

Анна РАБСЬКА

Здобувачка освітньо-професійної програми
“Управління персоналом”, ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Сергій НАДВИНИЧНИЙ

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації та зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри особливої актуальності набуває питання мотивації персоналу. Водночас зміна поколінь у трудовому середовищі створює нові виклики для роботодавців: працівники різного віку мають відмінні цінності, очікування та підходи до роботи. Традиційні матеріальні стимули, хоча й залишаються важливими, поступово втрачають універсальність. На перший план виходять нематеріальні методи мотивації – такі як визнання, гнучкий графік, можливості для розвитку, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура, менторство та інші форми нефінансової підтримки.

З огляду на те, що на сучасному підприємстві можуть співіснувати працівники щонайменше чотирьох поколінь – бекі-бумери, покоління X, Y (міленіали) та Z – виникає потреба в диференційованому підході до формування мотиваційних стратегій. Різниця в життєвих досвідах, ціннісних орієнтаціях та ставленні до праці визначає різну ефективність застосування тих чи інших нематеріальних стимулів.

Відтак, дослідження ефективності нематеріальних методів мотивації з урахуванням відмінностей поколінь є важливою умовою підвищення продуктивності праці, покращення корпоративного клімату та забезпечення стійкості організації в динамічному середовищі. Тому важливо проаналізувати доцільність використання нематеріальних мотиваційних інструментів у роботі з представниками різних поколінь та обґрунтувати практичні рекомендації для керівників і HR-фахівців.

Слід відзначити, що в сучасних умовах дедалі важливішого значення набувають нематеріальні чинники мотивації, які мають істотний вплив на продуктивність праці, ефективність функціонування підприємств та їх здатність конкурувати на ринку. Досягнення стратегічних цілей компаній значною мірою залежить від рівня залученості персоналу, його здатності працювати продуктивно, творчо, впроваджувати інновації, освоювати нові знання та вдосконалювати професійні навички. У сукупності ці чинники забезпечують позитивні результати діяльності підприємства й сприяють його довгостроковому успіху [1].

Система нематеріальної мотивації охоплює широкий спектр аспектів – від індивідуальної самомотивації працівника і визнання його досягнень колективом до загального психологічного клімату в організації та можливості самореалізації в різних напрямках професійного життя. Нематеріальні стимули можуть бути як адресними (спрямованими на конкретного працівника), так і колективними, тобто орієнтованими на весь персонал підприємства. До останніх належать, зокрема, корпоративні заходи й елементи соціального пакета. На сьогодні соціальний пакет вважається одним із найефективніших інструментів мотивації, що може включати безкоштовне харчування, медичне страхування, компенсацію транспортних витрат і мобільного зв'язку, фінансування оздоровчих поїздок, а також можливості для навчання чи підвищення кваліфікації за рахунок підприємства.

Ще одним важливим напрямом нематеріального стимулювання є поліпшення умов праці. Це, зокрема, забезпечення персоналу сучасними технологічними засобами, облаштування комфортного робочого середовища, оновлення інтер'єру офісів, установлення ефективних систем клімат-контролю тощо.

У зарубіжній практиці значна увага приділяється так званому **team-building** (формуванню команд), що включає кілька ключових складових. По-перше, це розвиток командних навичок (team skills), які передбачають узгодження особистих і колективних цілей, а також прийняття спільної відповідальності за результати роботи.

По-друге, йдеться про формування командного духу (team spirit), що виявляється у встановленні довірчих відносин між співробітниками, підвищенні рівня згуртованості та зміцненні неформального авторитету керівників. Нарешті, сам процес створення команди (team-building) охоплює структурні та функціональні аспекти – добір персоналу, оптимізацію організаційної структури, формування горизонтальних зв'язків між членами колективу, зокрема й у межах територіально віддалених підрозділів [2].

Теорія поколінь, запропонована В. Штраусом і Н. Гоувом, висвітлює характерні риси груп людей, які досягли повноліття в різних соціально-історичних умовах. Це дозволяє пояснити відмінності у поведінці, світогляді та життєвих орієнтирах різних поколінь [1, с. 56–87]. Ґрунтуючись на аналізі ключових політичних і соціально-економічних подій в історії США, дослідники виокремлюють кілька генерацій: традиціоналісти (1925–1945 рр.), бебі-бумери (1946–1960), покоління X (1961–1980), покоління Y або мілленіали (1981–1994) та покоління Z (від 1995 року до сьогодення). Кожне з цих поколінь об'єднує спільність у цінностях, пріоритетах і соціальних установах. Водночас варто зазначити, що часові межі поколінь у різних дослідженнях можуть відрізнятися на 5–10 років залежно від національного контексту та соціально-економічних особливостей.

