

**ВПЛИВ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ НА ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ  
ПРАЦІВНИКІВ**

**INFLUENCE OF THE THEORY OF GENERATIONS ON THE  
FORMATION OF EMPLOYEES' MOTIVATION**

**Боришкевич Ірина Ігорівна**

кандидат економічних наук,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7508-6556>

**Якубів Валентина Михайлівна**

доктор економічних наук, професор,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5412-3220>

**Boryshkevych Iryna, Yakubiv Valentyna**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Стаття присвячена дослідженню впливу теорії поколінь на формування мотивації працівників у сучасних умовах. Розглянуто сутність та основні критерії теорії поколінь. Здійснено структурний аналіз робочої сили України за віковими групами та розраховано орієнтовну частку поколінь у робочій силі у 2021 р. Узагальнено характерні особливості різних поколінь працездатного віку. Їх основні мотиви до діяльності виокремлено за допомогою проведення соціологічного опитування, в якому взяли участь 164 респонденти. Результати опитування показали, що найкращою мотивацією для бекі-бумерів є шанобливе ставлення, повага, корпоративність, нагороди, наявність соціального пакету; для покоління Х – виклики, стабільність у роботі,

визнання, зворотний зв'язок; для покоління Y – цілепокладання, відповідальність, командна робота, увага на результатах, залученість; для покоління Z – оплата та умови зайнятості, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, командна робота, корпоративна культура.

**Ключові слова:** мотивація, мотив, механізм мотивації, теорія поколінь, управління персоналом, організація.

The article is devoted to the study of the influence of the theory of generations on the formation of employee motivation in modern conditions. According to the theory of generations, certain values and patterns of behavior were formed in the representatives of each generation, which were influenced by the same historical, social, economic or political events. It is they who determine their behavior, methods of communication and conflict resolution, building relationships, etc. Of the people living today, six generations are distinguished: the generation of winners or GIs, the silent generation, the generation of baby boomers, generations X, Y and Z. The essence and main criteria of the theory of generations: belonging to one or another historical era, beliefs and general patterns of behavior, a sense of identification with this generation are considered in the article. A structural analysis of the labor force of Ukraine by age groups in 2021 was carried out. The approximate share of generations in the labor force of Ukraine in 2021 was calculated: 50.9 % – generation X, 38.43 % – generation Y, 8.72 % – baby boomers and 1.95 % – generation Z. The characteristic features of different generations of working age are summarized according to the following factors: events that formed the generation, attitude to learning, values, the need for feedback and motives. The main motives for the activity were identified using a sociological survey, in which 164 respondents (representatives of private and public organizations) took part, of which: 49.7 % were representatives of generation Y, 36.3 % were representatives of generation X, 9 % were representatives of generation Z and 5 % – baby boomers. The results of the survey showed that the best motivation for baby boomers is a respectful attitude, respect, corporatism, awards, availability of a social package; for generation X –

challenges, stability in work, recognition, feedback; for generation Y – goal setting, responsibility, teamwork, focus on results, involvement; for generation Z – pay and employment conditions, flexible schedule, possibility of remote work, teamwork, corporate culture. Leaders of organizations must understand the differences between generations and the reasons that led them to choose effective management methods and tools in order to increase the productivity of personnel and achieve the goals and mission of the organization.

**Keywords:** motivation, motive, mechanism of motivation, theory of generations, personnel management, organization.

**Постановка проблеми.** У сучасному ринковому середовищі для керівництва багатьох організацій проблемними питаннями залишається розвиток системи мотивації та використання доцільних способів і методів мотивування працівників до діяльності. Окрім того, в умовах високої конкуренції та мінливості зовнішніх умов з'являється додаткова складність, що пов'язана із формуванням персоналу із людей, що відносяться до різних поколінь та їх мотивуванням. Розроблений механізм мотивації в організації повинен враховувати особливості різних поколінь.

