

Олександр Володимирович Жмай

старший викладач

ORCID 0000-0001-5276-3462

e-mail: za@onu.edu.ua,

Марія Юріївна Мозгальова

студентка

e-mail: mashamozgaleva@gmail.com,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

Постановка проблеми. В сучасному світі все стрімко змінюється: технології, демографічна, соціальна, економічна та політична ситуація. Система мотивації праці знаходиться в постійному розвитку, удосконалюються методи і способи, за допомогою яких можна ефективно реагувати на виклики сьогодення.

На сучасному етапі теорія і практика управління персоналом повинні звертати особливу увагу на зміни вікової структури персоналу компанії. В умовах постійних змін у суспільстві та висококонкурентного бізнес-середовища керівники підприємств зіткнулися з новою проблемою. Їм потрібно формувати команди зі співробітників, які належать до різних вікових груп. Це значно ускладнює процес підбору персоналу для організації, формування цілісної команди, вибору програм навчання для співробітників та їх мотивації. Протиріччя між поколіннями можуть призвести до постійних конфліктів і порушень комунікації. Вони також можуть вплинути на задоволеність роботою і продуктивність. Знання про основні відмінності та подібності між літніми і молодими працівниками необхідні для створення високоефективних команд, для успішного найму та утримання співробітників (Жмай & Мозгальова, 2021).

Американські основоположники теорії поколінь, Нейл Хоув і Вільям Штраус, виявили, що в різних історичних епохах стиль поведінки людей одного віку значно відрізнявся. Це спричинено через вплив зовнішніх факторів, а саме – економічних, соціальних і політичних, які врешті-решт мали відмінний вплив на сприйняття суспільством загальної картини світу. Єдине бачення, світосприйняття та цінності сформувалися у тих людей, які зростали в один і той самий часовий проміжок. Хоча розмежування між різними поколіннями за роками є лише приблизним, і думки експертів щодо чітких дат переходу від одного покоління в інше зазвичай дещо різняться, з метою виділення найефективніших мотиваційних підходів, які можуть бути застосовані до сучасних представників нових поколінь, необхідно розрізнити й врахувати цінності та особливості різних поколінь, присутніх на ринку праці. Крім того, важливо врахувати також особливості попередніх поколінь з метою простежування ключових відмінностей між ними.

«Теорія поколінь» стала одним з ефективних інструментів, який допомагає керівництву організації зрозуміти ключові цінності людей різного віку та застосовувати методи мотивації, адаптовані до особливостей цих поколінь. Кожні кілька десятиліть з'явля-

ється нове покоління, яке потрібно ретельно досліджувати для того, щоб менеджери змогли краще розуміти, з ким вони будуть мати справу, коли молоді співробітники вийдуть з університету і займуть робочі місця. Кожне покоління має неймовірну цінність, яку вона може запропонувати організаціям на будь-якому етапі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перше визначення поняття «покоління» було запропоновано Карлом Мангеймом у праці «Проблема поколінь» на початку минулого століття (Mannheim, 1928). Вчений підкреслив, що покоління – це когорта людей одного віку, які жили в одному і тому ж історичному середовищі і були свідками одних і тих же подій.

Наприкінці ХХ ст. теорію поколінь досліджували американський демограф Нейл Хоув та історик Вільям Штраус. Основи цієї теорії були викладені в 1991 р. у книзі «Покоління» (“Generations”) (Strauss & Howe, 1991) та у 1997 р. в книзі «Четверте перетворення: американське пророцтво» (“The Fourth Turning: An American Prophecy”) (Strauss & Howe, 1997).

Нейл Хоув і Вільям Штраус надали детальне пояснення того, що представляють собою різні покоління, і визначили цикли і архетипи кожного з них. Поняття «покоління» розглядалось як сукупність людей, що народжені в певний проміжок часу, який охоплює близько 20 років. Покоління ідентифікується за такими критеріями: 1) приналежність до однієї історичної епохи; 2) загальні переконання та моделі поведінки; 3) почуття приналежності до цього покоління (Holly, 2012).

У той же період набуває розвитку дослідження окремих поколінь. У 1993 р. опубліковано працю Нейла Хоува і Вільяма Штрауса «Тринадцять поколінь» (“13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail”) (Strauss & Howe, 1993), присвячену дослідженню особливостей покоління X, а в 2000 р. побачила світ їхня книга «Сходження покоління Міленіуму: наступне Велике покоління» (“Millennials Rising: The Next Great Generation”) (Strauss & Howe, 2000).

У 2009 р. Брюс Тулган (Bruce L. Tulgan) присвятив поколінню Y свою книгу «Не всім дістанеться приз: як управляти поколінням Y» (“Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y”) (Тулган, 2017).

