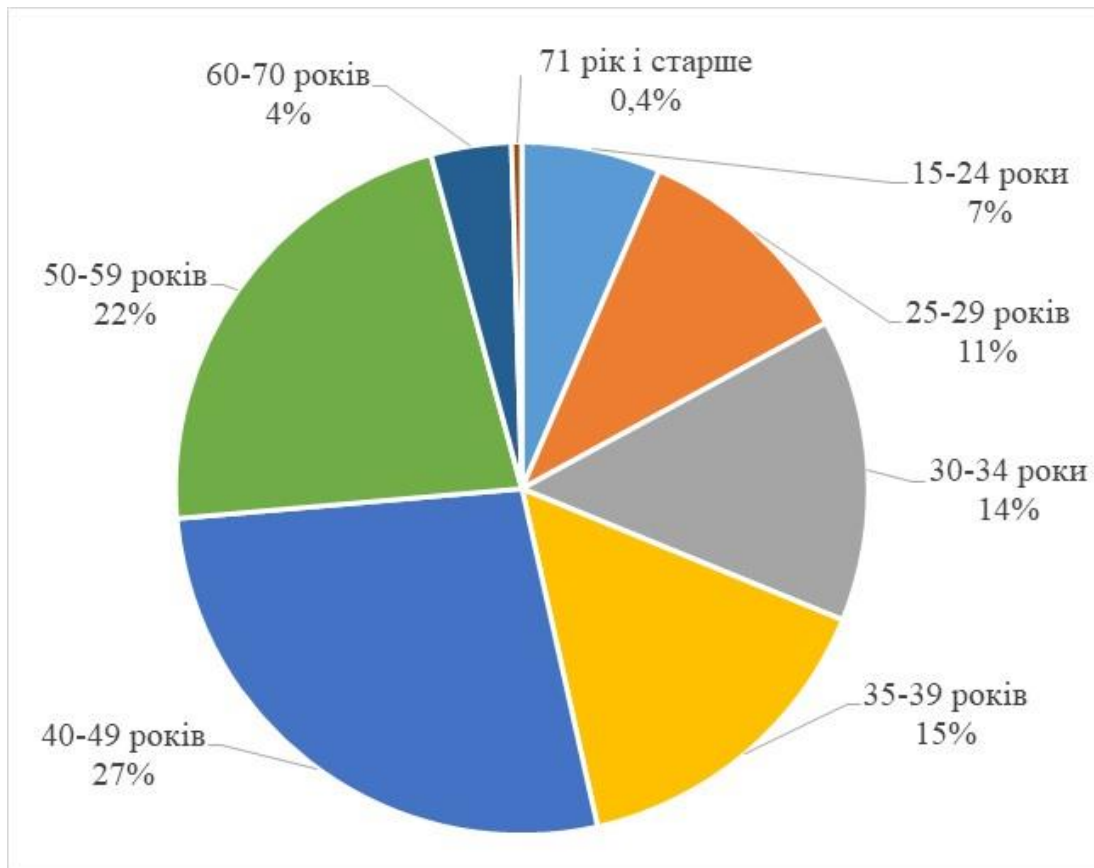


Рис. 1. Робоча сила України за віковими групами у 2021 р., %

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України [15]

Таблиця 2

Приблизне групування робочої сили в Україні за типом поколінь відповідно до статі та типу місцевості у 2021 р., %

Покоління	Усе населення	Жінки	Чоловіки	Міська місцевість	Сільська місцевість
Мовчазне покоління	0,011	0,014	0,010	0,012	0,009
Бєбі-бумєри	4,23	4,58	3,91	3,88	4,99
X (хоум-лендєри)	64,57	67,57	61,85	66,11	61,20
Y (мїленїуми)	24,70	21,77	27,36	24,38	25,41
Z (альфа)	6,49	6,06	6,87	5,62	8,39
Разом	100	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України [15]