Активними представниками ринку праці є працівники чотирьох поколінь (бебі-бумери, X, Y та Z), між якими часто виникають конфліктні ситуації щодо цінностей, переконань та моделей поведінки, що в результаті призводить до проблем у колективі. Також варто зазначити, що представники покоління Z є відносно новими гравцями на ринку, що певною мірою впливає на загальний мікроклімат будь-яких організацій. Саме тому кожен кваліфікований менеджер повинен знати та розуміти головні відмінності між поколіннями, щоб створити справді ефективний механізм мотивації праці для своїх підлеглих.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роль теорії поколінь у формуванні ефективної системи мотивації досліджували у своїх працях різні науковці. В. В. Соколовська та Г. В. Іванченко розглянули теоретичний підхід до

мотивації працівників на основі теорії поколінь, охарактеризувавши особливості поколінь, що визначають їх цілі та цінності [1]. М. П. Денисенко та Н. В. Давиденко дослідили вплив теорії поколінь на сучасний бізнес [2]. Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова та М. І. Даниляк розробили рекомендації щодо адаптації положень теорії поколінь у розрізі основних процесів управління персоналом, а саме у процесі залучення, адаптації, навчання та мотивації працівників [3]. Особливості та цінності окремих поколінь досліджували у своїх працях Т. П. Близнюк [4], К. М. Кашук [5], О. М. Литвиненко, К. В. Приходько [6], А. М. Колот, О. О. Герасименко [7] та інші. Проте, невирішеними залишаються питання мотивування працівників різних поколінь у сучасних умовах.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Необхідність використання теорії поколінь в управлінні персоналом для підвищення ефективності діяльності працівників пов'язана, насамперед, з проблемами, з якими зіткнулися вітчизняні організації під час кризи, пов'язаної з COVID-19, а саме: віддалена робота, виконання завдань точно в термін (just-in-time), нові навички, які необхідно швидко опанувати працівникам, економічні виклики тощо. Додаткового дослідження потребують питання, що пов'язані з виокремленням основних мотивів для різних працівників працездатного віку.

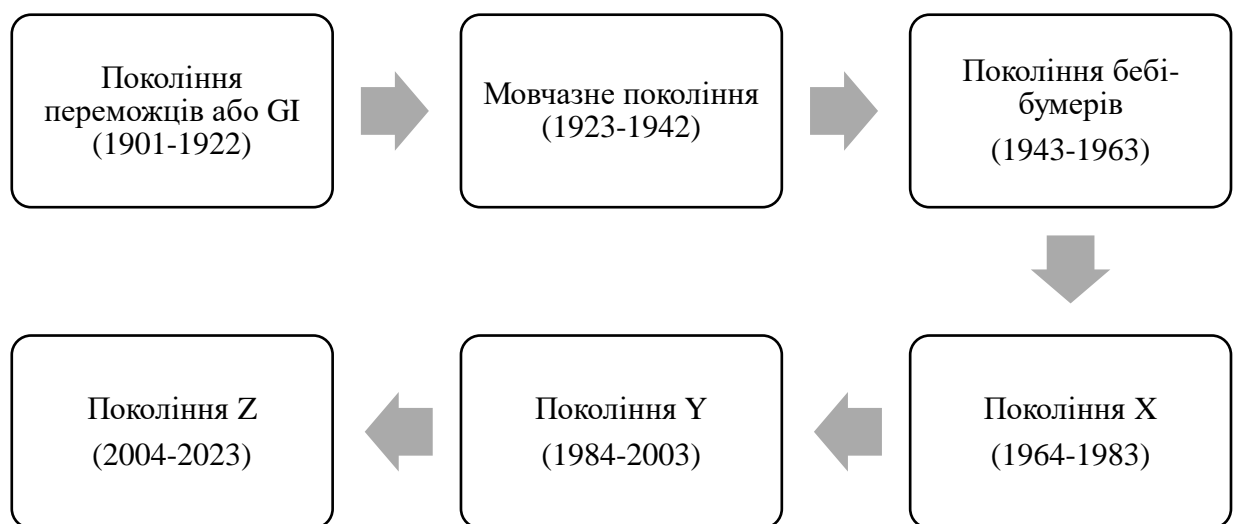
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є встановлення найбільш ефективних інструментів мотивації для працівників різних поколінь на діючому ринку праці у сучасних умовах задля підвищення результативності діяльності організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація є однією із найважливіших функцій менеджменту, що спонукає працівників до діяльності задля досягнення поставлених цілей. Формування дієвого мотиваційного механізму, який відповідає сучасним умовам і є гнучким до швидких економічних змін, дасть можливість ефективно використовувати трудові ресурси [8, с. 17]. Важливе значення та вплив на мотивацію працівників