Грунтовне дослідження особливостей покоління Z провів Девід Стілман (David Stillman) зі своїм сином – представником покоління Z, Іоною Стілманом (Jonah Stillman), результати якого опубліковані у 2017 р. у праці «Покоління Z на роботі. Як його зро-

зуміти і знайти з ним спільну мову» (“Gen Z and Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace”) (Стілман & Стілман, 2017).

Серед українських науковців дану проблему розглядали М. П. Денисенко та Н. В. Давиденко (Денисенко & Давиденко, 2018), К. М. Кашук (Кашук, 2018) О. З. Лютак (Лютак, 2019), Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова та М. І. Даниляк (Щетініна, Рудакова & Даниляк, 2017) та інші.

Слід зазначити, що серед науковців є й критики цієї теорії, які наголошують на нестачі точних емпіричних даних, які б підтверджували висновки її авторів та дослідників. Так, Н. В. Юдіна стверджує, що «в інформаційному суспільстві інформаційно-комунікативні технології (ІКТ) можуть стирати кордони характерної поведінки представників поколінь «Х», «У», «Z», якщо вони інтегровані в інформаційне суспільство». На її думку, в інформаційному суспільстві слід поєднати ці покоління у єдине покоління «І» («Internet Generation») (Юдіна, 2017).

Мета дослідження. Стаття присвячена дослідженню особистісних особливостей й основаних на цьому підходів до управління та мотивації представників різних поколінь, які представлені сьогодні на ринку праці, а саме покоління Х, У та Z. Також розглядається покоління Альфа, яке вже через 5-10 років почне конкурувати за існуючі робочі місця.

Виклад результатів дослідження. В сучасному інформаційному просторі поняття «бебі-бумери» чи «покоління Z» є досить широкоживаними. Як показано у дослідженнях низки вчених, приналежність до кож-

ної з цих груп впливає не тільки на світосприйняття, особисті потреби та індивідуальні прагнення, але й на продуктивність праці людини.

Згідно з даними Pew Research Center (Pew Research Center, 2018), у 2018 р. в США близько 35% від усіх працюючих осіб склали міленіали. Це робить їх найвпливовішою силою на ринку праці. Щодо ситуації, яка склалася в Україні, то, згідно аналізу бази hh.ua/grc, на претендентів у віці 19-35 років (які є міленіалами) припадає 58% від всіх розміщених резюме. Другу за чисельністю групу складають «ікси» – люди у віці від 36 до 56 років, на яких припадає 35% від всіх резюме. Найменшою мірою представлені зараз на ринку праці бебі-бумери і «зети», на них припадає 3 і 4% резюме відповідно (Теорія поколінь та український ринок праці, 2019). Проте варто зазначити, що ретроспективний аналіз доводить, що робочий вік поколінь розширюється. Згідно з дослідженням агентства sparks&honey, чверть підлітків у віці від 16 до 19 років задіяні як волонтери. І вони хочуть якомога раніше почати самостійно заробляти гроші (sparks & honey, 2018).

Таким чином, нині на ринку праці переважають представники поколінь У (в Україні також значну частку ринку займають представники покоління Х). Частка попереднього покоління, «бебі-бумерів», поступово зменшується. Замість цього, на ринку праці збільшується частка молоді, що належить вже до сучасного покоління Z.

Основні характеристики, а також сильні та слабкі сторони цих поколінь представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні особливості поколінь Х, У, Z та Альфа

Покоління	Основні характеристики	Сильні сторони	Слабкі сторони
Покоління Х	Самостійність, трудолюбство, індивідуалізм, прагматизм	Цілеспрямованість, висока працездатність, високий ступінь відповідальності, незалежність, добре виконують рутинну працю, стресостійкість	Швидко вигорають, якщо їх роботу постійно контролюють, не охочі перенавчатися
Покоління У	Амбітні, волелюбні, прагнуть до постійного кар'єрного розвитку, хочуть одразу отримувати винагороду за успішно виконану роботу, комунікабельні	Нестандартне мислення, швидко адаптуються до змін, вміння працювати з великим інформаційним потоком	Не зацікавлені віддаленою перспективою, занадто високі кар'єрні очікування, полюблять негайну винагороду, не подобається починати професійне зростання з нижчих щаблів
Покоління Z	Гіперактивність, економічно грамотні, дуже важливим вважають самореалізацію, не сприймають жорстку ієрархію	Миттєво ухвалюють рішення, прагнення до постійного навчання і самоосвіти, творчий підхід до вирішення завдань, ефективне використання ІКТ	Не можуть довго концентрувати свою увагу на чомусь одному, недостатньо розвинені навички критичного мислення, схильні часто змінювати види діяльності
Покоління Альфа	Матеріально забезпечені та технологічно грамотні, цінують персоналізацію та індивідуальний підхід	Нестандартний підхід до вирішення задач, не бояться роботи помилки, експериментувати	Розсіяна увага

Джерело: складено за (Жмай & Вашковская, 2020; Жмай & Мозгальова, 2021; Кашук, 2018; Коваль & Биба, 2020).