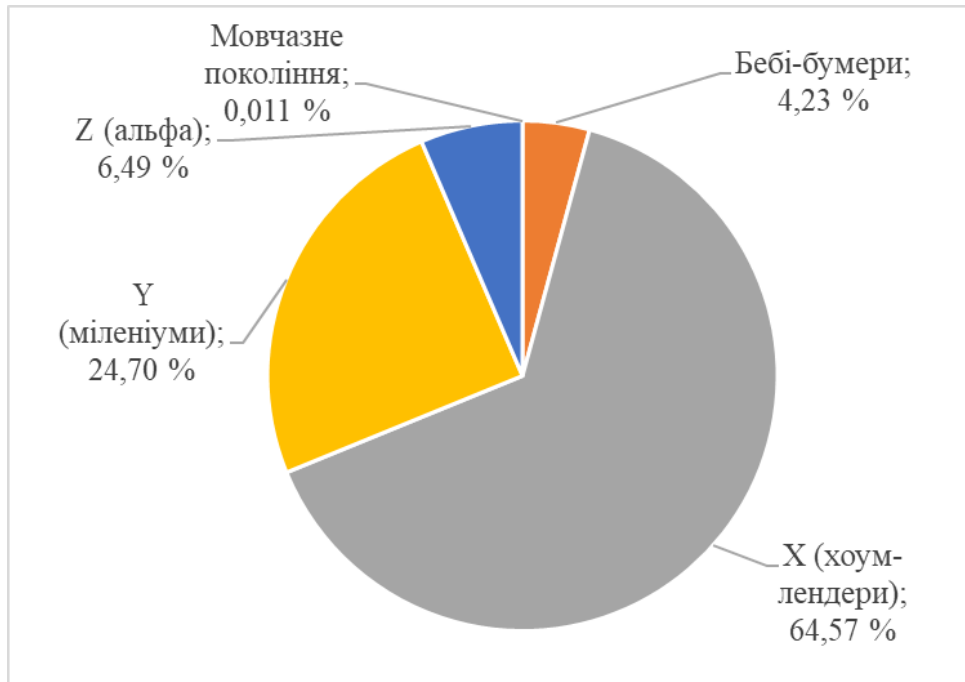


Рис. 2. Приблизна частка поколінь в робочій силі України у 2021 р., %

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України [15]

Цінності всіх поколінь формуються у віці до 10-12 років, під впливом різних подій: суспільних, політичних (стосунки держави з іншими країнами), економічних (криза), соціальних, технологічних (нові технології, розвиток науки) та виховання в сім'ї (що добре і погано, що можна робити і що не можна, у яких умовах зростає дитина). Кожне покоління людей є унікальним. Воно має свої власні цінності, світогляд, поведінку. На все це, безсумнівно, вплинули соціально-економічні та історичні чинники на той час, коли відбувалася соціалізація того чи іншого покоління. Незважаючи на унікальність та відмінності між ними, вони взаємопов'язані та взаємозалежні один від одного. На кожне нове покоління впливають цінності та досвід попереднього.

Відмінності між поколіннями у світі утворюють складне завдання перед службами з управління персоналом, оскільки доводиться співвідносити цілі й завдання організації з інтересами людей, які мають різні цінності [9, 12].

На основі характеристики поколінь, що знаходяться на ринку праці (табл. 3), можна визначити їх основні цінності та співвіднести

Таблиця 3

Основні мотиваційні характеристики поколінь, що переважають на ринку праці

Назва покоління	Бєбі-бумери	X (хоум-лендери)	Y (міленіуми)	Z (альфа)
1	2	3	4	5
Період народження, рр.	1944 – 1963	1964 – 1984	1985 – 2000 (іноді до 2003)	2000–... або 2003–
Вік, років	59 - 78	38 - 58	22 - 37	21 і менше
Тип економічної системи	Планова	Планова	Планова з переходом на ринкову	Ринкова
Соціально-історичний контекст, що вплинув на формування цінностей поколінь	Отримало свою назву у зв'язку зі сплеском народжуваності, характерним для 1943-1963 рр. Їхні цінності почали формуватися в повоєнний період, коли суспільство було налаштоване досить оптимістично, а основою успіху була лише командна робота. Підкорення космосу та перші пластичні операції давали відчуття, що людина може абсолютно все, а гарантоване медичне обслуговування формувало почуття власної безпеки.	Покоління сформувалося в період "великої ломки", бачило багато труднощів. Саме представники цього покоління прийняли на себе непросте завдання витягнути себе і сім'ю під час формування ринкової економіки у нашій країні. Вони будували свою кар'єру крок за кроком, довго і важко йшли до своїх цілей. Вони звикли добиватися, доводити, заробляти	Покоління, що виросло у відносному добробуті, під опікою активно працюючих батьків, зовсім інакше дивиться на життя. Вони не хочуть нікому нічого доводити, не готові заробляти кров'ю та згодом. Покоління виросло у відкритому світі, де всі межі умовні. Вони живуть сьогоденням. Цю межу в покоління сформували вибуховий розвиток технологій та численні теракти, що випали на період їхнього дорослішання	Зросли серед цифрових технологій. На їх соціальний і філософський світогляд вплинула світова економічна криза, розвиток мобільних технологій. Це покоління народилося в епоху постмодернізму

