

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-13>

УДК 330:658.51

Дар'я ЯНІЄВА

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-1502-1854>

ТЕОРІЯ ГЕНЕРАЦІЙ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

У роботі розглянуто теорію поколінь як провідний чинник формування мотиваційного механізму в організаційній культурі, оскільки будь-яка організація намагається згуртувати працівників довкола певних цінностей, принципів та настанов, що можуть бути як спільними, так і кардинально різними для окремих поколінь.

Метою статті є обґрунтування доцільності залучення теорії поколінь до формування мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. Розглянуто теорію поколінь Н. Гоува і В. Штрауса з огляду на те, що віковий склад організації є важливим чинником для побудови ефективного механізму мотивації в організаційній культурі. Представлені етапи формування теорії поколінь, подано періодизацію відповідно до чотирьох різних типів епохи. Схарактеризовано чотири періоди циклу перетворень, через які проходить кожне покоління, а також чотири види архетипів поколінь. Зазначено, що цикли архетипів повторюються з покоління в покоління, визначено принцип циклічності. Для розглянутих п'яти типів поколінь за умовною періодизацією 20–22 років подано узагальнену характеристику кожного з них, зокрема в українському вимірі, а саме з огляду на події, що сформували світогляд того чи іншого покоління і вплинули на їх активність протягом життя. На підставі статистичних даних визначено кількісні характеристики працюючого населення України. З'ясовано кількість працюючого населення України, що належить до різних вікових груп. Зазначені чинники, що впливають на кількісний склад працівників, що належать до різних вікових груп.

Поряд з поколінням X та Y докладно розглянуто наймолодше вікове нове покоління, яке лише частково приступило до трудової діяльності й частка якого на ринку праці щороку збільшуватиметься. Визначено інструменти забезпечення результативності роботи нове покоління. Крім того, зазначено, що різноманітні теорії мотивації мають бути використані для формування ефективного механізму мотивації в організації з обов'язковим урахуванням теорії поколінь для подальшого практичного застосування.

Ключові слова: теорія поколінь, покоління, мотивація, мотиваційний механізм, організаційна культура.

Daria YANIEVA

Simon Kuznets KhNUE

THE THEORY OF GENERATIONS AS A BASIS FOR FORMING THE EFFECTIVE MOTIVATIONAL MECHANISM IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

The paper considers the theory of generations as a leading factor in the formation of a motivational mechanism in organizational culture, since any organization tries to unite employees around certain values, principles and guidelines, which can be both common and radically different for individual generations. The purpose of the article is to substantiate the expediency of involving the theory of generations in the formation of a motivational mechanism in the organizational culture of the enterprise. The theory of generations of N. Howe and W. Strauss is considered considering that the age structure of the organization is an important factor for building an effective mechanism of motivation in the organizational culture. The formation stages of the theory of generations are presented, periodization according to four different types of era is presented. Four periods of the cycle of transformations through which each generation passes are characterized, as well as four types of generational archetypes. It is outlined that the cycles of archetypes are repeated from generation to generation, the principle of cyclicity is defined.

For the considered five types of generations according to the conventional periodization of 20 - 22 years, a generalized characteristic of each of them is given, in particular in the Ukrainian context, namely with regard to the events that formed the philosophy of life of one or another generation and influenced their activity during their life. Quantitative characteristics of the working population of Ukraine were determined on the basis of statistical data. The number of the working population of Ukraine belonging to different age groups has been determined. The specified factors affecting the quantitative composition of employees belonging to different age groups are presented. Along with generations X and Y, the youngest age new generation, which has only partially started working and whose share in the labor market will increase every year, is examined in detail. The tools for ensuring the effectiveness of the work of new generation are defined. In addition, it is stated that various theories of motivation should be used to form an effective motivation mechanism in the organization, with the obligatory consideration of the theory of generations for further practical application.

Key words: theory of generations, generation, motivation, motivational mechanism, organizational culture.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Теорія поколінь як підґрунтя для побудови ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства

Вступ. Досліджуючи природу мотивації, теорії та моделі мотивації, а також організаційну культуру та її типологію, що являє собою чинник формування мотиваційних механізмів, стає очевидним, що будь-яка організація намагається згуртувати працівників довкола певних цінностей, принципів та настанов, що

являють собою організаційну культуру. Механізм мотивації є одним зі складових організаційної культури, і з огляду на її індивідуальність кожна організація створює свій власний механізм мотивації персоналу.