Розглянемо кожне з цих поколінь більш детально.

Представники покоління Х (1961–1980), як правило, є прихильниками незалежності і самостійності. Покоління Х часто називають «latch-key kids» («ключ на ший» – символ епохи), оскільки багато хто звик пік-

луватися про себе вдома через те, що обоє батьків були вимушені працювати. Таким чином, під впливом певних подій були сформовані характеристики даного покоління, а саме: глобальна поінформованість, високий рівень ерудиції, самостійність, спрямованість на до-

сягнення поставлених цілей, здатність до конкуренції, економічність, прагматизм, гнучкість. Завдяки цій незалежності та самостійності представники покоління X сьогодні очолюють деякі з провідних світових компаній зі списку Fortune 500 (Jiang, 2019).

Покоління X – це «золота» кадрова група. Це енергійні і відповідальні люди, які здатні займатися самоосвітою, альтернативно мислити, активно розвивати кар'єру, здатні підлаштовуватися, є трудоголіками, відповідальні, вміють вирішувати складні завдання, вміють виконувати завдання під тиском, на роботі віддають перевагу автономності.

Покоління X надзвичайно цінують матеріальні блага та комфорт, можливість вибору, свій час. Для них є важливим баланс між роботою та сім'єю. Мають хорошу базу знань і досвіду, мотивовані на поступове професійне зростання. Проте їх складно навчати й особливо переучувати. Люди покоління X є також активними користувачами соціальних мереж, поступаючись тільки міленіалам.

Покоління Y (1983 – 1990), яке називають ще міленіалами, бо вони народилися на межі двох тисячоліть, представляють сучасні, комунікабельні, волелюбні, амбітні та пристосовані до змін люди. Вони швидко адаптуються до змін, беруть участь в корпоративному житті компанії. Мають хороші здібності до навчання, є надзвичайно конкурентоспроможними, вміють працювати з великим інформаційним потоком.

В дослідженні PwC (PwC, 2013), присвяченому поколінням, міленіали повідомили, що корпоративна культура, орієнтована на команду, є важливою складовою на роботі. Пошук інноваційних способів створення сприятливого середовища може ефективно мотивувати це покоління. Наприклад, міленіали, як правило, відчувають особливу мотивацію до взаємного визнання. Нагороди та фідбеки можуть впливати на них сильніше, якщо походять від їх команди, а не лише від одного керівника. Фонд досліджень стимулів (IRF) рекомендує використовувати програми, які дозволяють співробітникам набирати бали й отримувати винагороди на основі відгуків своїх колег. Оскільки міленіали часто цінують підтримку команди, багато хто з них прагне визнання частіше, ніж інші покоління (Incentive Research Foundation, 2015).

У роботі цих людей складно зацікавити віддаленою перспективою, вони люблять негайну винагороду. Їм не подобається починати професійне зростання з нижчих шаблів, розраховуючи на те, що через кілька років їх підвищать, основний їх орієнтир – це негайне зростання. Згідно з дослідженням Інституту Геллапа «Як хочуть жити і працювати міленіали», переважна більшість міленіалів (87%) вважають найважливішим фактором можливість професійного або кар'єрного розвитку, при цьому кількість їх однодумців з інших поколінь становить 69% (Adkins & Rigoni, 2016). Їх сильне прагнення до постійного розвитку, можливо, є найбільшою відмінністю між ними і всіма іншими поколіннями (Что лучше всего мотивирует сотрудников, принадлежащих к разным поколениям, 2020).

Наступним йде покоління Z (1991–2010), або, як їх ще називають, центеніали, покоління «ЯЯЯ» (Generation MeMeMe). Це молоде покоління інноваторів, які інтуїтивно розуміють нові технології, надзвичайно швидко сприймають інформацію, цілодобово живуть і працюють онлайн. Представники покоління Z схильні брати на себе багато відповідальності

й здатні миттєво ухвалювати рішення. Вони мотивовані соціальними нагородами, наставництвом і постійним зворотним зв'язком. «Зети» здатні виконувати кілька завдань одночасно, легко переключаючись між ними, проте не можуть довго концентрувати свою увагу на чомусь одному, тому схильні часто змінювати види діяльності (Жмай & Якимова, 2020).