1	2	3	4	5
<p>Характеристика покоління</p>	<p>Ставлять роботу перше місце. Готові працювати понаднормово. Цінують командну роботу та передають свій досвід іншому поколінню. Готові підлаштуватися під робочий графік, поєднувати кілька професій та вчитися новому. Покоління має великий досвід. Воно стабільне, лояльне, що цінують роботодавці</p>	<p>Добре керують людьми та організують роботу в команді. Представники покоління працездатні, цілеспрямовані, гнучкі та стресостійкі. Готові постійно розвивати свої професійні навички. Їм необхідна стабільність та захищеність на робочому місці</p>	<p>Готові працювати понаднормово. Швидко пристосовуються та навчаються (висока адаптивність). Мають схильність до вивчення іноземних мов та нових технологічних програм. Здатні переключатися на різні завдання, люблять проектну та фрілансерську роботу, можуть одночасно працювати у кількох абсолютно різних сферах бізнесу. Готові розвивати свої професійні навички. Їм важливо бачити перспективи своєї праці. Погано справляються із стратегічними завданнями (завданнями на далеку перспективу). Цінують дружню та невимушену атмосферу на роботі</p>	<p>У пріоритеті саморозвиток та самовдосконалення. Не готові працювати понаднормово та ставити роботу на перше місце. Робота повинна приносити задоволення та високий дохід. Не думають про суспільне благо, для них їхнє життя та близьких має бути комфортним. Дуже комунікабельні особи. Бояться звичайного, рутинного життя. Не думають про довгострокові плани та плани на перспективу. Сильно залежні від мережі та сучасних гаджетів. Змалку взаємодіють з усіма видами техніки. Запам'ятовується не сама інформація, а шлях, яким можна її відшукати. Із цим пов'язана і низька концентрація уваги. Інформація сприймається швидко, але коротшими «порціями»</p>

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
Загальні цінності в роботі	Зацікавленість в особистому зростанні й винагороді, оптимізм, командний дух та колективізм	Авторитет старшого покоління, сімейні цінності, готовність до змін, прагматизм, індивідуалізм та надія на себе	Потрібно все і одразу, прагнення кинути виклик собі і суспільству, прагнення до самореалізації	Волонтерська діяльність, турбота про екологію та навколишнє середовище, віртуальне спілкування
Основні мотиви трудової поведінки	Шанобливе ставлення, повага, корпоративність, нагороди, наявність соціального пакету	Виклики, стабільність у роботі, визнання, зворотний зв'язок	Цілепокладання, відповідальність, командна робота, увага на результатах, залученість	Оплата та умови зайнятості, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, командна робота, корпоративна культура
Виявлені пріоритетні цінності	1. Гідна заробітна плата. 2. Грошова винагорода. 3. Соціальні гарантії. 4. Визнання трудових успіхів	1. Особистісне зростання, освіта. 2. Грошова винагорода. 3. Стабільність та надійність професії. 4. Нормований робочий графік	1. Особистісне зростання, освіта. 2. Гнучкий графік. 3. Вільне, неформальне спілкування на роботі. 4. Можливість працювати віддалено	1. Особистісне зростання, освіта. 2. Гідна заробітна плата. 3. Грошова винагорода. 5. Можливість працювати віддалено

Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі [1, 6-13]

їх для кожного покоління за п'ятибальною шкалою, де 5 балів – пріоритетні цінності, 1 бал – найменш важливі. На рис. 3 представлена оцінка значимості різних цінностей для кожного покоління, отримана за даними опитування працівників ТОВ «Варна» у 2021 р.