У науковому середовищі ставлення до цієї теорії є неоднозначним. Наприклад, Е. Гувер критикує її за брак емпіричної достовірності й схильність авторів до перебільшення міжпоколінневих відмінностей [3].

З огляду на це HR-спеціалістам варто звертати увагу на ціннісні та культурні відмінності між менеджерами, чия соціалізація відбувалася в XX столітті, та представниками покоління Z. Важливо розуміти специфіку світосприйняття останніх і визначити чинники, що підвищують їхню мотивацію та продуктивність. Адже стрімкий розвиток технологій змінює не лише спосіб життя, а й формує нові потреби, очікування та орієнтири сучасної молоді.

В. Штраус і Н. Гоув вказують, що покоління Z виявляє подібність до покоління 1923–1943 років, оскільки після терактів 11 вересня 2001 року зросла їхня увага до питань безпеки. Крім того, ця молодь виявляє зацікавленість у глобальних проблемах, науці й мистецтві. Серед ключових характеристик покоління Z виокремлюють відповідальність, цілеспрямованість, прагматичний підхід до майбутнього та вміння планувати особисте життя [3, с. 91–112].

Представники цього покоління вирізняються високим рівнем адаптації до глобального середовища та цифрових технологій. У дослідженнях, присвячених мілленіалам і поколінню Z, простежується різноманітність поглядів щодо їхньої мотивації та систем винагороди на робочому місці. Водночас саме покоління X, Y і Z, а також бебі-бумери, сьогодні є найбільш релевантними для бізнес-середовища, оскільки їхні цінності та підходи до роботи й навчання мають суттєві відмінності.

Для покоління Z характерні прагматизм і функціональність – як у використанні технологій, так і в оцінці знань. Вони прагнуть самореалізації вже в молодому віці, відкриті до нового досвіду, вміють співпереживати та готові до компромісів.

Унікальні особливості цього покоління впливають на ефективність, продуктивність і характер професійних комунікацій. Відтак керівникам слід застосовувати такі управлінські підходи, які водночас дадуть змогу старшим працівникам адаптуватися до нових умов, а молодшим – досягати результатів і отримувати задоволення від своєї діяльності. До таких підходів належать активне залучення, ефективна комунікація та підтримка інновацій [4].

Окрім того, ефективна система мотивації виступає важливим інструментом у врегулюванні конфліктів у колективі, особливо в умовах наявності працівників різних поколінь, що мають відмінні цінності, очікування та підходи до професійної діяльності [5, с. 156].

Можна стверджувати, що кожне наступне покоління виявляє вищий рівень гнучкості та раціональності порівняно з попередніми.

Завдання топменеджменту полягає у формуванні мотиваційної системи, яка враховувала б різноманітні потреби й особливості представників усіх поколінь у колективі.

Нематеріальні методи мотивації, адаптовані до потреб кожного покоління, можуть значно підвищити рівень залученості, продуктивності та лояльності працівників. Успішна реалізація таких підходів потребує глибокого розуміння міжпоколінневих відмінностей, гнучкої політики управління персоналом та постійного діалогу між керівництвом і працівниками.

Отже, стратегічне використання нематеріальної мотивації з урахуванням поколінневої специфіки є важливим інструментом формування ефективної та згуртованої команди, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації.

Список використаних джерел

1. Hoover E. The Millennial Muddle: How stereotyping students became a thriving industry and a bundle of contradictions [Electronic resource] / Eric Hoover // The Chronicle of Higher Education – 2009. – Retrieved 9 March 2018 from: <https://www.chronicle.com/article/The-Millennial-Muddle-How/48772>
2. Волошан К. В. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>
3. Strauss W., Howe N. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069 / William Strauss, Neil Howe. – Harper Perennial, 1991. — 538 p.
4. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. В. В. Соколовська, Г. В. Іванченко. *Менеджмент і адміністрування: збірник наукових праць Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. – Вінниця, 2021. – № 5. – С. 45–53.
5. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.