Для представників покоління Z важливим є чітке визначення цілей, гнучкість робочого часу (під словом «робота» розуміють не проміжок часу, а сукупність завдань, які необхідно виконати якісно і в строк), розвиток кар'єри (налаштовані реалізовувати відразу кілька кар'єрних планів).

«Зети» ростуть на іграх, де завжди можна заново пройти рівень, на програмах, де завжди можна відновити резервну копію з хмари і т. д. Це накладає відбиток і на їх сприйняття помилок в житті, тому вони досить просто ставляться до них.

За даними Cone Gen Z CSR Study, 94% «зетів» віддадуть перевагу компанії, яка робить свій внесок у вирішення соціальних і екологічних проблем (Cone, 2017).

Люди цього покоління звикли, що в іграх навіть на початкових рівнях можна швидко заробити перші досягнення і нагороди, а зробивши один цікавий пост в Instagram або Facebook, отримати відразу багато «лайків» і підписників. Таких же швидких перемог і винагород вони очікують і від роботи (Маркасян, 2018).

Покоління Z – це перше покоління за останні 100 років, яке народжується з дорослою сформованою позицією до багатьох речей. Вони самі вирішують, що і як потрібно робити. Від цього і висока самооцінка.

Незважаючи на те, що представники даного покоління лише починають займати свої перші робочі місця, можна виділити їхні основні професійні переваги. «Зети» мають підприємницькі здібності, є економічно грамотними. Їх хвилюють проблеми довкілля, вони толерантні та соціально відповідальні. Для «зетів» важлива самореалізація, а не кар'єра заради кар'єри. Тому представники покоління Z більше за інших орієнтовані на формування брендів з самих себе або створення власного бізнесу – перед очима є достатньо прикладів успішних однолітків, які стали забезпеченими і знаменитими завдяки соцмережам.

Покоління Альфа – нинішнє покоління, народжене після 2010 року. Австралійський вчений та соціолог Марк МакКріндл запропонував саме таку назву, адже X, Y та Z – останні букви латинського алфавіту, і першому поколінню, яке з'явилося в XXI ст., присвоїли першу букву грецького алфавіту. «Альфи» – результат «обнулення», переосмислення слабких і сильних сторін всіх їх попередників. Прогнозується, що до 2025 року їх чисельність буде сягати майже 2 млрд, що зробить їх найбільшим поколінням в історії світу. Вони вважаються найбільш матеріально забезпеченими і технологічно грамотними (Разница поколений: какие они – Generation Z и идущие следом альфы, 2021).

Любов до ігор і технологій зробить гейміфікацію стандартним процесом навчання. Покоління Альфа з його розсіяною увагою навряд чи піддасться звичній системі освіти: те, що ще якось працювало на попередніх поколіннях, вже не буде працювати на них. Використання технологій доповненої та віртуальної реальності зробить освіту більш доступною та мобіль-

ною. Планується, що «Альфи» навчатимуться довше, намагаючись освоїти якомога більше soft skills («м'яких» навичок), щоб в динамічній та мінливій реальності залишатися затребуваними. За прогнозами, «Альфи» кардинально змінюватимуть сферу діяльності близько п'яти разів за життя (Жмай & Вашковская, 2020).

Покоління, яке росте в оточенні healthy-трендів, ймовірно буде найбільш здоровим. Усвідомлений підхід до споживання і турбота про навколишній світ сформують відповідні «здорові» звички у «альф». Освіта, яка буде в більшому пріоритеті, ніж у кого-небудь з попередників, позначиться на рівні доходу і на можливості закривати базові потреби – краще харчуватися та забезпечувати себе гідним медичним обслуговуванням.

Покоління Альфа не потребує тих же структур влади, ієрархії або традиційних підходів до управління. Вони цінують персоналізацію та індивідуальний підхід. Потрібно звернути увагу на те, що концентрація уваги представників покоління Альфа – 1 секунда. У їхньому світі інформаційна картинка витісняє текст,

тому вони сприймають краще інформацію за допомогою інфографіки. Через подальший розвиток ІКТ вони будуть прагнути вибудувати гнучкий і соціально відповідальний глобальний простір, в якому більше приділятиметься уваги проблемам екології, тероризму та вичерпності ресурсів. Проте потрібно враховуючи той факт, що формування покоління Альфа закінчиться приблизно тільки у 2025 році, тому досить складно виділити їх особливості зараз, тому що фактори розвитку їхніх цінностей та переконань остаточно не сформовані.

Для того, щоб добре взаємодіяти з наступним поколінням, необхідним є надання їм можливостей для зростання. Дозволити їм експериментувати і терпіти невдачі - це ключ до створення стійкості «Альф». Залучаючи, оснащуючи і довіряючи поколінню Альфа, ми можемо добре налаштувати їх на довгі роки.