відіграє теорія поколінь, що активно досліджується та використовується в останні роки.

Теорія поколінь була розроблена Уільямом Штраусом та Нілом Хоувом, які розкрили особливості поколінь у 1991 р. Детальний аналіз цієї теорії був здійснений у книзі «Четверте перетворення: американське пророцтво» у 1997 р. [9]. В основі даної моделі лежать цінності людей, які жили у різний період часу, і які формувалися під впливом різних подій. Сьогодні досить широко використовують у своїй діяльності теорію поколінь топ-менеджери, HR-менеджери, маркетингологи, економісти, соціологи, психологи та ряд інших фахівців, оскільки зрозумівши особливості та відмінності різних поколінь, можна знайти підхід до людей, різних за віком та значно покращити результати діяльності.

З тих людей, які живуть сьогодні, виділяють шість поколінь (рис. 1). Роки народження різних поколінь у різних джерелах трохи відрізняються, виходячи із географії, значних подій в історії, які стосуються розвитку цінностей у поколіннях, а також існуючих тенденцій.



**Рис. 1. Основні покоління за роками народження**

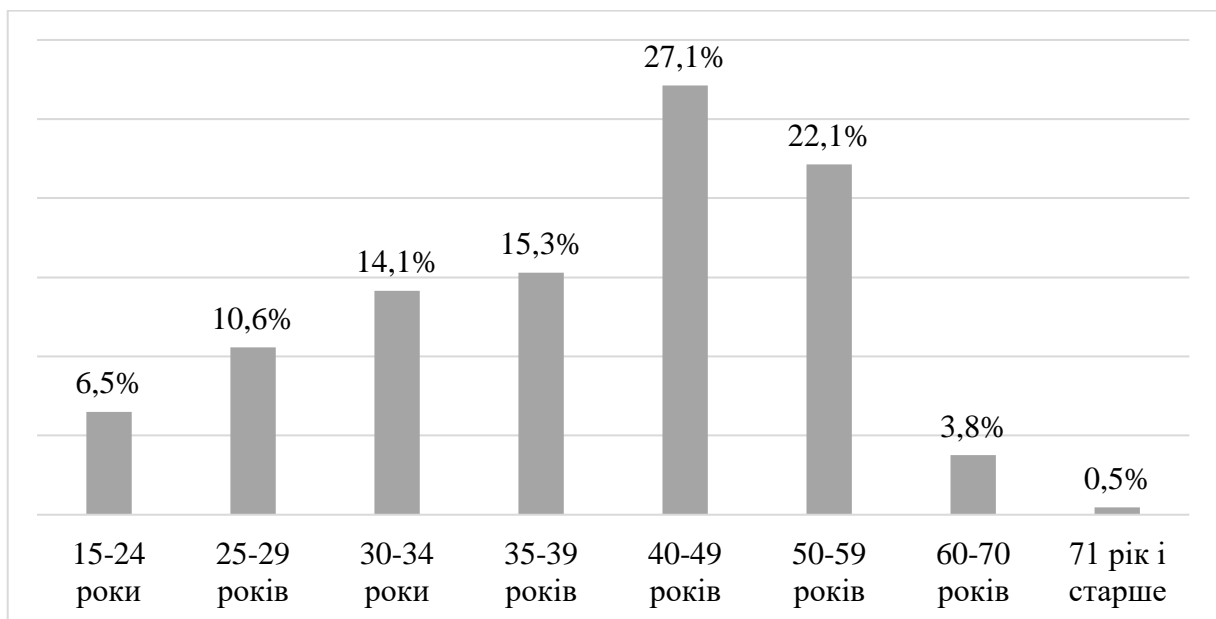
*Джерело: сформовано авторами на основі [10]*

