

**Кравчук О.І.,**

канд. екон. наук, доцент, доцент  
кафедра управління персоналом та економіки праці,  
kravchuk\_ok@yahoo.com,

**Роговська А.А.,**

студентка,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
rogovska96@mail.ru

**Кравчук О.И.,**

канд. экон. наук, доц.,  
кафедра управления персоналом и экономики труда,

**Роговская А.А.,**

студентка,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Kravchuk O.I.,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Personnel Management and Labour Economics Department

**Rogovska A.A.,**

Student,  
SHEI «KyivNationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ОСНОВІ АКТИВІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНИХ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ**

## **ОПТИМИЗАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ АКТИВИЗАЦИИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ**

## **OPTIMISATION OF LABOR RELATIONS THROUGH ACTIVATION OF INDIVIDUAL MOTIVATIONAL MECHANISMS**

*У статті проаналізовано діючі програми мотивації праці персоналу українських підприємств, досліджено ціннісно-мотиваційний профіль у розрізі вікових категорій персоналу. Визначено основні напрями вдосконалення взаємовідносин між роботодавцем і найманим працівником через дієві інструменти мотивації для різних вікових категорій.*

*В статье проанализированы действующие программы мотивации труда персонала украинских предприятий, исследованы ценностно-мотивационный профиль в разрезе возрастных категорий персонала. Определены основные направления совершенствования взаимоотношений между работодателем и наемным работником через действенные инструменты мотивации для разных возрастных категорий.*

*The purpose of the article is to determine the possibilities of ensuring decent labor relations on the basis of researching the relationship and determining ways of optimal combination the value-motivational profiles of different employees generations and tools of*

*motivation. The scientific novelty of the research is the following results, such as the analysis of the current personnel motivation programs of Ukrainian enterprises; the investigation of the value-motivational profiles in the context of different generations of employees; proposition of motivation tools for different generations of employees; and the identification of the main directions for improving the relationship between the employer and the employee through effective motivation tools for different generations of employees.*

**Ключові слова.** Соціально-трудові відносини; індивідуалізація соціально-трудових відносин, ціннісно-мотиваційний профіль; інструменти мотивації; теорія поколінь; покоління X, Y, Z.

**Ключевые слова.** Социально-трудовые отношения; индивидуализация социально-трудовых отношений; ценностно-мотивационный профиль; инструменты мотивации; теория поколений; поколение X, Y, Z.

**Keywords.** Social and labor relations, individualization of social and labor relations value-motivational profile, tools of motivation, theory of generations, generation X, Y, Z.

**Вступ.** Формування сучасних трудових відносин в Україні характеризується істотною трансформацією структури трудової мотивації працівників. Соціально-трудові відносини суб'єктів господарювання мережевої економіки залежать від узгодження інтересів учасників трудової діяльності та координації їх «неоднорідних» трудових мотивацій. Усе частіше причинами трудових конфліктів стають відсутність згоди, суперечності інтересів, колізії моральних або правових норм, суперництво, протистояння, дисбаланс мотиваційних і ціннісних орієнтацій. Дисбаланс інтересів і мотиваційних стратегій може бути подоланий через оптимізацію самих трудових відносин на базі системного аналізу трудової мотивації їх суб'єктів. Регулювання трудових відносин на основі координації інтересів роботодавців і найманих працівників направлено на мінімізацію суперечностей між прийнятими рішеннями і максимізацію узгодженості інтересів та мотиваційних стратегій. В умовах трансформації ціннісних орієнтацій, політики нав'язування працівнику моделі ринкової культури, управління потребує системного аналізу факторів трудової мотивації та ціннісно-мотиваційних профілів суб'єктів соціально-трудових відносин. В основі сучасного механізму трудових відносин має бути використана комплексна система управління персоналом і його мотивацією, що забезпечує найраціональнішу виробничу поведінку кожного працівника. Сучасна управлінська діяльність має передбачати аналіз трудової мотивації як інноваційного та мобілізаційного ресурсів управління, як фактору оптимізації трудових відносин.

Трудова мотивація різних соціальних суб'єктів має принципові відмінності, пов'язані з їх відношенням до власності, обсягом і характером доходів, трудовим стажем і віком. Сучасні тренди розвитку ринку праці ставлять нові вимоги до ефективного мотивування працівників. Більшість роботодавців вважає, що єдиним стимулом для підлеглого може бути заробітна плата, в той же час існують фактори, які необхідно враховувати при гідних соціально-трудових відносин. Адже в кожній людині є свої потреби, цінності, пріоритети, які відображають задоволеність трудовим життям. Тому виникає необхідність активізації усіх мотиваційних механізмів у комплексі, а мотивація персоналу має нести індивідуальний характер, а також бути прозорою і зрозумілою. Одним зі способів досягнення останнього може стати, на нашу думку, врахування при розробленні мотиваційних програм індивідуальних ціннісно-мотиваційних профілів праців-

ників (далі — ЦМП). Вибір інструментів мотивування залежно від ЦМП, з одного боку, збільшує ймовірність залучення та утримання досвідчених фахівців та підвищує дієвість програм мотивацій, а з іншого — дає роботодавцю можливість налагодити гідні взаємовідносини з найманим працівником.