Розглядаючи питання мотивації та взаємодії представників різних поколінь на робочому місці, варто відзначити, що, порівнюючи їх, можна побачити як відмінності, так і схожі риси (табл. 2).

Таблиця 2

Підходи до управління та мотивації на основі теорії поколінь

Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Додаткове навчання. ▪ Включення у програму ротачії. ▪ Публічна похвала. ▪ Можливість брати участь в прийнятті управлінських рішень. ▪ Наявність періодичного контролю 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Гнучкий графік роботи. ▪ Реалізація навчальних курсів і тренінгів в ігровому форматі. ▪ Взаємне визнання, фідбеки від колег, система грейдів. ▪ Нагороди за будь-які досягнення, за виконання кожного невеликого завдання. ▪ Відсутність жорсткого контролю 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Гнучкість робочого часу. ▪ Пільги і компенсації, пов'язані з охороною здоров'я і здоровим способом життя. ▪ Максимальна персоналізація. ▪ Участь у різних проектах, між якими можна вільно переключатись. ▪ Відсутність жорсткого контролю

Джерело: складено за (Жмай & Мозгальова, 2021; Кашук, 2018; Коваль & Биба, 2020; Маркасян, 2018; Токарев, 2019; Тулган, 2017).

Представники покоління X, як правило, лояльні до компаній, які пропонують або полегшують можливості для зростання і розвитку, формально або неформально. Можна використовувати їх впливові здібності, заохочуючи до наставництва над молодими членами команди, можливо, проводити тренінги або працювати віч-на-віч з міленіалами та поколіннями Z.

Враховуючи той факт, що представники покоління X розглядають гроші як гарантію особистої безпеки та безпеки рідних, рекомендовано встановити фіксовані оклади. Потрібно постійно ознайомлювати працівників з можливостями щодо додаткового навчання та включати співробітників у програму ротачії. Також необхідно надавати їм більше самостійності. Визначення фіксованих зон відповідальності та індивідуальних завдань сприятиме покращення результатів співробітників. Рекомендовано періодично відправляти «іксів» на навчання, щоб підвищувати кваліфікацію.

Для мілленіалів дуже важливо використання новітніх технологій, командна робота й точна постановка цілей. Вони досить активні та постійно прагнуть самовдосконалення, можуть опановувати кілька професій одночасно. Представники покоління Y також цінують персональну увагу, їм необхідна підтримка, консультації та зворотній зв'язок від менеджерів.

У роботі з міленіалами допомагає система грейдів: співробітник бачить свій поточний рівень компетенцій і розуміє, як розвиватися, щоб перейти на новий рівень і отримати підвищення. Міленіалам звичніше працювати в команді: здебільшого їх дитинство пройшло без Інтернету, і комунікативні навички розвинені краще, ніж у більш молодих поколінь, тому для брейнштурмів або планування краще залучати представників покоління Y.

За дослідженням Qualtrics (Qualtrics, 2017) «міленіали» схильні нехтувати правилами, так що варто уникати нав'язування дрес-коду і фіксованого графіка. Характерною рисою в навчанні співробітників покоління Y можна вважати їх любов до ігор, оскільки вони росли в середовищі, де стрімко розвивалися комп'ютерні технології. Цей факт став основою такого процесу як «гейміфікація» – застосування ігрового мислення і динаміки для залучення аудиторії в навчання і вирішення бізнес-завдань, створення стратегії і перетворення дії в гру. На сьогодні величезна кількість навчальних курсів і тренінгів реалізується в ігровому форматі, коли учасник повинен правильно виконати ту чи іншу задачу, в грі правильно застосовуючи отримані знання.

Якщо на підприємстві організована чітка і цікава корпоративна культура, чітко окреслені місія компанії, цінності, існують певні традиції, співробітник покоління Y буде зацікавлений.

Для заохочення мілінеалів рекомендовано виплачувати премії за виконання кожного невеликого завдання з кращим за середній результат. Враховуючи те, що міленіали постійно прагнуть кар'єрного розвитку, потрібно включати їх у програми ротатії.

У свою чергу, все, що роблять «зети», потребує будь-якої реакції оточуючих. Вони надзвичайно цінують увагу до своєї особистості. Щоб стати кимось, вони не готові чекати, доки виростуть, а намагаються самореалізуватися тут і зараз. У них присутній «синдром втраченої можливості», тобто центеніали бояться не отримати шансу спробувати щось нове. Незважаючи на те, що «зети» індивідуалісти, вони також люблять працювати в команді. Переважаючими якостями цього покоління будуть прагнення до постійного навчання і креативність. Аби їхня праця давала найкращий результат, необхідно давати їм творчі завдання.