Штраус та Хоув розглядають під поколінням сукупність людей, які народилися у проміжок часу, що складає близько 20 років, тобто одну фазу

життя: дитинство, молодість, середній вік та старість. Для кожного покоління є характерними наступні три критерії:

- 1) представники одного покоління належать до однієї історичної епохи та зустрічаються з одними і тими важливими історичними подіями;
- 2) представники одного покоління поділяють певні моделі поведінки та загальні переконання;
- 3) представники одного покоління, володіючи знаннями про досвід та особливості, розділяють відчуття приналежності до певного покоління.

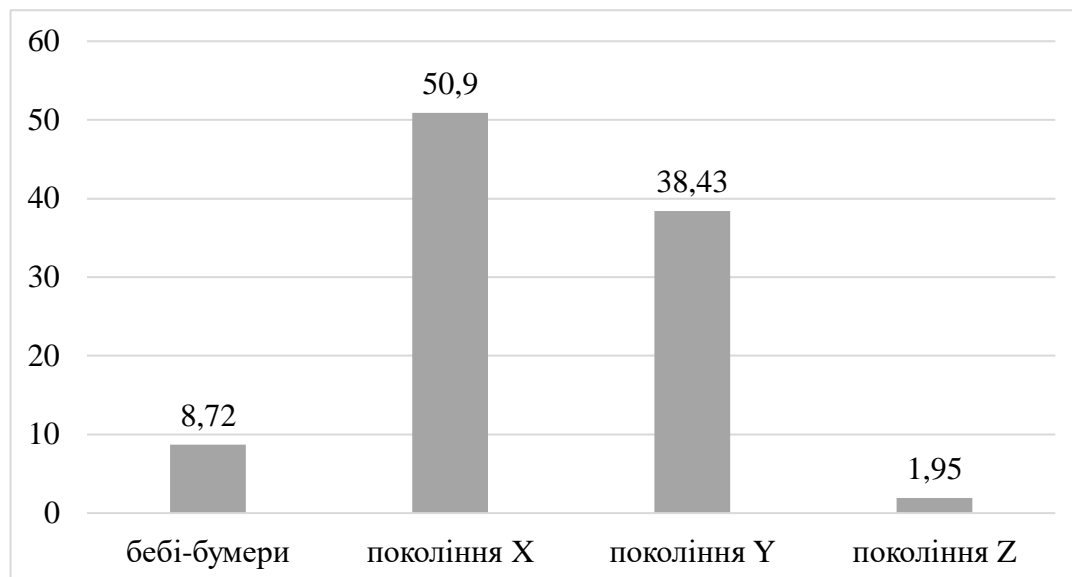
Задля визначення частки представників різних поколінь на ринку праці, здійснимо аналіз структури робочої сили України за віковими групами у 2021 р. (рис. 2).



**Рис. 2. Робоча сила України за віковими групами у 2021 р., %**

*Джерело: сформовано авторами на основі [11]*

На основі даних, що подані на рис. 2, було розраховано орієнтовну частку поколінь у робочій силі України у 2021 р. (рис. 3).



**Рис. 3. Орієнтовна частка поколінь у робочій силі у 2021 р., %**

*Джерело: розраховано та сформовано авторами*

Як бачимо з рис. 3, для представників сучасного бізнес-середовища важливими є чотири покоління, які відносять до працездатного населення, а саме: бебі-бумери, покоління X, Y та Z. Їх мотиви, підхід до роботи та навчання й цінності значно відрізняються між собою. Розглянемо характерні особливості поколінь, що визначають їхні цілі та цінності у таблиці 1.