Поглиблюють проблему відсутні методологічні та прикладні підходи, які б давали роботодавцю методичний інструментарій для вибору оптимальних засобів мотивації для окремої вікової категорії персоналу. Відмінність ціннісно-мотиваційних установок різних вікових категорій персоналу урізноманітнює їх, їхні потреби, мотиви та стимули. Вченими доведено, що кожна людина від природи має індивідуальний мотиваційний профіль, який протягом життя майже ніколи не змінюється. Тому на разі зростає актуальність пошуку правильної мотивації для працівників різних поколінь та оптимізації на цій основі соціально-трудова відносин.

Проблемам мотивації праці присвячено досить широке коло праць зарубіжних і вітчизняних авторів, а саме: А. Колота, С. Цимбалюк, В. Сладкевич, В. Петюха, В. Мільмана, О. Шляги, П. Мартіна, Н. Гончарової, Ш. Річі та ін. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених у дослідженні даної проблематики, потрібно відзначити, що питання пов'язані з розробленням системи мотивації праці у кореляції з ЦМП працівника залишаються недостатньо дослідженими. Така система, на нашу думку, може бути оптимізована з урахуванням ЦМП різних поколінь. Принципово необхідно при створенні програм мотивації ураховувати вікову структуру персоналу організації, розуміти їхній ЦМП як особистостей.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення можливостей забезпечення гідних трудових відносин на основі дослідження взаємозв'язку та визначення способів оптимального поєднання ціннісно-мотиваційних профілів різних поколінь персоналу й інструментів мотивації. Реалізація даної мети передбачає розгляд існуючих програм мотивації персоналу на підприємствах України та обґрунтування доцільності їх впровадження згідно з теорією поколінь.

**Результати дослідження.** Системний аналіз чинників трудової мотивації виявляє «неоднорідності» трудових мотивацій, зовнішні і внутрішні, об'єктивні і суб'єктивні чинники мотивації. Макроекономічні умови функціонування економіки, галузі та кожного підприємства окремо в поєднанні в конкретними особливостями організації виробництва, умовами праці, оплати, організаційної культури підприємства, колективу утворюють сукупність зовнішніх об'єктивних факторів і умов, що впливають на трудову мотивацію. Фактори мікросередовища (соціально-професійний склад менеджерів, ресурси організації для формування дієвої системи мотивації, її фінансовий стан, форма власності та розподіл доходів, рівень і форми оплати праці, організаційна культура, відносини в колективі, стиль і методи управління) урізноманітнюють мотиваційні можливості організації і вимагають індивідуалізації соціально-трудова відносин для досягнення їх оптимальності.

Різноманітність структури трудових мотивацій в Україні визначається, на нашу думку, складним переплетінням ринкових інновацій і пострадянських пережитків, трансформацією ціннісних і трудових орієнтацій, трудових відносин. Суб'єктивні чинники трудової мотивації (потреби, мотиви, ціннісні орієнтації, трудові цінності, здібності, професійні та загальнокультурні знання і вміння,

особистісні особливості і рівень задоволеності працею) мають вирішальний вплив на параметри трудової поведінки і результативності трудової діяльності працівників організації. Проблемним є те, що в даний час сама «праця» має недостатньо закріплену цінність, яка в різних обставинах може мотивувати, а може і не мотивувати трудову діяльність людини.

Трудова діяльність для більшості сучасних найманих працівників в Україні — перш за все спосіб виживання. Трудова мотивація сучасних працівників знижується, оскільки навіть інтенсивна якісна праця не дозволяє людині сподіватися на гідні винагороди і підвищення рівня свого життя. Відсутність «високої мотивації» (праця як самореалізація, цінності цікавої роботи, прояви ініціативи) і зниження навіть базових компонентів трудової мотивації (праця як засіб забезпечення гідних умов життя) на разі є істотним чинником системної економіко-соціальної та суспільно-політичної кризи, але не єдиним. Спостерігається також деформація основних управлінських функцій (планування, організації роботи, мотивування і стимулювання, обліку і контролю). Такий кризовий стан обумовлений, на нашу думку, не тільки відсутністю «вищої мотивації», а й відсутністю індивідуального підходу до формування соціально-трудових відносин, та надання переваги колективно-договірному регулюванню в масштабі країни, галузі і практично всіх підприємств. Як наслідок, трудові цінності «вимиваються» з трудової мотивації, що знижує якість людського ресурсу, сприяє негативному сприйняттю управління і розриву між управлінськими рішеннями, пов'язаними з вищою мотивацією і економічними потребами працівників, орієнтованими на рольової-приспосувальне відношення до управління.