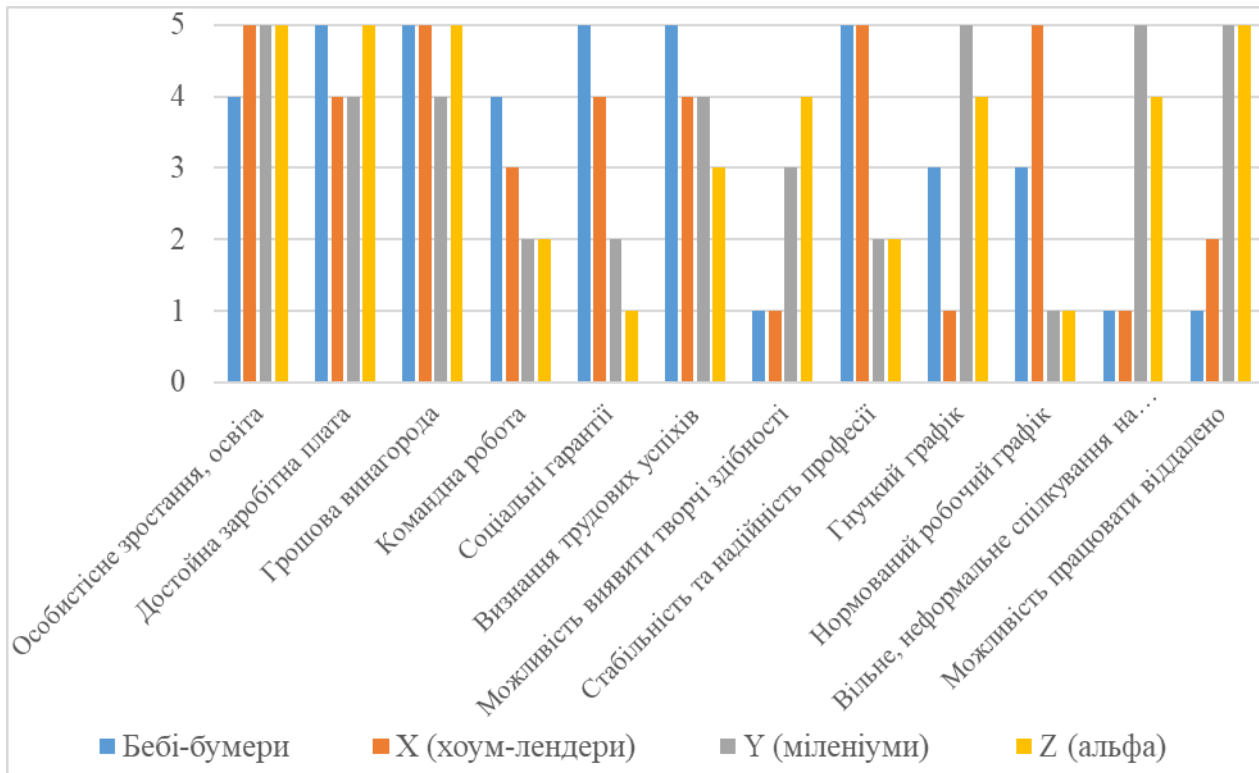


Рис. 3. Оцінка значущості цінностей для поколінь

Джерело: розраховано та побудовано автором

В опитуванні приймали участь 102 респонденти, з них: 47 % – представники покоління Y (мїленїуми), 40 % – представники покоління X (хоум-лендери), 9 % – представники покоління Z (альфа) та 4 % – Бєбі-бумери.

На формування цінностей індивіда впливають історичні події його покоління, тип економічної системи тощо. При виявленні значущості цінностей для кожного покоління можна визначити, які саме фактори більшою мірою впливають на МП працівників тієї чи іншої вікової групи та соціально-історичний контекст, що вплинув на їхнє формування (табл. 3).

Слід зазначити, що подібними цінностями для різних поколінь є: гідна заробітна плата і особистісне зростання, освіта. Для кожного співробітника важливо отримувати достатньо грошей за свою

роботу, для них це певна оцінка їхніх трудових досягнень. Якщо вони отримують високу заробітну плату, отже, начальство цінує їхній внесок у діяльність та розвиток компанії, бачить їхню наполегливу роботу в цілому.

Особистісне зростання та освіту також цінують покоління, але цей фактор грає абсолютно різну роль для кожного з них. Покоління бебі-бумерів і X вважають освіту якимось інструментом підвищення своєї значущості і конкурентоспроможності в організації. На їхню думку, якщо вони постійно вдосконалюватимуть і поповнюватимуть свої знання та вміння, то це забезпечить їх високою заробітною платою і дозволить утриматися їм на своєму робочому місці.

Покоління Y не прив'язане до матеріальних цінностей так, як їх попередники, з чого виходить, що стабільність не є найважливішим визначальним фактором. Найважливішим фактором при виборі роботи для представників покоління Y є набуття досвіду та підвищення кваліфікації, а можливість саморозвитку вважається критично важливою для майбутнього. Для покоління Y та Z освіта не тільки спосіб бути конкурентоспроможним на ринку праці, а й насамперед спосіб життя, який диктує мода. В даний час стає модним саморозвиток і самовдосконалення у всіх сферах життя. Це робить людину цікавою особистістю для оточуючих.

При аналізі впливу концепції теорії поколінь на МП працівників не можна не розглянути їхню цінність з боку роботодавця (табл. 4). Кожне покоління грає особливу роль в діяльності організації з допомогою унікального набору якостей і поглядів. Вони мають свої слабкі та сильні сторони, які слід враховувати на всіх етапах менеджменту персоналу в організації.

Покоління бебі-бумерів та X в основному обіймають керівні посади у різних сферах праці. Вони досвідчені, стабільні, хочуть визнання, репутації та високої заробітної плати. Представники даного покоління готові багато працювати і ставити інтереси компанії вище за власні, що, безсумнівно, цінує керівництво. Вони впевнені в таких працівниках і готові довіряти найскладніші завдання і делегувати свої повноваження. Покоління бебі-бумерів та X готові передавати свій досвід та спрямовувати у роботі менш досвідчених колег.