Для того, щоб зазначений механізм функціонував ефективно, на певному етапі його створення варто приділити особливу увагу такому чиннику, як віковий склад організації. Даний чинник не слід залишати поза увагою, оскільки ефективність роботи персоналу буде залежати й від узгодженості роботи команди, до якої можуть бути залучені представники різних вікових категорій.

Щоб краще розуміти, як вирішити дане питання у робочому середовищі, варто звернутися до теорії поколінь, розробленої Н. Гоувом та В. Штраусом, яка допоможе краще зрозуміти базові цінності кожного з поколінь, і як наслідок, зорієнтувати мотиваційний механізм у найбільш сприятливому для працівника напрямі.

Як свідчать дослідження низки вчених, належність до певних вікових категорій впливає як на світосприйняття, індивідуальні прагнення та потреби, так і на робочі якості людини. Зокрема І. Благун зазначає, що теорію поколінь сьогодні широко використовують маркетологи, соціологи та економісти, психологи, управлінці, адже, розгадавши таємницю відмінностей поколінь, можна знайти ключ до представників різного віку [1, с. 142-144].

Отже, застосування теорії поколінь може бути одним з ефективних інструментів для моделювання механізму мотивації в організаційній культурі підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Підґрунтям для виникнення теорії поколінь стали соціально-філософські та соціологічні праці таких західноєвропейських вчених, як О. Конт, Ж. Дромель, Дж. Мілль, Г. Феррарі, О. Лоренц та ін., що одними з перших розглянули залежність зміни поколінь та історичних подій. З позицій культурологічного підходу феномен єдності покоління, самоідентифікації покоління, певне світосприйняття кожного з них, суперечності соціального наслідування і спадкоємності культур досліджували П. Бурдьє, К. Мангейм та ін.

Сучасна теорія поколінь вперше була презентована американськими вченими Н. Гоувом та В. Штраусом у 1991 р. Хоча їх перше дослідження отримало низку критичних зауважень, заснована на дослідженнях з різних наукових дисциплін протягом останніх ста років, дана теорія отримала всесвітнє визнання. Серед українських вчених теорію поколінь досліджували І. Благун, А. Какодей, О. Шуміло, В. Смачило, Є. Попова та низка інших дослідників, зокрема з огляду на теорії мотивації, але оскільки зміна поколінь – процес, що постійно триває, даний аспект не полишає власної актуальності.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування залучення теорії поколінь до формування мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства.

Виклад основного матеріалу

Автори теорії поколінь розглянули історію США, що охоплює тринадцять колоній, як зміну англо-американських біографій з покоління в покоління, починаючи з 1584 р. і до сучасного періоду. Вони виявили історичні аналогії між минулими і сьогоднішніми поколіннями, описали повторювані моделі поведінки чотирьох типів поколінь, кожному з яких властивий особливий збірний образ і відповідний цикл чотирьох різних типів епохи, що характеризується певним настроєм.

У подальших роботах науковці розглянули кілька поколінь виокремлюючи чотири архетипи поколінь, що отримали інші назви, спільним для яких є місце в історії, ставлення до сім'ї, культури, цінностей, ризику. Покоління, що мають однаковий історичний досвід на початку життя, формують колективний портрет і живуть за схожими життєвими сценаріями.

На думку Н. Гоува і В. Штрауса, існує певна модель розвитку поколінь, на яку свого часу впливали історичні події. Автори назвали дану модель перетвореннями чи періодами. Кожен період триває 20–22 років, періоди складають повний цикл, що триває приблизно 80–90 років, що дорівнює тривалості людського життя [9, с. 2–3]. Зміна поколінь рухає цикл перетворень і визначає його періодичність. Щойно кожне покоління вступає в наступну життєву фазу, фундаментально змінюються його настрій і поведінка, даючи можливість новому поколінню виявити себе. Отже, існує певна залежність між історичними подіями і типами поколінь [9, с. 58–60].

Базовим поняттям теорії є поняття «покоління». Н. Гоув і В. Штраус визначають соціальне покоління як сукупність усіх людей, народжених в проміжок часу, що становить приблизно 20 років (період), або один повний цикл. Покоління можна ідентифікувати за наступними трьома критеріями: вікова належність до однієї історичної епохи, відповідно переживання однакових історичних і соціальних подій; певні спільні вірування, переконання, моделі поведінки; відчуття приналежності до цього покоління.