Мотивація, як зовнішня, так і внутрішня, залежить від потреб людини, бажання задовольняти соціальні і фізичні потреби на відповідному рівні. Відповідно, вибір оптимальних інструментів мотивації працівника для оптимізації трудових відносин має базуватися на його ЦМП для врахування найбільш або найменш важливих для особистості потреб. Для визначення індивідуального оптимального поєднання найбільш і найменш актуальних індивідуальних потреб (яке назвали мотиваційним профілем) існують напрацьовані в науковій літературі методики, які дають можливість кількісно оцінити відносну значимість цих потреб для конкретної людини і графічно представити її ЦМП. Побудова системи мотивації на основі ЦМП розвиває можливості підвищення задоволеності, формування лояльності і мотивації персоналу, оскільки виявляє основні потреби людини, які спонукають її до праці, професійної діяльності, і направлена на їх задоволення. Останнє дозволяє досягти високого рівня задоволеності працею і трудовим життям і, як наслідок, високого рівня лояльності і мотивації.

Мотиваційний профіль — це набір стійких мотивів, які надають цілеспрямований характер діяльності людини щодо володіння професією, направляють людину на самореалізацію. Найвідомішою методикою формування та оцінювання ЦМП працівників є опитувальник «Мотиваційний профіль», розроблений Ш. Річі і П. Мартіном [5]. В основі їх підходу лежить розуміння сутності мотивації як задоволення потреб людини в процесі праці. Даний підхід дозволяє виявити потреби і прагнення працівника, тим самим скласти уявлення про його мотиваційні фактори. Дослідивши безліч потреб, які можуть задовольнятися в процесі трудової діяльності людини, Ш. Річі і П. Мартін зупинилися на дванадцяти основних потребах. У різних людей вони можуть бути виражені в різній

мірі: для одних важливо, щоб трудова діяльність надавала можливість особистісного зростання, для інших — можливість досягнення високого статусу, влади над іншими, треті прагнуть до різноманітності в процесі праці тощо. Тому для визначення індивідуального поєднання найбільш і найменш актуальних (значущих) для конкретної людини потреб вони розробили методику, яка дає можливість кількісно оцінити відносну значимість цих потреб для людини і графічно представити її ЦМП. У цілому аналіз наявних у науковій літературі підходів до виділення основних факторів мотивації праці [6] та дає можливість їх систематизувати (табл. 1).

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

Назва	Характеристика
● Високий рівень заробітної плати	➤ Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг і надбавок
● Умови праці	➤ Потреба мати гідні умови праці та комфортне робоче середовище
● Структурування роботи	➤ Потреба мати чітко структуровану роботу, в якій працівник чітко розуміє, що від нього вимагається; наявність зворотнього зв'язку та інформації, які б дали можливість оцінити результати своєї роботи; потреба у встановленні правил і директив виконання роботи
● Соціальні контакти	➤ Потреба у спілкуванні з широким колом людей, тісних стосунках з колегами. Прагнення працювати з іншими людьми
● Стійкі взаємини	➤ Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини з невеликим колом колег
● Визнання заслуг	➤ Потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість
● Прагнення до досягнень	➤ Потреба ставити перед собою складні завдання та досягати їх, дотримуватися поставлених завдань і бути самомотивованим
● Влада і впливовість	➤ Потреба у впливовості та владі; прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості
● Різноманітність і зміни	➤ Потреба у постійних змінах, прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані піднесення, готовності до дій
● Креативність	➤ Бажання бути людиною нетривіального мислення, спроможним до аналізу, відкритим до нових ідей працівником
● Самовдосконалення	➤ Потреба у власному вдосконаленні та розвитку як особистості.
● Цікава та корисна робота	➤ Потреба у відчутті виконання суспільно корисної роботи

З іншого боку, індивідуалізація соціально-трудова відносин вимагає сучасних індивідуальних підходів до мотивації працівників, розроблення гнучкої системи мотивації, що підлаштовується під потреби людей. Відомо, що в одного працівника домінуючою виступає одна потреба, в іншого — інша. Провідними можуть бути кілька потреб, близьких за механізмом і внутрішнім змістом, а можуть зустрічатися протиріччя, що вимагають уточнення. Потреби змінюються з віком; із задоволенням однієї потреби, виникає інша; вони залежать від сімейного виховання і психотипу людини, засвоєного сценарію поведінки, від досягнень, невдач і емоційних травм, отриманих у житті. Так, наприклад, у молодого і амбітного працівника провідними можуть бути потреби в конкуренції і досягнення, а в зрілому віці він буде прагнути до стабільності і позитивної корпоративної культури. Основне завдання для оптимізації соціально-трудова відносин у такій ситуації правильно підібрати ефективні мотивуючі заходи після оцінки мотиваційного профілю працівників і визначити, за допомогою яких мотивуючих засобів може бути задоволені потреби людей, що працюють в компанії.