Таблиця 4

Цінність співробітників для організації

Покоління	Цінність для компанії	Види роботи
Бєбі-бумери	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ставлять роботу на перше місце, для них інтереси компанії вище своїх власних. 2. Передають свій досвід молодим працівникам. 3. Стабільні, добре справляються зі своїми трудовими обов'язками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гарні керівники. 2. Формують командну роботу. 3. Наставництво
X	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добре керують людьми. 2. Висока працездатність, цілеспрямованість та стресостійкість 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівництво вищої та середньої ланки
Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидке навчання та висока адаптивність. 2. Добре освоюють іноземні мови та нові технологічні програми. 3. Швидко перемикаються з різних завдань. 4. Можуть поєднувати кілька професій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Працюють керівниками нижчої та середньої ланки, або вищої ланки у сферах, пов'язаних з використанням сучасних технологій, гаджетів. 2. Беруть участь у різноманітних конференціях та інших заходах. 3. Пропонують нові ідеї для розвитку та вдосконалення компанії
Z	<ol style="list-style-type: none"> 1. Талановиті та добре орієнтуються в сучасному світі, де переважають технології. 2. Швидко аналізують великий обсяг інформації. 3. Пропонують нестандартні, екстраординарні рішення. 4. Можуть вирішувати кілька завдань одночасно 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Їм необхідний якийсь наставник, який скоординує їхню роботу, правильно поставить завдання та пояснить нюанси

Джерело: узагальнено на основі [6-13]

Покоління Y займає проміжне положення. Вони вже мають якийсь досвід у робочій сфері, але його недостатньо для керівної посади.

Вони мають величезні амбіції і потенціал для розвитку своєї кар'єри. Представники цього покоління досить швидко засвоюють нові знання, потрібні їм у робочому процесі. Представники покоління Y заявляють, що кар'єра – це не все їхнє життя. Вони не готові жертвувати своїм особистим життям заради роботи, вони повинні залишати вільний час на повсякденні речі. Вони сповнені ідей та підходів, як реалізувати різні завдання, які ставить перед ними керівництво. Особливу увагу варто приділити мотивації даного покоління та покоління Z, тому що вони прагнуть спробувати себе у різних сферах і далеко не завжди готові присвятити своє життя розвитку та процвітанню компанії.

Варто зазначити, що цінності працівника та роботодавця кардинально відрізняються. Роботодавцю важливим є якісне виконання працівником його посадових обов'язків, що, безсумнівно, впливає на діяльність та конкурентоспроможність організації. З іншого боку трудових відносин перебуває працівник, для якого його професія є інструментом задоволення потреб у грошах, самовираженні, визнанні тощо.

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

Для створення ефективної системи мотивації працівників будь-якого віку, підвищення їх МП, необхідно враховувати їх пріоритетні цінності з теорії поколінь, які дозволять спрямувати витрати саме на стимули, які необхідні саме конкретному співробітнику. Для обґрунтування вибору найбільш ефективних методів і інструментів мотивації, спрямованих на підвищення рівня МП працівників організації, пропонується скористатися матрицею діагностики рівня МП (рис. 4) за основними його складовими - задоволеністю роботою та силою мотивації, розробленою автором дослідження в роботі [5] і вдосконаленою базуючись на концепції теорії поколінь.

Розрахунок показників задоволеності роботою ($ЗР$) дозволяє судити про ступінь реалізації вимог, які людина свідомо чи несвідомо пред'являє до роботи, про ті розбіжності на користь роботодавця та працівника, які необхідно подолати для створення умов ефективної реалізації мотиваційного потенціалу останнього.

Крім того, вона впливає на кількісні та якісні результати роботи, терміновість та точність виконання завдань, обов'язковість щодо інших людей. Вона визначається в балах і характеризується відповідно до цього в діапазоні від слабкої до сильної, тобто має такі рівні: низький (Н), середній (С) та високий (В).

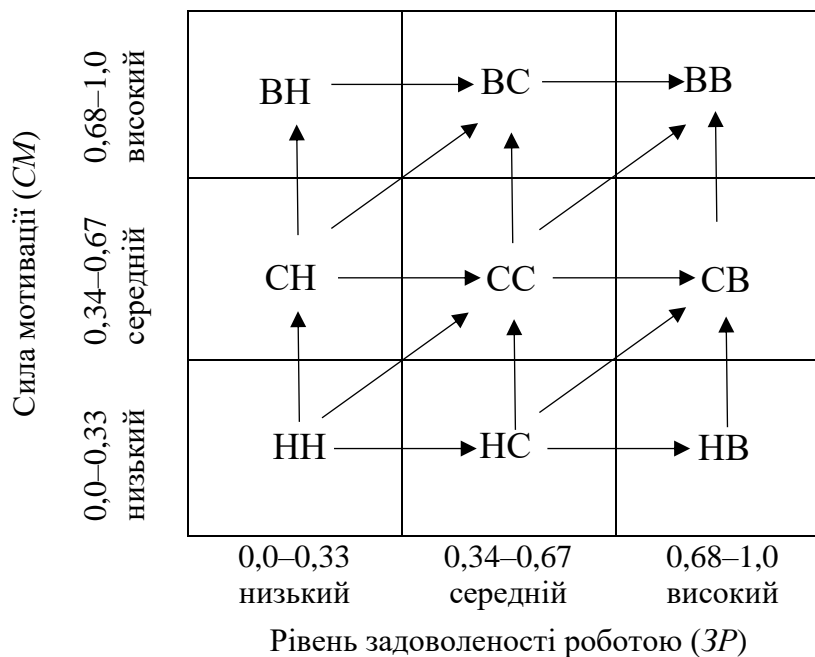


Рис. 4. Матриця діагностики рівня МП працівників організації та можливі напрями його зміни