Таблиця 1

### Характерні особливості різних поколінь працездатного віку

Характерні особливості	Бебі-бумери	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Події, що сформували покоління	Існування СРСР, радянська (відлига), «холодна війна», існування стандартів навчання у школах та гарантоване медичного обслуговування.	Продовження «холодної війни», перебудова, війна в Афганістані, наркотики, СНІД.	Розпад СРСР, окремі військові конфлікти. Розвиток цифрових технологій, поява мобільних телефонів, Інтернету, епоха брендів.	Постмодернізм, глобалізація, стрімкий розвиток технологій, інформаційна економіка.
Ставлення до навчання	Важливу роль відіграє академічна освіта. Бумери	Прагнуть постійно вчитись, накопичувати	Неформальне навчання, важливість практики та	Володіють швидким веб-пошуком і часто навчаються

	готові вчитися самі та бути наставниками для інших.	знання, готові вкладати в освіту власні кошти.	віддаленого навчання. Важливо бачити кінцевий результат.	онлайн. Переважає неформальне цільове навчання.
Цінності	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.
Необхідність зворотного зв'язку	Необхідність зворотного зв'язку.	Прагнення до успіху та отримання винагороди за вкладені зусилля.	Професійне зростання, винагорода, важливість зворотного зв'язку.	Постійний зворотний зв'язок, потреба у власній приналежності.
*Основні мотиви	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.

*Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 60]*

*\*доповнено авторами*

Основні мотиви до діяльності кожного працюючого покоління, що наведені у табл. 1, були визначені шляхом проведення соціологічного опитування, в якому взяли участь 164 респонденти (представники різних сфер діяльності: як приватних, так і державних), з них: 49,7 % – представники покоління Y, 36,3 % – представники покоління X, 9 % – представники покоління Z та 5 % – бекі-бумери.

За результатами соціологічного опитування було встановлено, що навіть опис вакансії може бути адаптований до працівників окремого покоління, яке організації прагнуть залучити. До прикладу, підбір бекі-бумерів повинен ґрунтуватись на врахуванні їхніх заслуг, а також повазі і шанобливому



ставленні.

Щодо корпоративної культури, то слід зазначити, що бебі-бумери та покоління X є затятими прихильниками корпоративності. Так, навіть наявність розробленого Корпоративного кодексу в організації забезпечить збільшення продуктивності зазначених видів поколінь. В той же час для покоління Y часто корпоративні норми не відповідають баченню власного розвитку. Це можна пояснити тим, що більшість молодих фахівців не готові весь свій час віддавати роботі, а прагнуть розвиватись та навчатись поза межами офісу. Зазначене є однією із причин бажання покоління Y працювати дистанційно.

Щодо матеріальної системи мотивації, то найбільш прихильними до одержання заохочень є бебі-бумери. Найкращий мотиваційний вплив на представників даного покоління матимуть гідна заробітна плата, визнання заслуг, що супроводжується нагородами, а також комплексний соціальний пакет. На відміну від бебі-бумерів, працівники покоління X є менш вимогливими до привілеїв та титулів. Заробітна плата їм потрібна, насамперед, як забезпечення гарантій власної безпеки та безпеки своїх рідних. Щодо представників покоління Y, то вони суттєво відрізняються у ставленні до матеріальних благ від усіх інших поколінь. Вони хочуть одержувати винагороду за успішно реалізовані проєкти одразу після їх завершення. Таким чином, важливішим є перш за все інтерес до роботи, а потім уже винагорода. Важливим для покоління Y є також відсутність бюрократії й висока технологічність організації. У випадку, якщо представники покоління Y змушені дотримуватись неприйнятних для них правил, або ж відчують обмеження свободи, вони з легкістю можуть покинути організацію.