В останні роки багато компаній стикаються з тим, що молоді працівники за своїми ціннісними установками, мотивацією, характером праці кардинально відрізняються від своїх попередників, що призводить до необхідності трансформації методів, способів і підходів до їх мотивації. На сучасному етапі людські ресурси організацій формуються, в першу чергу, за рахунок тих, хто народився в останні 20 років минулого століття: вони виростили в еру глобалізації і високих технологій, що кардинально відрізняє їх від своїх попередників. У науковій літературі цю молодь називають «покоління Y», що володіє іншими цінностями, мотиваційними установками, тактикою поведінки, підвищеною самоідентифікацією і прагненням до позиціонування в колективі. Для них кар'єрне зростання не є основою успіху, важливіше випробувати себе відразу в кількох сферах, розвиваючи свою особистість і отримуючи від роботи ті задоволення, які відповідають ціннісним орієнтирам. Такі кардинальні відмінності дають нам підстави стверджувати, що для формування ефективних програм мотивації потрібно при їх розробленні враховувати напрацювання науковців, які згенеровано у так звану «Теорію поколінь» (з англ. *generational theory*), яка може стати одним із ефективних інструментів, що допомагають зрозуміти цінності людей різного віку. Теорія оснований на тому, що через кожні 20 років на ринок праці приходять нове покоління. Кожне покоління формувалося в єдиному соціально-історичному контексті і має свій набір якостей та цінностей. Вибір ефективних інструментів мотивації при формуванні соціально-трудова відносин може бути здійснено, на нашу думку, з врахуванням особливостей, сильних і слабких сторін кожного з поколінь та прогнозу розвитку ситуації на ринку праці на найближчі 10 років (табл. 2).

Сучасна ситуація на українському ринку праці характеризується активним представленням трьох поколінь, зокрема, все менше проявляють себе «бемі-бумери», в самому розквіті знаходяться покоління X і Y (див. рис. 1), які формують еліту всіх ключових компаній країни і створюють стратегії їх просування. Наразі великі компанії вже починають досліджувати та шукати підходи до нового «покоління Z» — це підростаюче покоління.

**КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОКОЛІНЬ  
ТА ПРОГНОЗ СИТУАЦІ НА РИНКУ ПРАЦІ ДО 2025 РОКУ\***

Покоління	Цінності	Головні риси	Сильні сторони	Слабкі сторони	Прогноз ситуації на ринку праці
<b>Бєбі-бумєри</b> (1943-1963 рр.н.) <i>Інші назви:</i> Baby-Boomers, Бумєри	Ставлять роботу на перше місце, заради роботи готові жертвувати власними інтересами	Оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, колективізм і командний дух	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Здатність сформувати ефективну команду, передавати свій досвід колегам;</li> <li>✓ Повна відданість роботі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зацікленість на фінансовій захищеності та стійкості;</li> <li>✓ Невміння швидко реагувати на зміни</li> </ul>	До 2025 року більша частина піде на пенсію
<b>Покоління Х</b> (1963-1983 рр. н.) <i>Інші назви:</i> Ікси, Хєrs, Покоління 13, Нєвідомє покоління	Трудоголіки, нє надто амбітні, такі, що нє прагнуть жити у своє задоволення	Готовність до змін, можливість вибору, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Добре справляються з рутинною роботою;</li> <li>✓ Мають високу працездатність і гнучкість;</li> <li>✓ Вміють будувати ділові відносини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Потреба у суворого контролю, постійного примусу;</li> <li>✓ Страх нефіксованих ставок</li> </ul>	до 2025 року більшу частину керівних посад займатимуть представники покоління Х
<b>Покоління Y</b> (1983-2003 рр. н.) <i>Інші назви:</i> Міленіуми, Покоління Next, Мєрежєвє покоління, Ехє-бумєри	Націлені на отримання всього й одразу, амбітні та мають завищені очікування зарплати	Впевненість в собі, різноманітність, баланс між особистим життям і трудовою діяльністю, можливість роботи в команді, використання сучасних технічних засобів	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Системне мислення та відповідальність. Швидка реакція на найменші зміни.</li> <li>✓ Здатність боротися з труднощами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Дуже нетерплячі – прагнуть негайних результатів.</li> <li>✓ Мають дуже великі кар'єрні очікування.</li> <li>✓ Бажають, щоб робота залишала час на зустрічі з друзями</li> </ul>	до 2025 року ігреки становитимуть більшу частку на ринку праці
<b>Покоління Z</b> (2003-2023 рр. у/) <i>Інші назви:</i> Покоління Я, Net Generation, Internet Generation, Generation M, Homeland Generation, New Silent Generation	прив'язані до цифрових технологій і роботи, схильні цінувати власний час та інтереси, відсутній страх втратити роботу	агресивність, конфліктність, потреба в новизні, віртуальна комунікація, гіперактивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Здатність творчого вирішення завдань.</li> <li>✓ Відповідальне ставлення до використання інформаційно-комунікаційних технологій та інформації в цілому</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Недостатньо розвинені навички критичного мислення.</li> <li>✓ Виникають труднощі при аналізі даних</li> </ul>	до 2025 року будуть займати певну частку на ринку праці