Джерело: сформовано на основі [5]

Сила мотивації характеризує (СМ) те, наскільки працівник схильний до витрати трудових зусиль на основі того чи іншого виду мотивування. Аналогічно попередній характеристиці, СМ також визначається в балах і може бути в діапазоні від слабкої (низької) до сильної.

Використовуючи матрицю діагностики МП, визначаються можливі перспективи його підвищення. Виходячи з теорії поколінь та можливих і бажаних перспектив розвитку відносин з кожним працівником, в роботі запропоновані програми (напрямки) підвищення МП персоналу, або можна сказати методи та інструменти мотивації (табл. 5).

Таблиця 5

**Визначення напрямів підвищення мотиваційного потенціалу працівників організації
базуючись на концепції теорії поколінь**

Рівень складових МП		Напрями заходів щодо підвищення мотиваційного потенціалу залежно від групи покоління			
СМ	ЗР	Бебі-бумери	X (хоум-лендери)	Y (міленіуми)	Z (альфа)
1	2	3	4	5	6
Н	Н	Матеріальні винагороди (премії). Соціальні гарантії та пільги (медичне обслуговування, харчування та ін.)	Фіксований оклад. Матеріальні винагороди із прозорою системою бонусів та премій. Додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо)	Гнучкий графік та можливість працювати віддалено. Премії, надбавки за конкретними результатами роботи	Гнучкий графік. Максимальна персоналізація (назв посад, посадових інструкцій, кар'єрного плану співробітника).
Н	С	Соціальні пільги. Нагороди, грамоти за трудові здобутки. Путівки та абонементи за рахунок компанії.	Фіксований оклад. Премії, надбавки за результатами роботи. Встановлення гнучкого графіку	Можливість вибору оптимального темпу роботи. Премії, надбавки за результатами роботи	Можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу, різноманітних технологій у робочому процесі
Н	В	Нагороди, грамоти за трудові здобутки. Путівки та абонементи за рахунок компанії.	Матеріальні винагороди із прозорою системою бонусів та премій. Курси, навчання за рахунок підприємства.	Неформальне спілкування у робочий час. Додаткові вихідні. Відрядження, конференції у інших країнах, містах.	Система наставництва. При розробці кар'єрних планів слід орієнтуватись на здобуття конкретних навичок.
С	Н	Формування позитивного мікроклімату в колективі. Організація харчування, програми медичного обслуговування персоналу	Розробка системи преміювання за якість виконання завдань. Корисні подарунки (орієнтовані на їх потреби).	Забезпечення незалежності в прийнятті рішень. Зниження монотонності та числа рутинних операцій.	Структурування трудової діяльності. Максимальна персоналізація (назв посад, посадових інструкцій, кар'єрного плану співробітника).

Продовження табл. 5

1	2	3	4	5	6
С	С	Стимулювання, що регулює поведінку працівника на основі висловлювання суспільного визнання (вручення грамот, значків, почесних звань, нагород)	Можливість кар'єрного зростання. Можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації	Заходи сучасного маркетингу персоналу. Неформальне спілкування у робочий час	Можливість реалізувати свій творчий потенціал. Максимальна персоналізація
С	В	Формування корпоративної культури. Соціальні пільги. Нагороди, грамоти за трудові здобутки.	Можливість підвищення кваліфікації. Можливість кар'єрного зростання. Подарунки від керівництва	Неформальне спілкування у робочий час. Можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу, різноманітних технологій у робочому процесі.	Заходи сучасного маркетингу персоналу Допомога щодо розвитку побічного бізнесу, який не загрожує компанії роботодавця
В	Н	Покращення умов праці. Можливість кар'єрного зростання. Розширення міжособистісних контактів	Забезпечення партнерських відносин працівника та роботодавця. Курси, навчання за рахунок підприємства.	Програми щодо підтримки рівня взаємодії з підприємством. Стимулювання ініціативи персоналу.	Стимулювання ініціативи персоналу. Можливість реалізувати свій творчий потенціал. Можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу у робочому процесі.
В	С	Соціальні пільги. Розширення міжособистісних контактів. Заходи зі зближення персоналу	Забезпечення партнерських відносин працівника та роботодавця. Корисні подарунки (орієнтовані на їх потреби). Курси, навчання за рахунок підприємства. Усна похвала на відкритих нарадах	Програми щодо підтримки рівня взаємодії з підприємством. Стимулювання ініціативи персоналу. Можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу, різноманітних технологій у робочому процесі.	Стимулювання ініціативи персоналу. Можливість участі у різних проєктах, між якими можна вільно переключатись. Інформувати, як ці проєкти пов'язані із загальним станом справ у компанії