Автори виокремлюють чотири періоди циклу соціальних і надбудованих перетворень: підйом, пробудження, спад і кризу. Підйом – посткризовий період, коли інститути сильні, а індивідуалізм слабкий. Суспільство має спільні цілі, проте люди, що знаходяться поза загальною активністю, часто страждають від необхідності дотримуватися загальних для всіх правил [9, с. 101].

Пробудження – період прагнення особистості до духовної автономії. Як тільки суспільство досягає піку свого розвитку, дисципліна починає втомлювати, і люди хочуть повернути собі індивідуальність. Активна молодь дивиться на період Підйому як на епоху культурної і духовної бідності [9, с. 102]. Пробудження – період культурного та релігійного оновлення.

Третім перетворенням є Спад. Настрій цього періоду багато в чому протилежний Підйому: інститути слабкі та позбавлені довіри, в той час як індивідуалізм процвітає. Підйоми йдуть за Кризами, тому суспільство жадає об'єднуватися і будувати. Спади приходять на зміну Пробудженням, ось чому суспільство роз'єднане і хоче насолоджуватися життям [9, с. 103]. Четверте перетворення, Криза, – період, коли інституціональні структури зруйновані та створюються заново для виживання нації. Влада опам'ятовується, культура змінює напрям і слугує потребам суспільства, люди поступово починають усвідомлювати себе членами спільноти. [9, с. 104].

В основі ідей дослідників лежить зміна двох різних перетворень – Криз і Пробуджень. Обидва ці періоди характеризуються тим, що люди, що їх пережили, спостерігали історичні події, які сильно змінили їх соціальне середовище [9, с. 69–72]. Періоди кризи стимулюють суспільство до об'єднання перед спільною небезпекою, формують етику самопожертви і прагнення до порядку. Під час підйомів переважають цінності індивідуалізму, а державні інститути піддаються критиці з огляду на нові соціальні та духовні ідеали.

В. Штраус і Н. Гоув виділяють чотири види архетипів поколінь, які повторюються послідовно в ритмі циклу Криз і Пробуджень: Ідеаліст, Реагент, Цивільний і Пристосуванець, яких пізніше автори трансформували у Пророка, Мандрівника, Героя і Художника [9, с. 70]. Покоління, що належать до одного архетипу, мають не лише ідентичний віковий показник, на час якого припадають соціальні й історичні події, а й низку спільних базових настанов щодо культури, сім'ї, цінностей тощо. Цикли архетипів повторюються, оскільки молоді покоління хочуть виправити або компенсувати ті риси старшого покоління, які здаються неприйнятними. Таким чином, люди, що відносяться до одного архетипу, формують покоління протилежного архетипу.

Покоління Пророків народжується після криз, у період відновлення суспільного життя і встановлення нового суспільного порядку. Будучи дітьми посткризового періоду, в юному віці Пророки незбалансовані, повноліття вони досягають молодими ексцентричними передвісниками Пробудження. Згодом вони зосереджуються на моральних засадах та принципах, орієнтуються на суспільні цінності, а у кінці життя керують черговою Кризою [9, с. 84]. Прикладом є «бебі-бумери», що народилися у період з 1943 по 1960 рр.

Покоління Мандрівників народжується в епоху Пробудження, час соціальних ідеалів і духовних пошуків, коли молоді люди критикують усталений порядок, борються зі старими державними інститутами.

Покоління Героїв народжується після Пробудження, під час Спаду, періоду індивідуального прагматизму, упевненості у своїх силах і невтручання. Герої ростуть як діти пост-Пробудження, що дуже оберегаються, досягають повноліття молодими оптимістами, орієнтованими на інтереси групи, під час Кризи стають енергійними і надзвичайно упевненими в собі дорослими, характеризуються своїми військовими успіхами в молодості і політичними досягненнями у зрілому віці. Найбільший вплив ці покоління мають на побудову громадських суспільних інституцій, а також на розвиток технологій. Прикладами є «будівельники» або «переможці» (1901–1924 рр.) і сьогоденне покоління «міленіуму» (1982–2000 рр.)