\*Роблено авторами з використанням [8; 11]

Очевидно, що короткий аналіз особливостей кожного з поколінь потребує уточнення щодо їх ЦМП. З цією метою авторами статті було проведено опитування на основі методики Річі Ш. та Мартіна П. серед учнів шкіл, студентів і випускників спеціальності «Управління персоналом», яке включило 125 респондентів різних ві-

кових категорій. Аналіз відповідей респондентів дав нам можливість сформулювати приблизний ЦМП у розрізі поколінь Бебі-Бумерів, X, Y, Z, деталізацію складових якого та їх вагомість для кожного покоління наведено на рис. 2.

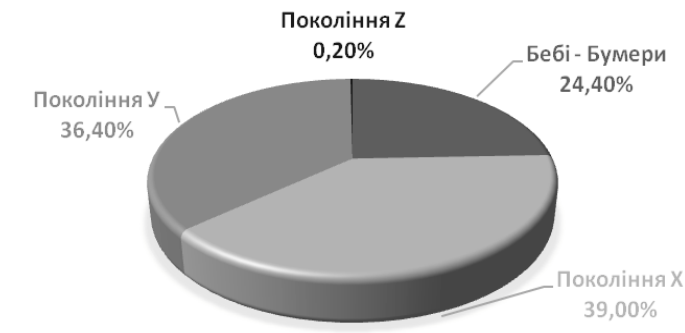


Рис. 1. Частка економічно активного населення за видами чотирьох поколінь у 2016 році в Україні, у %.

Джерело: Сформовано автором за [10].

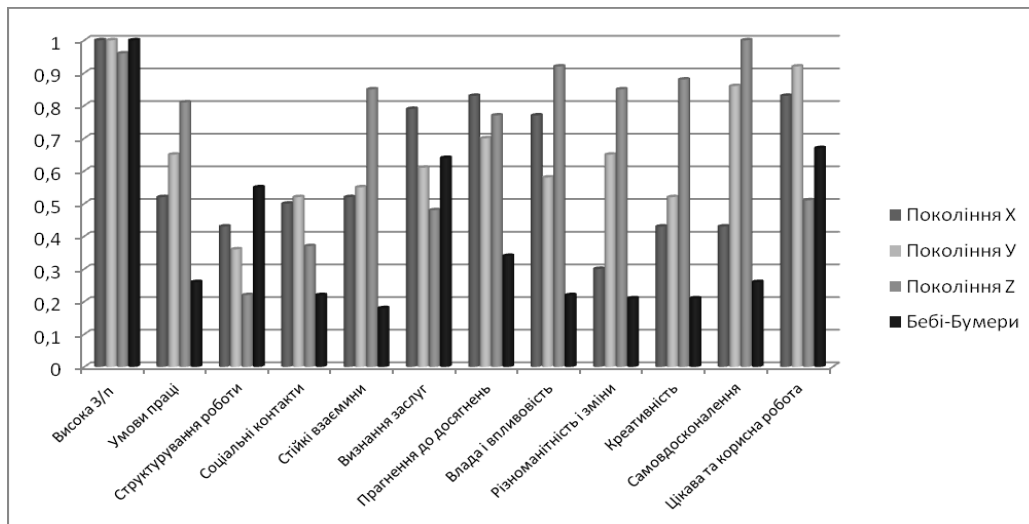


Рис. 2. Ціннісно-мотиваційний профіль «поколінь X, Y, Z» і «Бебі-бумерів»