Закінчення табл. 5

1	2	3	4	5	6
В	В	Формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Соціальні гарантії. Розширення міжособистісних контактів	Курси, навчання за рахунок підприємства. Заходи зі зближення персоналу. Формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Усна похвала на відкритих нарадах	Неформальне спілкування у робочий час. Відрядження, конференції у інших країнах, містах. Регулярні бесіди з співробітником для розуміння його унікальних потреб і бажань	Розширення міжособистісних контактів. Можливість реалізувати свій творчий потенціал.

Джерело: розроблено автором на основі [5-13]

Висновки. Таким чином, провівши порівняльний аналіз основних характеристик, цінностей та їхньої значущості для працівників різних поколінь, можна відзначити, що всі вони унікальні за своєю сутністю. В ході дослідження було розглянуто соціально-історичний контекст та події, які могли вплинути на формування цінностей та життєвих принципів представників різних поколінь. Показано цінність кожного покоління для компанії з погляду роботодавця. З урахуванням особливостей поколінь, сильних та слабких сторін їхніх представників як співробітників, визначено види та характеристики робіт, де вони зможуть максимально розкрити свої здібності та трудовий потенціал. На основі теорії поколінь запропоновані методи та інструменти мотивації, які найбільшою мірою мають позитивно вплинути на мотиваційний потенціал працівників. Застосування цієї теорії у системі мотивації дає можливість задовольнити потреби та співвіднести інтереси як працівників, так і роботодавців.

Література

1. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство : електронне наукове видання*. 2017. Вип. 10. С. 166-171. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10> (дата звернення: 15.09.2022).
2. Горбань В.Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств-суб'єктів господарської діяльності Львівської області. *Наука й економіка*. 2012. № 2 (26). С. 151 – 159.
3. Скурська В.А. Дослідження мотиваційної термінології. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2015. № 1 (17). С. 111-116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html> (дата звернення: 15.09.2022).
4. Перерва П.Г., Гуцан О.М. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства. *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2014. Вип. 11. С. 233-244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26 (дата звернення: 15.09.2022).
5. Величко Я.И. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. № 31. С. 133-149. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-motivatsionnogo-potentsiala-rabotnikov-predpriyatiya> (дата звернення: 15.09.2022).
6. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58–62.
7. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49.

8. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Даниляк М.І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277–283.
9. Коваль Н.В., Биба В.А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8262> (дата звернення: 15.09.2022).
10. Боришкевич І.І., Якубів В.М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (дата звернення: 20.10.2022).
11. Близнюк Т.П. Оцінка поколінських цінностей покоління бейбі-бумерів та покоління Х в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27 (1). С. 118–122.
12. Кащук К. М. Особливості управління співробітниками Х, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 (дата звернення: 15.09.2022).
13. Литвиненко О. М., Приходько К. В. Проблеми підбору та утримання покоління Z у реаліях кадрового голоду в Україні. *Нобелівський вісник*. 2020. № 1 (13). С. 65–73.
14. Strauss W., Howe N. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Perennial, 1991. 538 p.
15. Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2021 р. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2022).

References

1. Vyba, V.V. & Tenytska, N.B. (2017). Svitovyi dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpriemstv Ukrainy [World experience of motivation of workers and possibilities of its adaptation to the conditions of enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo: elektronne nauk. vyd.* - Economics and Society: Electronic Scientific Edition, 10, 166-171. Retrieved from: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10> (Accessed 15 September 2022). [in Ukrainian].
2. Horban, V.B. (2012) Analizuvannia skladovykh elementiv motyvatsiinoho potentsialu pidpriemstv-subiektiv hospodarskoi diialnosti Lvivskoi oblasti [Analysis of the components of the motivational potential of enterprises-subjects of economic activity in Lviv region]. *Nauka y ekonomika - Science and Economics*, 2 (26), 151 – 159. [in Ukrainian].
3. Skurska, V.A. (2015). Doslidzhennia motyvatsiinoi terminolohii [Research of motivational terminology]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal - Economics: realities of time. Scientific Journal*, 1 (17), 111-116. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html> (Accessed 15 September 2022). [in Ukrainian].