Покоління Художників народжується після Спаду, під час Кризи, коли загальна загроза стирає деякі соціальні та політичні суперечності, але створює високий ступінь об'єднання суспільства, консенсусу. Художників-дітей надмірно оберегають дорослі, зайняті Кризою, вони досягають повноліття соціалізованими пристосуванцями в посткризовому світі, стають дорослими лідерами, орієнтованими на активну діяльність під час Пробудження і перетворюються на розсудливих літніх людей в епоху пост-Пробудження. До такого архетипу відносяться «Мовчазне покоління» (1925–1942 рр.) і нове покоління (2001–2020 рр.). Покоління вважається домінантним або рецесивним, залежно від того перетворення, яке воно пережило в молодості. Проте, коли молоде покоління досягає повноліття, доросле покоління досягає свого піку. Домінантне покоління (Пророк – епоха пробудження; Герой – епоха кризи) характеризує незалежна поведінка і головна роль у формуванні епохи. Рецесивне покоління (Мандрівник – Спад, Художник – Підйом) відіграє залежну роль у формуванні епохи [9].

З огляду на зазначене, слід приділити особливу увагу аналізу основних архетипів поколінь, які проживають в Україні у XXI столітті, особливо поколінню «Міленіум», яке на сьогоднішній день входить у фазу активної діяльності.

Згідно з теорією поколінь, виокремлюють наступні їх типи (зазначені ті покоління, представники яких наявні в суспільстві), але одразу зауважимо, що періодизація, подана нижче, є досить умовною, оскільки самі автори теорії поколінь кілька разів змінювали межі поколінь, і особливо це стосується нове покоління, оскільки у різних роботах точкою відліку даного покоління вказують 1997-2004 рр.:

- покоління переможців або GI (1901–1924 рр.);
- мовчазне покоління (1925–1942 рр.);
- покоління бумерів або Baby Boom (1943–1960 рр.);
- покоління X (1961–1981 рр.);

- покоління Y (1982–2000 рр.);
- нове покоління (2001–2020 рр.).

Для даного дослідження інтерес представляють чотири останніх покоління, оскільки вони наразі є активними працівниками. У таблиці 1 представлена зведена інформація щодо характерної особливості поколінь з метою спрощення подальшої роботи над розробкою механізму мотивації.

Таблиця 1

Характерні особливості поколінь, що визначають їхні цілі та цінності

Характерні особливості	Бібі-Бумери	Покоління X	Покоління Y	Нове покоління
Події, що сформували покоління	Радянська «відлига», підкорення космосу, СРСР - світова супердержава, «холодна війна», єдині стандарти навчання в школах і гарантованість медичного обслуговування	Продовження «холодної війни», перебудова, СНД, наркотики, війна в Афганістані	Розпад СРСР, локальні військові конфлікти, розвиток цифрових технологій. Мобільні телефони та інтернет, епоха брендів	Глобалізація, постмодернізм, швидкий розвиток технологій, інформаційна економіка
Цінності	Оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, колективізм і командний дух	Важливі сімейні цінності, авторитет старшого покоління, на керівних позиціях переважно представники чоловічої статі. Готовність до змін, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе	«Нетерпляче покоління»: потрібно все і відразу. Завищена самооцінка, прагнення кинути виклик суспільству, в той же час наївність і готовність підкорятися	Бажають принести зміни у світ, займаються волонтерською діяльністю. Стурбовані впливом людей на навколишнє середовище. Спілкування у соціальних мережах, коментуючи пости на фотографії
Ставлення до навчання	Безперервне навчання, цінується академічна освіта. Готові не тільки навчатися самі, а й вчити інших, виступати наставниками	Прагнуть вчитися протягом усього життя, накопичувати знання, готові вкладати в освіту власні гроші, схильні до самонавчання	Вчать на практиці, цінують неформальне навчання, дистанційне навчання, хочуть бачити кінцеву вигоду від навчання	Мають гарну освіту і прагнуть її покращити, володіють значним досвідом веб-пошуку і часто самостійно навчаються з онлайн-джерел
Необхідність зворотного зв'язку	Необхідність зворотного зв'язку	Прагнуть бути успішними, важлива і винагорода, і визнання успіху	Цікавить професійне зростання, винагорода, чекають зворотного зв'язку	Постійний зворотній зв'язок, потреба у відчутті своєї корисності

Джерело: укладено автором на основі [7].