Результати проведеного соціологічного дослідження свідчать, що немає єдиного ЦМП, який міг задовольнити кожен сегмент аудиторії. Деякі параметри є спільними у різних поколінь (ефективність, успішність, результативність), але кожне покоління має свою структуру ЦМП, яка, як бачимо, за рис. 2, суттєво відрізняється. Так, у «Бебі-бумерів» головними є висока заробітна плата, цікава та корисна робота, визнання заслуг. Для представників «Покоління X» пріоритетними є фактори, що обумовлюють у загальному стабільність і добробут (матеріальне становище та висока заробітна плата, цікава та корисна роботу, прагнення до досягнень, визнання заслуг, влада і впливовість). Для «поколінь Y»



домінують фактори, що визначають підвищення добробуту та можливості кар'єрного зростання (заробітна плата, цікава та корисна робота, самовдосконалення, бажання до досягнень, різноманітність і зміни, умови праці). Для покоління Z у центрі уваги лежать фактори, які стосуються професійного розвитку та змісту роботи. Така диференціація підтверджує необхідність орієнтації у формуванні трудових відносин у сучасних умовах на особистість, врахування її індивідуальних потреб, що відрізняються залежно від віку. У зв'язку з цим, авторами статті розроблено рекомендації щодо використання оптимальних, на нашу думку, інструментів мотивації для кожного з поколінь (рис. 3).

Бєбі-бумери	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підний (високий) рівень заробітної плати</li> <li>• Офіційність заробітна плата</li> <li>• Наявність соціального пакету</li> <li>• "Статусні" винагороди (зручні крісла, паркувальні місця і ін.)</li> <li>• Участь в соціальних проєктах компанії</li> <li>• Наставництво</li> <li>• Стабільна зайнятість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання розміру винагороди</li> <li>• Подарунки, з урахуванням хобі</li> <li>• Можливість постійно розвиватися</li> <li>• Чітка організаційна структура</li> <li>• Фіксовані оклади</li> <li>• Доплати за стаж роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Баланс між особистим життям і трудовою діяльністю</li> <li>• Вільний графік роботи</li> <li>• Можливість працювати віддалено</li> <li>• Цікаві творчі завдання</li> <li>• Можливість розвиватись</li> <li>• Робота в команді з близькими за віком колегами</li> <li>• Тісні комунікації та зворотної зв'язок з керівником</li> <li>• Екологічність і креативність робочого місця</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вільний графік роботи</li> <li>• Конкурентна заробітна плата</li> <li>• Чітко структурована робота</li> <li>• Навчання з використанням сучасних інформаційних технологій</li> <li>• Можливості дистанційної віртуальної участі в робочих процесах</li> <li>• Наявність телецентрів та телекотеджів</li> <li>• Накопичувальна система участі у прибутках</li> </ul>

Рис. 3. Активізуючі мотиваційні механізми для різних категорій поколінь

Особливу увагу сьогодні при формуванні мотиваційної політики та соціально-трудова відносин роботодавцю потрібно звертати велику увагу на пошук нових інструментів мотивації саме для «Покоління Z», яке, на нашу думку, насамперед буде мотивувати поява нових форм організації праці (дистанційної та віртуальної зайнятості), яка пов'язана з впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Тому на підвищення мотивації буде впливати наявність в організаціях телецентрів, телекотеджів, які надаватимуть можливість працівникам користуватися офісом, що знаходиться неподалік від їхнього місця проживання, для того щоб уникнути витрати на проїзд та інші незручності. Працівники зможуть працювати в тому офісі, з яким найзручніше транспортне сполучення. Потреба в телекотеджах полягає в тому, що вони можуть забезпечити працівника можливістю підвищення кваліфікації, високоефективними ІКТ та електронною мережею, а також різними аспектами спілкування, яких бракує працівникові, що працює вдома. Варто сказати, що телекотеджі відносять до різновидів телецентрів. Загалом, такі форми організації праці уже існують у Швеції, Великобританії Франції та Ірландії.

Для оцінки готовності українських організацій забезпечити можливості залучення працівників кожного покоління [2] та їх готовності мотивувати «Покоління Z» було здійснено аналіз використовуваних ними інструментів та програм мотивації (рис. 4). На нашу думку, структура використовуваних інструментів мотивації компанії *Київстар* націлена на задоволення потреб покоління Бєбі-бумерів та X,

оскільки діючі інструменти відповідають їхнім ЦМП. Але така система не є прийнятною для покоління Y та Z. Проте компанія може це змінити: якщо до проекту «Віртуальний офіс» включити можливість повністю перейти на фріланс, а також якщо функціональне навчання буде проходити з використанням сучасних ІКТ.