Для «зумерів» буває складно монотонно працювати над одним великим масивом даних. Подібний функціонал демотивує їх. Тому варто буде відмовитися від великої кількості звітів, оптимізувати їх або автоматизувати, щоб зменшити частоту заповнення.

Також важливим фактором, що впливає на мотивацію роботи «зетів», буде можливість чергувати завдання, щоб не концентруватися на одному процесі постійно. Зустрічі варто проводити віртуально чи хоча б дати таку опцію, в ідеалі доповнивши це можливістю конструктивно заперечувати чи піддавати сумніву рішення керівника (Токарев, 2019).

Висновки. Таким чином, теорія поколінь дозволяє сформувати ефективну стратегію управління людським капіталом організації, в якій будуть враховані особливості світогляду й поведінки представників різних вікових груп. Високий попит на таланти змушує сучасні компанії вступати в активну боротьбу за людський капітал. Щоб перемогти в ній? необхідно запропонувати кращі умови для представників кожного покоління. Ефективне використання положень теорії поколінь дозволяє забезпечити високий рівень комунікації між співробітниками і більш ефективно прогнозувати їх поведінку. Вона допоможе доповнити образ аудиторії і розширити базу для виведення робочих гіпотез за оптимальною системою мотивації для команди.

Сьогодні для роботодавця дуже важливо брати до уваги не просто особливості того чи іншого покоління, а їх спадкоємність, використовувати сильні та враховувати слабкі сторони представників різних поколінь. При використанні цієї теорії як прикладного інструменту, можна вирішити цілий ряд завдань: грамотно вибудувати співбесіду з кандидатами, підбирати персонал з урахуванням особливостей поколінь, будувати політику компанії в залежності від частки представників того чи іншого покоління, розподіляти ролі в організації з урахуванням сильних і слабких сторін представників поколінь тощо.

Список використаних джерел

1. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка*

та держава. 2020. № 1. С. 46-49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.46>.

2. Жмай А. В., Вашковская М. С. Особенности обучения и управления сотрудниками поколения Альфа. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інституційні перетворення та регулювання соціально-економічних процесів в умовах міжнародної інтеграції». Одеса: ОФФСЕТіК, 2020. С. 89-92.

3. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Підходи до мотивації персоналу з урахуванням теорії поколінь. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів*. Матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. Херсон: Книжкове видавництво ФОР Вишемирський В.С., 2021. С. 130-132.

4. Жмай А. В., Якімова І. А. Роль корпоративної культури в привлеченні и удержании сотрудников поколения Z. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інституційні перетворення та регулювання соціально-економічних процесів в умовах міжнародної інтеграції». Одеса: ОФФСЕТіК, 2020. С. 29-32.

5. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. № 1 (22). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9.

6. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262>

7. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. *Збірник наукових праць: психологія*. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаніка», 2019. Вип. 23. С. 94-101.

8. Маркасян П. (2018). *Особенности мотивации сотрудников поколения Z. Talent Management*. URL: <https://www.talent-management.com.ua/5562-osobennosti-motivatsii-sotrudnikov-pokoleniya-z/>.

9. Разница поколений: какие они — Generation Z и идущие следом «альфы»? URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/5dfcabbf9a7947a532b7f9a5>.

10. Стиллман Д., Стиллман И. (2017). Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык. «Манн, Иванов и Фербер. (МИФ)».

11. Теорія поколінь та український ринок праці. URL: <http://pravocontract.com.ua/archives/351>.

12. Токарев Н. (2019). *Как мотивировать бумеров, зумеров и остальных*. URL: <https://mind.ua/ru/openmind/20232307-novaya-realnost-kak-motivirovat-bumero-v-zumerov-i-ostalnyh>.

13. Тулган Б. (2017). *Не всем достанется приз: как управлять поколением Y*. «Манн, Иванов и Фербер. (МИФ)».

14. Что лучше всего мотивирует сотрудников, принадлежащих к разным поколениям. URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/chto-luchshe-vsego-motiviruet-sotrudnikov-prinadlezhashih-k-raznym-pokoleniyam/>.

15. Шетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 277-283.

16. Юдіна, Н. В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Рівне : РДГУ, 2017.