Варто зазначити, що для конструювання ефективного механізму мотивації важливо враховувати не лише приналежність працівників до певного покоління. Безумовно, досить часто конфліктні ситуації у будь-якій організації можуть бути викликані ціннісними настановами різних поколінь. Але на наш погляд, варто взяти до уваги й саме історичну циклічність впливовості кожного з поколінь у кожен окремий період (таблиця 2), і вже базуючись на даній інформації розробляти не лише стратегію і тактику розвитку підприємства, але й ефективний механізм мотивації працівників, оскільки він буде змінюватися власне від того, наскільки буде змінюватися вплив наступного покоління. За таким принципом будуть змінюватися й усі чинники формування організаційної культури підприємства, але з огляду на віковий його склад.

Таблиця 2

Етапи формування поколінь

	Пророк (домінантне)	Мандрівник (рецесивне)	Герой (домінантне)	Художник (рецесивне)
Дитинство	Провітання	Пробудження	Занепад	Криза
Юність	Пробудження	Занепад	Криза	Провітання
Зрілість	Занепад	Криза	Провітання	Пробудження
Старість	Криза	Провітання	Пробудження	Занепад

Джерело: укладено автором на основі [9].

Якщо розглядати ситуацію в Україні, за інформацією Державної служби статистики України, на 01.02.2022 р. чисельність населення нашої держави складала 41 130,4 тис. осіб (без урахування окупованих з 2014 р. територій Криму, Донецької та Луганської областей) [4]. На жаль, актуальна інформація щодо вікового складу населення на сайті відсутня, але на сайті Великої української енциклопедії [5], що є офіційним виданням, є інформація щодо вікового складу населення України, зокрема і за статтю, станом на 01.01.2020 р.

Отже, за статистикою, до «мовчазного покоління» належить приблизно 4 760 тис. осіб, покоління бебі-бумерів складає приблизно 5 100 тис. осіб, обидва разом – майже чверть усього населення України. Це покоління складає велику частку населення, але не є працюючим, за винятком невеликої частки останнього, отже є частково важливим для даного дослідження. Покоління X складає 11 760 тис. осіб, покоління Y – 11 750 тис. осіб, а нове покоління – 8 260 тис. осіб, з них приблизно 2 млн осіб досягли працездатного віку, хоча дане питання також вимагає вивчення та уточнення. Так, за даними Державної служби статистики за 2020 р., кількість неформально зайнятого населення у віці 15-70 років становила 3 237,8 тис. осіб, що складає 20,3% від загальної чисельності працюючих українців цього віку (15 915,3 тис. осіб) [5]. Отже, за приблизним підрахунком, в Україні працює близько 67% населення працездатного віку. Але на тлі останніх подій на території України, бойових дій, провадження військового стану, міграційних процесів у середині держави та закордон, наразі невідомо, яка саме частка працездатного населення залишилася в Україні. Тим не менш, зазначені та оновлені дані можуть бути використані для побудови механізму мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства з огляду на українські реалії.

Розглянемо деякі напрацювання вітчизняних науковців з теорії поколінь в українському вимірі.

Заслуговує на увагу дослідження А. Какодей, у якому вона висвітлює різницю між «поколінням Y» та «поколінням X» стосовно ознак, що мають відношення до професійної діяльності. Виявлено, що «покоління Y» є більш оптимістичним і підприємливим, аніж «покоління X», яке є більш песимістичним і недовірливим.

А. Какодей вперше у своїй роботі здійснила класифікацію поколінь України, яка згодом була доповнена та доопрацьована І. Благуном. Дослідниця дійшла висновку, що теорія поколінь дає додаткову систематизовану інструкцію, що допомагає визначити базові мотиви та потреби певного сегменту ринку. Крім того, теорію поколінь можна використовувати в PR і передвиборчих кампаніях, спілкуючись із кожним з поколінь на «їх мові». Оперування до базових цінностей кожного покоління дозволяє побудувати сприятливе ставлення до компанії, конкретних особистостей, товарів чи послуг [3, с. 42-43, 49].