Аналіз програм мотивації *1+1 Media* показав, що вони позитивно впливатимуть на роботу працівників з покоління Бебі-бумерів, покоління X та Y. Одним із плюсів системи мотивації компанії «1+1 Медіа» є те, що вона покликана стимулювати одночасно професіоналів як творчих, так і технічних спеціальностей. Проте в компанії працівники мають повністю віддаватися роботі, баланс між особистим життям і трудовою діяльністю — відсутній.

Мотиваційна політика *Google Україна*, на нашу думку, націлена переважно на покоління Y, та частково X. Певні інструменти (індивідуальна бонусна система, TGIF, грошова компенсація) можуть бути використані для майбутніх працівників покоління Z. Але в їхній системі майже відсутні інструменти, які могли мотивувати Бебі-бумерів. Для ефективної мотивації працівників 50 років компанії необхідно включити ще кілька інструментів, таких як, наприклад, можливість бути наставником, надання винагород у вигляді статусних речей тощо.

Щодо компанії «*МакДональдз в Україні*», то за їхньою системою чудово можна мотивувати до праці покоління Y, завдяки вдалому поєднанню можливостей задоволення численних потреби та інтересів сучасної молоді. Але й не можна стверджувати, що така система буде неефективною для X. Головною її особливістю є поточний, короткостроковий характер. У цілому, вона не націлена на майбутній розвиток працівників.

В *Укртелеком* сформована система покликана мотивувати в основному покоління — Бебі-бумери та X, частково й Y. Але для покоління Z вона буде неефективною, оскільки у ній відсутній такі інструменти, як, наприклад, вільний графік, можливості кар'єрного зростання тощо.

**Висновки.** Інструменталізація трудової мотивації найманих працівників залежно від вікової категорії підвищуватиме індивідуалізацію соціально-трудоких відносин. Аналіз практики показав, що трудова мотивація відокремлена від оптимальних управлінських рішень, що викликає потребу в корекції мотиваційної сфери працівників через розвиток саморегуляції та участі в прийнятті командних рішень. Наше дослідження показало, що для створення дієвої програми мотивації потрібно врахувати ціннісно-мотиваційний профіль кожного працівника та опиратись на його вікову категорію. При управлінні важливо звертати увагу на особливості кожного покоління, їх інтереси, завдання та прагнення. Тільки таким чином можна запровадити ефективну систему мотивації праці та досягти конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

В Україні на даному етапі її розвитку мотивацію до продуктивної праці можна посилювати також через матеріальну зацікавленість, конкуренцію робочих місць і ефективну організацію виробництва. Оптимальність трудових відносин між роботодавцями і працівниками істотно залежать від мотиваційних і управлінських стратегій. Для успішного проведення інноваційних заходів, спрямованих у майбутнє, сучасним підприємствам важливо стимулювати кар'єрний розвиток, розвивати нові форми організації праці, які б дозволяли використовувати нестандартні форми зайнятості, розробляти соціальні програми, спрямовані на розвиток персоналу.

**Київстар**

- Різні види преміювання;
- Матеріальна допомога до відпустки у розмірі одного окладу (на оздоровлення);
- Виплати цільової матеріальної допомоги, приурочені до важливих або складних подій у житті;
- Компенсація оренди житла протягом року при переїзді в інше місто;
- Медичне страхування, пакети лайф-фогового страхування;
- Велопарковки, спортивні зали;
- Спеціальні рекреаційні зони відпочинку, обладнані масажними кріслами, столами для настільного тенісу і футболу, ергономічними меблями;
- Можливість за Проєктом Віртуальний офіс працювати раз на тиждень віддалено;
- Участь у тренінгах персонального розвитку і функціональне навчання;
- Наявність корпоративної бібліотеки.

**1 + 1 Медіа**

- Щомісячні, кварталні, річні та проєктні бонуси;
- Премії за особливі досягнення;
- Абонемент в спортклуб з корпоративним (зниженим) тарифом;
- Кафе з корпоративними цінами та знижками;
- Медичне страхування;
- Безкоштовна консультація в лікаря тричі на тиждень;
- На всіх поверхах офісу є спортивні куточки;
- Заняття з йогої і корпоративний футбол;
- М'ясажне крісло, ігрові столи (настільний теніс, крисла-мішки по офісу, тераса);
- 28 днів оплачуваної відпустки замість 24;
- Корпоративний мобільний зв'язок;
- Вивчення англійської мови;
- Манікюрний кабінет;
- Корпоративні знижки від партнерів: хімічстка, освіта, Дозвілля.

