

*Савків У. С., к.е.н., доцент,
Дем'янець Р. М., здобувач,
Пухта С. Р., здобувач
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна*

ПОКОЛІННЄВИЙ ПІДХІД ДО ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ: X, Y, Z

Сучасне робоче середовище характеризується унікальним феноменом – багатопоколіннівими трудовими колективами, де на одному підприємстві можуть співіснувати представники трьох, а інколи й чотирьох різних поколінь: X, Y та Z.

Покоління X, Y та Z – це терміни, які використовуються для опису різних демографічних груп, що мають характерні риси, сформовані в результаті соціальних, економічних і технологічних змін у певні історичні періоди.

Кожне з цих поколінь формувалося під впливом специфічних соціально-економічних, технологічних та культурних умов, що визначає відмінності в їхньому ставленні до праці, вимогах до керівництва, цінностях та очікуваннях від роботи.

Покоління X (1965-1980) сформувалося в період соціальної стабільності, але з обмеженими можливостями для самовираження. Для них важливими є стабільність, фінансова безпека та структуровані кар'єрні можливості.

Основні мотиватори для представників покоління X включають: стабільну оплату праці, соціальні гарантії, чітко визначені кар'єрні шляхи, повагу до досвіду та професіоналізму. Представники покоління X виявляють лояльність до роботодавця в разі, коли вони відчують справедливе ставлення, повагу та можливості для професійного розвитку [1].

Покоління Y (міленіали, 1981-1996) сформувалося в умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та соціальних змін. Вони прагнуть до балансу між роботою та особистим життям, цінують гнучкість у роботі та відкритість корпоративної культури.

Основні мотиватори для міленіалів включають: можливості для навчання та професійного розвитку, прозорість комунікацій у компанії, роботу, яка має сенс і соціальну значущість, визнання досягнень та позитивний фідбек.

Для міленіалів важливою є не лише компенсація за працю, а й можливість бути частиною організації, яка відповідає їхнім цінностям та надає їм простір для самореалізації. Для них характерна орієнтація на внутрішні цінності, соціальну користь та розвиток компетенцій. Водночас вони надають перевагу швидкому визнанню та чітким критеріям оцінки своїх результатів [2].

Покоління Z (1997-2012) – це наймолодші працівники сучасного ринку праці, які виростили в умовах цифрової епохи. Вони звикли до постійного доступу до інформації, швидких змін та багатозадачності. Їхні мотиваційні фактори включають: можливість навчання через практичний досвід та

технології, неформальне спілкування з керівництвом, швидкий фідбек, участь в інноваційних проєктах.

Поколінніві відмінності значною мірою впливають на ефективність мотиваційних стратегій у сучасних організаціях. Оскільки представники різних поколінь мають різний життєвий досвід і різні пріоритети, традиційні або універсальні методи мотивації часто виявляються недостатньо ефективними.

Для покоління X стабільність, соціальні гарантії та чітке розмежування між роботою та особистим життям є важливими факторами мотивації.

У свою чергу, для покоління Y (міленіалів) більш значущими є питання розвитку, можливість балансу між роботою та особистим життям, а також пошук сенсу в тому, що вони роблять.

Покоління Z – орієнтується на швидкі результати, гнучкі формати роботи та технологічну інтеграцію в робочі процеси.

Однак, низка дослідників вважає, що акцент на «поколіннівих розривах» часто є перебільшеним. Хоча різні покоління можуть відрізнятися в певних аспектах своїх очікувань та стилю роботи, базові потреби працівників, такі як цікава і змістовна робота, справедлива компенсація праці та можливості для особистого і професійного розвитку, залишаються загальними для всіх груп. Незважаючи на різницю в підходах і мотиваційних факторах, основні запити співробітників у будь-якому поколінні мають спільну основу.

Вивчення поколіннівих особливостей та цінностей дозволяє менеджерам та організаціям краще адаптувати свої управлінські практики, забезпечуючи більш ефективне і гармонійне взаємодію між різними групами працівників. Знання цих відмінностей дає змогу створювати робоче середовище, в якому кожне покоління відчуває себе цінним, залученим і мотивованим до досягнення високих результатів.

У результаті організації можуть розвивати більш гнучкі, персоналізовані підходи до управління, що сприяють задоволеності працівників, підвищенню їхньої продуктивності та зміцненню командного духу в різноманітних трудових колективах.

Розуміння мотивації працівників неможливе без врахування основних психологічних теорій, які стали базисом для розвитку сучасного HR-менеджменту.

Згідно з теорією Маслоу, людина прагне задоволення своїх потреб у певній ієрархії: від базових фізіологічних до вищих потреб самореалізації. У контексті поколінь це означає, що працівники старших поколінь (покоління X), які вже досягли матеріальної стабільності, частіше орієнтовані на потреби визнання та поваги, тоді як молодші покоління (Y та Z) зосереджені на пошуку можливостей для розвитку, творчості та самореалізації.

Згідно з теорією двох факторів Герцберга, мотивація працівників залежить від двох груп чинників: «гігієнічних» (зарплата, умови праці, безпека) та «мотиваційних» (досягнення, визнання, професійне зростання).