17. 2017 Cone Gen Z CSR Study: How to Speak Z (2017). *Cone*. URL: <https://www.conecomm.com/2017-cone-gen-z-csr-study-pdf> (дата звернення 23.10.21).
18. Amy Adkins & Brandon Rigoni. Millennials want jobs to be development opportunities. *Gallup Business Journal*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx> (дата звернення 23.10.21).
19. Alexander Agati, Holly. The Millennial generation: Howe and Strauss disputed. (2012). Dissertations, Theses, and Masters Projects. Paper 1539618810. DOI: <https://dx.doi.org/doi:10.25774/w4-gjnp-xz92> (дата звернення 23.10.21).
20. Generation Z 2025: The Final Generation. *sparks & honey*. URL: <https://www.sparksandhoney.com/reports-list/2018/10/5/generation-z-2025-the-final-generation> (дата звернення 23.10.21).
21. Generations in the Workforce & Marketplace: Preferences in Rewards, Recognition & Incentives. (2015). *Incentive Research Foundation*. URL: <https://www.viktorwithak.com/PDFs/03-generations-in-the-workforce.pdf> (дата звернення 23.10.21).
22. Karl Mannheim. "The Problem of Generations," in *Essays on the Sociology of Knowledge* (London, Routledge and Kegan Paul, 1928/1952): pp. 276–320.
23. Millennials are the largest generation in the U.S. labor force (2018). *Pew Research Center*. URL: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/> (дата звернення 23.10.21).
24. PwC's NextGen: A global generational study (2013). *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> (дата звернення 23.10.21).
25. Steven Jiang The ABCs Of Generations X, Y And Z. *Forbes Human Resources*. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/04/02/the-abcs-of-generations-x-y-and-z/?sh=5aa1192e672b> (дата звернення 23.10.21).
26. Strauss, W. and Howe, N. (1993). *13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?* Vintage Books, New York, USA.
27. Strauss, W. and Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, WILLIAM MORROW AND COMPANY, INC., New York, USA.
28. Strauss, W. and Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books, New York, USA.
29. Strauss, W. and Howe, N. (1997), *The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*, Broadway Books, New York, USA.
30. The Millennial Study: Research About Millennials Values & Lifestyles. *Qualtrics*. URL: <https://www.qualtrics.com/millennials/> (дата звернення 23.10.21).
- of the Alpha generation]. *Instytutsiini peretvorennia ta rehulivannia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv v umovakh mizhnarodnoi intehratsii [Institutional transformations and regulation of socio-economic processes in the conditions of international integration]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (pp. 89-92). Odesa, OFFSJeTiK [in Russian].
3. Zhmai, O. V., Mozghalova, M. Yu. (2021). Pidkhody do motyvatsii personalu z urakhuvanniam teorii pokolin [Approaches to staff motivation taking into account the theory of generations]. *Tendentsii ta perspektyvy rozvytku menedzhmentu v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Trends and prospects of management development in conditions of global challenges]*: Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference. (pp. 130-132). Kherson, V.S. Vyshemirskyi Book Publishing House [in Ukrainian].
4. Zhmai, A. V., Yakimova, I. A. (2020). Rol' korporativnoy kul'tury v privlechenii i uderzhanii sotrudnikov pokoleniya Z [The role of corporate culture in attracting and retaining employees of generation Z]. *Instytutsiini peretvorennia ta rehulivannia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv v umovakh mizhnarodnoi intehratsii [Institutional transformations and regulation of socio-economic processes in the conditions of international integration]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (pp. 29-32). Odesa, OFFSJeTiK [in Russian].
5. Kaschuk, K. M. (2018). Osoblyvosti upravlinnia spivrobitnykamy X, Y ta Z pokolin [Peculiarities of management of spivrobitnik X, Y and Z generations]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economy. Management. Innovations*, Vol. 1(22). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 [in Ukrainian].
6. Koval, N. V., Byba, V. A. (2020). Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personalu [The use of generational theory in personnel management]. *Efektivna ekonomika*, 10. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> [in Ukrainian].
7. Liutak, O. Z. (2019). Zastosuvannia teorii pokolin u konsultuvanni personalu orhanizatsii [The application of the theory of generations in consulting the personnel of the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats: psykholohiia – Collection of scientific works: psychology*, Vol. 23, pp. 94-101. Ivano-Frankivsk, Prykarpattia National University named after V. Stefanyka" [in Ukrainian].
8. Markasian, P. (2018). Osoblyvosti motyvatsii spivrobitnykiv pokolinna Z [Features of motivation of employees of generation Z]. *Talent Management*. Retrieved from <https://www.talent-management.com.ua/5562-osobnosti-motivatsii-sotrudnikov-pokoleniya-z/> [in Ukrainian].
9. Raznitsa pokoleniy: kakie oni – Generation Z i idushchie sledom «alfy»? [The difference of generations: what are they - Generation Z and the following "alphas"?]. Retrieved from <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/5dfcabbf9a7947a532b7f9a5> [in Russian].
10. Stillman, D. and Stillman, I. (2018), *Pokolenie Z na rabote. Kak ego ponjat' i najti s nim obshnij jazyk [Generation Z at work. How to understand them and speak a common tongue]*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
11. Teoriia pokolin ta ukraïnskyi rynek pratsi [Theory of generations and the Ukrainian labor market]. Retrieved from <http://pravocontract.com.ua/archives/351> [in Ukrainian].