За результатами дослідження, яке аналізує І. Жарківська, про ставлення на ринку праці до працівників різних поколінь, яке проводилось Міжнародним кадровим порталом HeadHunter Україна, було показано, що різні покоління мають свої слабкі та сильні сторони (воно здійснювалось за результатами онлайн-опитування, у якому взяло участь понад 5084 респондентів). До прикладу, покоління X (працівники від 35 до 50 років) найкраще справляються з рутинною роботою, а покоління Y (працівники від 25 до 35 років) демонструє системне мислення та відповідальність. Що ж до наймолодшого вікового покоління Z працівників (до 24 років), то їх характеризує вміння творчо вирішувати завдання. Зазначимо кілька основних тез про те, як знайти підхід до працівників різного покоління для того, щоб робота була продуктивною:

1. Покоління X характеризують як трудоголівів, не надто амбітних, таких, що не прагнуть жити у своє задоволення.
2. До покоління Y найбільше критичні покоління X. Працівники цього покоління хочуть отримати все й одразу, вони амбітні та мають завищені очікування зарплати.
3. За 10 років працівники покоління Y та нове покоління складатимуть переважну більшість працездатного населення.
4. Вже сьогодні 90% опитаних мали досвід співпраці з працівниками покоління Y. Здебільшого таких молодих спеціалістів описують як невідповідальних та хаотичних.
5. 77% опитаних вважають, що між різними поколіннями працівників існують суттєві відмінності.
6. Молоде покоління працівників, на думку респондентів, характеризують певні риси. По-перше, вони прив'язані до цифрових технологій в роботі, по-друге, схильні цінувати власний час та інтереси, що не характеризує працівників іншого покоління. Цікавим є те, що в них відсутній страх втратити роботу. По-третє, у них загострене відчуття свободи та менше уваги до формальностей. Працівники покоління X демонструють найбільшу критичність по відношенню до працівників інших поколінь. Найбільш критичною є оцінка покоління Z [2, с. 119-120].

О. Шуміло, В. Смачило та Є. Попова у своєму дослідженні з управління персоналом підприємства крізь призму теорії поколінь звертали увагу на те, що сталий розвиток повинен бути взаємний, як і забезпечення цілей, адже потреби та цінності працівників підприємства та безпосередньо підприємства, що формують цілі, досить часто є неузгодженими між собою, що провокує конфлікти та обумовлює неефективність діяльності. Відповідно, необхідно враховувати цінності, потреби та особливості працівників підприємства, які доцільно розглядати крізь призму теорії поколінь [6].

За нинішніх умов все важливішою є ціннісна мотивація персоналу. Індивідуальний підхід до вибору мотиваційних чинників, як зазначає Л. Щетініна та ін., є ефективним інструментом для підвищення продуктивності праці персоналу та його лояльності. Проте в сучасних реаліях доволі складно визначити цінності кожного зі співробітників, так як це вимагає значних витрат часу. Тому значно легше це зробити в розрізі поколінь. Система мотивації, що ґрунтується на відмінностях поколінь, які представлені в ринковій структурі, є об'єктом дослідження соціологів, психологів, а нині й HR- фахівців.

Окрім традиційного зовнішньоматеріального мотиву діяльності персоналу, все більш поширеним поступово стає внутрішній мотив: потреба у реалізації, цікавій та творчій роботі. Очікування щодо умов праці також відрізняються у представників різних поколінь. Наприклад, для фінансово зорієнтованих бейбумерів створення стабільних умов праці може «зарядити» їх на досягнення успіху не гірше, ніж матеріальні заохочення. Зручне робоче місце й постійна забезпеченість робочими матеріалами та канцелярією суттєво впливають на досягнення високого рівня залученості співробітників покоління X у трудовий процес. Фактори мотивації, які були ефективні в роботі з людьми покоління X чи ВВ, не завжди доречно застосовувати для юних фахівців покоління Y та нове покоління [8, с. 280].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, результативність роботи підприємства багато у чому залежить від вправного управління персоналом, а саме вирішення проблеми формування лояльності персоналу, розвинутої системи мотивації та урізноманітнення методів та способів розвитку працівників підприємства. Також в сучасних умовах швидких змін у суспільстві та конкурентного бізнес-середовища сформувати команду зі співробітників, що належать до різних поколінь, тобто мають різні очікування і використовують різні методи роботи, може викликати додаткову складність. У підборі персоналу, формуванні команди, виборі навчальних програм, а найголовніше – мотивації співробітників має враховуватися критерій приналежності працівника до того чи іншого покоління, і розробка даних рекомендацій практичного характеру є перспективою подальших досліджень.