Чинники мотивації, які ефективні у роботі з працівниками покоління бебі-бумерів чи покоління X, на нашу думку, не слід використовувати для покоління Y і тим більше Z. Як зазначалось вище, представники покоління Y не люблять, коли в організації присутні обмеження та заборони. Для них особливо цінними є власний стиль поведінки та спілкування. Вони постійно шукають себе, ставлять та досягають окреслені цілі, займаються кар'єрним

зростанням. Серед важливих методів мотивації покоління Y є гейміфікація, тобто здійснення трудової діяльності у вигляді гри чи її окремих елементів.

**Висновки.** Основне завдання керівництва сучасних організацій сформувати таку систему мотивації праці працівників, що враховуватиме особливості усіх поколінь працівників, які працюють в тій чи іншій організації. З метою формування цілісної системи мотивації у сучасних умовах, керівникам потрібно розуміти, що саме мотивує конкретного працівника, а що ні. Таким чином, індивідуальний підхід до вибору мотиваційних факторів є ефективним інструментом, що значно підвищує рівень продуктивності праці працівників та їх лояльність. Однак, слід розуміти, що досить складно врахувати цінності кожного із працівників, а особливо у організаціях із великою чисельністю працівників, а тому, на нашу думку, слід враховувати мотиви різних поколінь та використовувати мотивацію в розрізі існуючих поколінь.

#### **Список використаних джерел:**

1. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58–62.
2. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49.
3. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277–283.
4. Близнюк Т. П. Оцінка поколінських цінностей покоління бекі-бумерів та покоління X в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27 (1). С. 118–122.
5. Кащук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (дата звернення: 12.08.2022).
6. 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.

7. Колот А. М., Герасименко О. О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 2 (40). С. 103–138.
8. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Романюк Х. Р. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1 (61). С. 12–18.
9. Strauss W., Howe N. The Fourth Turning: An American Prophecy –What the Cycles of History Tell Us About America’s Next Rendezvous with Destiny. N. Y. : Broadway Books, 1997.
10. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (дата звернення: 14.08.2022).
11. Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2021 р. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.08.2022).

### References:

1. 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*, no 10, pp. 58–62.
2. Denysenko M. P., Davydenko N. V. (2020) Teoriya pokolin' ta yakyu yiyi vplyv na suchasnyy biznes [The theory of generations and its impact on modern business]. *Ekonomika ta derzhava*, no 1, pp. 46–49.
3. Shchetinina L. V., Rudakova S. H., Danylyak M. I. (2017) Upravlinnya personalom z urakhuvannyam polozhen' teorii pokolin' [Personnel management taking into account the provisions of the theory of generations]. *Problemy ekonomiky*, no 1, pp. 277–283.
4. 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].

and generation X in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no 27 (1), pp. 118–122.

5. 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*, no 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (accessed August 12, 2022).
6. 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*, no 1 (13), pp. 65–73.
7. Kolot A. M., Gerasymenko O. O. (2020) Pokolinnya Z i sotsial'no-trudova platforma "Pratsya 4.0": imperatyvy vzayemodiyi [Generation Z and social and labor platform "Labor 4.0": imperatives of interaction]. *Demohrafiya ta sotsial'na ekonomika*, no 2 (40), pp. 103–138.
8. Boryshkevych I. I., Yakubiv V. M., Romaniuk Kh. R. (2022) Vykorystannya teoriy motyvatsiyi lyuds'koyi diyal'nosti u sferi derzhavnoyi sluzhby [The use of theories of motivation of human activity in the field of public service]. *Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky ta publichne upravlinnya*, no 1 (61), pp. 12–18.
9. Strauss W., Howe N. (1997) *The Fourth Turning: An American Prophecy –What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. N. Y. : Broadway Books (in English).
10. Koval N. V., Byba V. A. (2020) Vykorystannya teorii pokolin' v menedzhmenti personalu [Use of generational theory in personnel management]. *Efektivna ekonomika*, no 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (accessed August 14, 2022).
11. Robocha syl'a 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]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed August 14, 2022).