References

1. Denysenko, M. P., Davydenko, N. V. (2020). Teoriia pokolin ta yakyyi yiy vplyv na suchasnyi biznes [Generation theory and its impact on modern business]. *Ekonomika ta derzhava*, № 1, pp. 46-49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.46> [in Ukrainian].
2. Zhmay, A. V., Vashkovskaya, M. S. (2020). Osobennosti obucheniya i upravleniya sotrudnikami pokoleniya Alfa [Features of training and management of employees

12. Tokarev, N. Kak motivirovat bumerov, zumerov i ostalnykh [How to motivate boomers, zoomers and others]. *Mind.ua*. Retrieved from <https://mind.ua/ru/openmind/20232307-novaya-realnost-kak-motivirovat-bumerov-zumerov-i-ostalnykh> [in Russian].
13. Tulgan, B. (2017). Ne vsem dostanetsja priz: kak upravljat' pokoleniem [Not everyone gets a prize: how to manage Generation Y]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
14. Chto luchshe vsego motiviruet sotrudnikov, prinaldezhashchikh k raznym pokoleniyam [What is the best motivator for multi-generational employees?]. Retrieved from <https://www.wrike.com/ru/blog/chto-luchshe-vsego-motiviruet-sotrudnikov-prinaldezhashchih-k-raznym-pokoleniyam/> [in Russian].
15. Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H., Danyliak, M. I. (2017). Upravlinnia personalom z urakhuванням polozhen teorii pokolin [Human resources management based on generation theory]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, Vol. 1, pp. 277-283 [in Ukrainian].
16. Yudina, N. V. (2017). Teoriia pokolin v umovakh informatsiinoho suspilstva [Generation theory in information society], *Suchasni trendy povedinky spozhyvachiv tovariv i posluh* [Current behaviour trends among consumers of goods and services]. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (pp. 115-117). Rivne, Rivne State Humanitarian University [in Ukrainian].
17. 2017 Cone Gen Z CSR Study: How to Speak Z. (2017). *Cone*. Retrieved from <https://www.conecomm.com/2017-cone-gen-z-csr-study-pdf>.
18. Adkins, Amy, and Brandon Rigoni. Millennials want jobs to be development opportunities. *Gallup Business Journal*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx>.
19. Alexander Agati, Holly. The Millennial generation: Howe and Strauss disputed. (2012). Dissertations, Theses, and Masters Projects. Paper 1539618810. DOI: <https://dx.doi.org/doi:10.25774/w4-gjnp-xz92>.
20. Generation Z 2025: The Final Generation. *sparks & honey*. Retrieved from <https://www.sparksandhoney.com/reports-list/2018/10/5/generation-z-2025-the-final-generation>.
21. Generations in the Workforce & Marketplace: Preferences in Rewards, Recognition & Incentives. (2015). *Incentive Research Foundation*. Retrieved from <https://www.viktorwithak.com/PDFs/03-generations-in-the-workforce.pdf>.
22. Karl Mannheim. The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*. London, Routledge and Kegan Paul, 1928/1952: pp. 276–320.
23. Millennials are the largest generation in the U.S. labor force. (2018). *Pew Research Center*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>.
24. PwC's NextGen: A global generational study. (2013). *PwC*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>.
25. Steven Jiang. The ABCs Of Generations X, Y And Z. *Forbes Human Resources*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/04/02/the-abcs-of-generations-x-y-and-z/?sh=5aa1192e672b>.
26. Strauss, W. and Howe, N. (1993). 13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail? New York, Vintage Books.
27. Strauss, W. and Howe, N. (1991). Generations: The History of America's Future. 1584 to 2069. New York, WILLIAM MORROW AND COMPANY, INC.
28. Strauss, W. and Howe, N. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. New York, Vintage Books.
29. Strauss, W. and Howe, N. (1997). The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny. New York, Broadway Books.
30. The Millennial Study: Research About Millennials Values & Lifestyles. *Qualtrics*. Retrieved from <https://www.qualtrics.com/millennials/>.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2022

Формат цитування:

Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 94-100. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).94-100](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).94-100)

Zhmai, O. V., Mozghalova, M. Yu. (2022). Differentiation of Personnel Motivation in the Context of Generational Theory. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), pp. 94-100. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).94-100](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).94-100)