Література

1. Благун І.І. Digital-маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку бізнесу / І.І. Благун // Цифровізація економіки як фактор економічного зростання : колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – С. 139-153. – URL : https://www.researchgate.net/profile/Vasyil-Gorbachuk/publication/352314740_Development_of_intellectual_property_industrialization_and_digitalization/link/s/60c35b34a6fdcc2e6132aaad/Development-of-intellectual-property-industrialization-and-digitalization.pdf#page=139
2. Жарківська І. Теорія поколінь і управління персоналом організації. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол. : Л.І. Вергун, Ю.В. Мельник, О. Легкий. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – С. 118-120. – URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4163/1/%D0%96%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>
3. Какодей А.О. Використання теорії поколінь у маркетингу / А.О. Какодей // Економіка та підприємництво. – 2015. – Т. 2, № 34-35. – С. 39–50. – URL : <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/19264/39-50.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Населення України 2022. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people>
5. Скільки українців працює без трудової книжки : дані Держстату. URL : <https://news.dtk.ua/labor/labor-relations/68744-skilki-ukrayinciv-pracyuje-bez-trudovoyi-knizki-dani-derzstatu>
6. Смачило В. В. Управління персоналом підприємств крізь призму теорії поколінь / В.В. Смачило, О.С. Шушило, Є.В. Попова // Ефективна економіка. – 2020. – № 3. – URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/71.pdf
7. Соколовська В.В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід / В.В. Соколовська, Г.В. Іванченко // Економіка і держава. – 2018. – № 10. – С. 58-63.
8. Щетініна Л.В. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь / Л.В. Щетініна, С.Г. Рудакова, М.І. Даниляк // Проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 277-283. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_39
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.

References

1. Blahun I.I. Digital-marketynh yak instrument zabezpechennia staloho rozvytku biznesu / I.I. Blahun // Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak faktor ekonomichnoho zrostannia : kolektyvna monohrafiia / Za zah. red. O.L. Haltsovoi. – Kherson : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2021. – S. 139-153. – URL : https://www.researchgate.net/profile/Vasyil-Gorbachuk/publication/352314740_Development_of_intellectual_property_industrialization_and_digitalization/links/60c35b34a6fdcc2e6132aaad/Development-of-intellectual-property-industrialization-and-digitalization.pdf#page=139
2. Zharkivska I. Teoriia pokolin i upravlinnia personalom orhanizatsii. Innovatsiini protsesy ekonomichnoho ta sotsialno-kulturnoho rozvytku: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid : zb. tez dop. IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh uchenykh i studentiv / redkol. : L.I. Verhun, Yu.V. Melnyk, O. Lehkyi. – Ternopil : TNEU, 2016. – S. 118-120. – URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4163/1/%D0%96%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>

3. Kakodiei A.O. Vykorystannia teorii pokolin u marketynhu / A.O. Kakodiei // *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. – 2015. – Т. 2, № 34-35. – С. 39–50. – URL : <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/19264/39-50.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Naselennia Ukrainy 2022. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people>
5. Skilky ukrainsiv pratsiuje bez trudovoi knyzhky : dani Derzhstatu. URL : <https://news.dtk.ua/labor/labor-relations/68744-skilki-ukrayinciv-pracyuje-bez-trudovoi-knyzhky-dani-derzhstatu>
6. Smachylo V. V. Upravlinnia personalom pidpriemstv kriz pryzmu teorii pokolin / V.V. Smachylo, O.S. Shumylo, Ye.V. Popova // *Efektivna ekonomika*. – 2020. – № 3. – URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/71.pdf
7. Sokolovska V.V. Motyvatsiia spivrobotnykiv na osnovi teorii pokolin: teoretychnyi pidkhid / V.V. Sokolovska, H.V. Ivanchenko // *Ekonomika i derzhava*. – 2018. – № 10. – С. 58-63.
8. Shchetinina L.V. Upravlinnia personalom z urakhuvanniam polozhen teorii pokolin / L.V. Shchetinina, S.H. Rudakova, M.I. Danyliak // *Problemy ekonomiky*. – 2017. – № 1. – С. 277-283. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_39
9. Strauss, W., Howe, N. *The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About Americas Next Rendezvous with Destiny*. N. Y.: Broadway Books, 1997.