4. Pererva, P. H. & Hutsan, O. M. (2014). Motyvatsiinyi potentsial pratsivnyka yak rezerv rozvytku pidpriumstva [Motivational potential of the employee as a reserve of enterprise development]. *Ekonomichni nauky. Serii: Ekonomika ta menedzhment - Economic sciences. Series: Economics and Management*, 11, 233-244. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26 (Accessed 15 September 2022). [in Ukrainian].
5. Velichko, Ya.I. (2018). Otsenka motivatsionnogo potentsiala rabotnikov predpriyatiya [Assessment of the motivational potential of employees]. *Ekonomika transportnogo kompleksu - Economics of the transport complex*, 31, 133-149. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-motivatsionnogo-potentsiala-rabotnikov-predpriyatiya> (Accessed 15 September 2022). [in Russian].
6. Sokolovska, V.V. & Ivanchenko, H.V. (2018). Motyvatsiya spivrobitnykiv na osnovi teorii pokolin': teoretychnyy pidkhid [Employee motivation based on generational theory: a theoretical approach]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*, 10, 58–62. [in Ukrainian].
7. Denysenko, M.P. & Davydenko, N.V. (2020). Teoriya pokolin' ta yakyy vplyv na suchasnyy biznes [The theory of generations and its impact on modern business]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*, 1, 46–49. [in Ukrainian].
8. Schetinina, L.V., Rudakova, S.H. & Danyliak, M.I. (2017). Upravlinnia personalom z urakhuvanniam polozhen teorii pokolin [Human resources management based on generation theory]. *Problemy ekonomiky - Economic problems*, 1, 277-283. [in Ukrainian].
9. Koval, N. V. & Byba, V. A. (2020). Vykorystannya teorii pokolin' v menedzhmenti personalu [Use of generational theory in personnel management]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, 10. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (Accessed 15 September 2022). [in Ukrainian].
10. Boryshkevych, I.I. & Yakubiv, V.M. (2022). Vplyv teorii pokolin na formuvannia motyvatsii pratsivnykiv [The influence of the theory of generations on the formation of employee motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 1 (61), 12–18. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (Accessed 20 October 2022). [in Ukrainian].
11. Blyznyuk, T.P. (2017). Otsinka pokolins'kykh tsinnostey pokolinnya bebi-bumeriv ta pokolinnya X v Ukrayini [Assessment of generational values of the baby boomers and generation X in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 27 (1), 118–122. [in Ukrainian].
12. Kashchuk, K.M. (2018). Osoblyvosti upravlinnya spivrobitnykamy X, Y ta Z pokolin' [Peculiarities of managing employees of the X, Y and Z generations]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi - Economy. Management. Innovations*, 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 (Accessed 15 September 2022). [in Ukrainian].
13. Lytvynenko, O.M. & Prykhod'ko, K.V. (2020). Problemy pidboru ta utrymannya pokolinnya Z u realiyakh kadrovoho holodu v Ukrayini [Problems of

recruitment and retention of generation Z in the realities of personnel hunger in Ukraine]. *Nobelivs'kyi visnyk - Nobel Herald*, 1), 65–73. [in Ukrainian].

14. Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Perennial, 538. [in English].

15. Robocha syla za stattyu, typom mistsevosti ta vikovymy hrupamy u 2021 r. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [Labor force by gender, type of area and age groups in 2021. State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <https://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 September 2022). [in Ukrainian].

INCREASING THE LEVEL OF THE MOTIVATION POTENTIAL OF THE EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF THE THEORY OF GENERATIONS

VELYCHKO Ya., Assistant, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

Abstract. *The article examines the issue of the formation of a work motivation system and increasing the level of motivational potential of the organization's employees. The main provisions of the generational theory of Neil Howe and William Strauss and its relationship with personnel motivation are studied.*

A structural analysis of the labor force of Ukraine by age groups was carried out and the approximate share of generations in the labor force in 2021 was calculated. A comparative analysis of the main generations that currently prevail in the labor market was carried out: their main indicators, periods of birth, types of economic systems and society at that time, when the values of the representatives were formed. Similarities and differences between generations, their interaction with each other are revealed.

On the basis of the conducted survey, an assessment of the importance of values for representatives of different generations was given and the most priority and significant values for them were identified. Similar values are observed across generations, such as a decent wage, personal growth and education. The socio-historical context and events that could influence the formation of values and life principles of representatives of different generations are considered.

The value of representatives of each generation for the organization in terms of the employer was analyzed. Taking into account the characteristics of generations, the strengths and weaknesses of their representatives as employees, the types and characteristics of work where they can maximize their abilities and work potential have been determined.

On the basis of the theory of generations, a methodical approach to justifying the choice of specific methods and tools of motivation, which should have the most positive effect on the motivational potential of employees, has been improved. When working with staff, it is important to consider their values, views and needs, but they will be individual for each employee. When creating a motivation system, it is important to take into account the characteristics of each generation working in the organization. The application of this theory in the motivation system makes it possible to meet the needs and correlate the interests of both employees and employers.

Key words: *motivational potential, personnel motivation, theory of generations, values, motivation system, motivational force, job satisfaction.*