Для представників покоління X найбільшу значущість мають перші, оскільки вони орієнтовані на стабільність і матеріальні умови. У той же час, для представників поколінь Y і Z пріоритетними є «мотиваційні» чинники: вони

шукають внутрішнє задоволення від роботи, постійний розвиток та нові виклики. Тому для них важливі не лише фінансові винагороди, а й можливості для професійного зростання та досягнення особистих цілей.

Теорія очікувань Врума вносить важливий аспект у розуміння мотивації через взаємозв'язок між зусиллями, результатами та винагородою. Цей підхід підкреслює, що мотивація виникає тоді, коли працівники вірять, що їхні зусилля призведуть до бажаних результатів, а отримані результати будуть належно винагороджені.

На відміну від інших поколінь для представників покоління Z цей зв'язок повинен бути максимально прозорим і швидким: вони очікують негайного фідбеку та визнання своїх досягнень. Вони надають перевагу чітким і зрозумілим показникам ефективності, а також негайному відгуку від керівництва чи колег. Покоління Z не схильне приймати авторитарний стиль управління, натомість надає перевагу наставництву, відкритому діалогу та гейміфікації в навчальному процесі [3].

Таким чином, класичні мотиваційні теорії, незважаючи на свою універсальність, трансформуються під впливом культурних, технологічних і соціальних змін. Покоління X, Y і Z мають різні мотиваційні орієнтації, які змінюються в залежності від часу та умов, в яких ці покоління формувалися.

Кожне покоління має свої специфічні мотиви та потреби, що визначаються його життєвими умовами і соціокультурними обставинами. Розуміння цих відмінностей дозволяє HR-менеджерам ефективно розробляти мотиваційні стратегії, які враховують потреби кожного покоління, що сприяє підвищенню рівня залучення, задоволення від роботи та зниженню плинності кадрів.

Поколінневий підхід є корисним інструментом для аналізу трудової мотивації, оскільки дозволяє враховувати специфічні цінності, потреби та очікування різних поколінь працівників.

Однак цей підхід не повинен ставати абсолютним орієнтиром для розробки мотиваційних стратегій, оскільки надмірна категоризація за поколіннями може призвести до втрати індивідуального підходу.

Таким чином, успішні організації сьогодні повинні відмовитися від шаблонних та уніфікованих підходів у мотивації, орієнтуючись на цінності, що ґрунтуються на персоніфікації потреб працівників та створенні умов для їхнього розвитку в межах організації. Тільки такий підхід забезпечить не лише ефективність роботи, але й стійкий розвиток корпоративної культури в умовах динамічного і різноманітного робочого середовища.

Література:

1. Darby R., & Morrell D. (2008). *Generations at Work: Motivational Practices Impacting Millennial Employees*. URL: <https://escholarshare.drake.edu/server/api/core/bitstreams/a1bcab73-5678-40e9-ab8d-0576d2e7717e/content>
2. Twenge J. M., Campbell S. M., Hoffman, B.J., & Lance, C.E. (2010). *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*. *Journal of Management*. URL: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>

3. Manea D., Ioniță C., et al. *Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. Administrative Sciences*. 2025. № 15(1), 29. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/1/29>

УДК 332.8:005.591.6

Сейсебаєва Н. Г., к.е.н., доцент,
Кльоц А. К., здобувач
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ОСББ: СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Управління житловим фондом в Україні зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені як процесами децентралізації, так і потребами післявоєнного відновлення інфраструктури. В умовах енергетичної кризи та зростання соціальної нерівності об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) виступають не лише інструментом раціонального управління спільним майном, але й важливим чинником підвищення соціальної стійкості міських спільнот. Інновації в цій сфері традиційно розглядаються переважно через технічну чи фінансову ефективність – через термомодернізацію, впровадження енергозберігаючих технологій, цифровізацію документообігу. Проте справжня ефективність таких нововведень визначається також їхнім соціальним впливом, тобто здатністю забезпечити доступність, інклюзивність і справедливість житлово-комунальних послуг для всіх категорій населення.

Під соціальними інноваціями у сфері управління ОСББ доцільно розуміти такі організаційні, технологічні чи фінансові рішення, які сприяють зміцненню соціального капіталу громади, підвищенню рівня участі мешканців у прийнятті рішень, забезпеченню соціальної справедливості у розподілі вигод від модернізації та створенню безбар'єрного житлового середовища. Соціальні інновації формують основу партисипативного та інклюзивного управління житловим фондом, де мешканці з пасивних споживачів послуг перетворюються на активних учасників процесу управління.

Однією з ключових інновацій із глибоким соціальним ефектом є комплексна енергоефективність, реалізована, зокрема, через державну програму «Енергодім» Фонду енергоефективності України [1]. Зменшення питомого споживання теплової енергії на 50-60% дозволяє суттєво знизити комунальні платежі, які становлять найбільшу частку витрат для більшості домогосподарств, особливо для пенсіонерів, малозабезпечених сімей та одиноких матерів. Зменшення фінансового навантаження підвищує економічну доступність житла та знижує ризик виникнення заборгованості, що своєю чергою сприяє стабільності спільнот і запобігає соціальній напрузі. Крім того, впровадження технологій балансування систем опалення та погодного регулювання забезпечує рівномірний розподіл тепла в будинку, що усуває