**Google Україна**

- Індивідуальна бонусна система мотивації (квартальні бонуси, річні);
- Щомісячну грошову компенсація для занять спортом;
- Виділення фіксованої суми на обід, місце харчування працівників вибирає сам;
- Щоденне харчування в офісі за системою перекусу;
- Діє система TGIF - неформальних зустрічей колективу в кінці кожного тижня;
- Надається повна медична страховка працівникам та членам його сім'ї в будь-якій країні світу;
- В офісі є кімната відпочинку;
- Можливість кар'єрного зростання та самореалізації;
- Навчання, тренінги, семінари для працівників.

**МакДональдз в Україні**

- Квартальні бонуси (до 60% окладу за досягнення цілей), піврічні бонуси, а також річні бонуси, розмір яких залежить від результатів діяльності компанії за підсумками року;
- Не рідше ніж один раз на рік відбувається перегляд заробітних плат для всіх позицій;
- Для студентів, які вчаться і працюють, можуть отримати стипендію від 5000 до 22000 грн;
- Передбачена медична страховка;
- Проводяться корпоративні свята;
- Наявний гнучкий графік;
- Безкоштовне навчання;
- Можливість відвідувати внутрішні та зовнішні тренінги;
- Є кімната відпочинку.

**Укртелеком**

- Прийняті місячні, кварталні та річні премії;
- За супер Досягнення введене так зване спот-бонуси або разові премії;
- На свята співробітників та їх дітей завжди чекають привітання та подарунки;
- У офісах працюють медпункти;
- Соціальні проєкти, виділяються кошти на лікування та оздоровлення співробітників та їхніх дітей;
- Компанія надає пільгові путівки в санаторії;
- Існують нові сучасні програми навчання, різні семінари, тренінги, навчальні програми.

Рис. 4. Аналіз сучасних систем мотивації персоналу на підприємствах України

Оптимізація трудових відносин базується на координації інтересів роботодавців і найманих працівників, спрямована на мінімізацію суперечностей між прийнятими рішеннями і максимізацію узгодженості інтересів, мотивацій. Оптимізація управлінських рішень передбачає вибудовування ієрархії управлінських цілей відповідно до перекладом цілей організації і трудових цінностей працівників в інтегративну стан, що можливо при активному використанні людського ресурсу і формуванні високої мотивації персоналу. Сучасне управління має бути орієнтоване не тільки на традиційні адміністративні та організаційні, але й включати соціальні і соціально-психологічні методи з метою оптимізації трудової мотивації і трудових відносин основних суб'єктів економічної та трудової діяльності.

### **Література**

1. *Колот А.М.* Мотиваційний менеджмент: підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.
2. UkrMedia. Де в Україні працювати добре, або Що залишилося від соцпакетів. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://ukr.media/business/253085/>
3. *Труш Ю. Л.* Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні. — 2016. — № 2. — С. 98—101.
4. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397 с.
5. *Річі Ш.* Управління мотивацією / Річі Ш., Мартін П. — К.: Преса, 2004. — 124 с.
6. *Шляга О. В.* Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві / О. В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. — 2016. — Вип. 2. — С. 38—46.
7. *Сладкевич В. П.* Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. — К.: МАУП, 2001. — 168 с.
8. *Ермоленко А. Б.* Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь / А.Б. Ермоленко // Вісник національного університету оборони. — 2015. — №3(40). — С. 82—87. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/11251/1/%D0%84%D1%80%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>
9. *Гаман Н. О.* Заходи державної підтримки використання новітніх форм організації праці для підвищення рівня зайнятості в Україні/ Н.О. Гаман // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 5. — С. 64-66. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2010/17.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2010/17.pdf)
10. *Жарківська І.* Теорія поколінь і управління персоналом організації / Ірина Жарківська // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. — Тернопіль : ТНЕУ, 2016. — С. 118—120.
11. Економічна активність населення України 2016 рік: Стат. збірник / Державна служба статистики України. — 207 с. // Електронний ресурс. — режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
12. *Кушнерик О.* Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. — 2013. — № 3—4. — С. 33—37. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu\\_2013\\_3-4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu_2013_3-4_7)
13. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2015. — 519, [1] с.

14. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом / О.І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2017. — № 1(13). — С. 142—158.

15. Колот А.М. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2000. — № 8. — С. 8—14.

### References

1. Kolot, A. M. (2014), *Motyvatsiyniy menedgment [Motivation management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. UkrMedia. (2016), “Where in the Ukraine to work well, or what remains of the social package.”, available at: [ukr.media/business/253085/](http://ukr.media/business/253085/) (Accessed 30 January 2016).

3. Trush, Yu. L. (2016), *Motyvatsiya personalu na pidpryyemstvakh u suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Motivation of staff in enterprises in modern conditions manage]*, The formation of market relations in Ukraine, Kyiv, Ukraine.

4. Kolot, A. M. (2011), *Motyvatsiya personalu [Motivation of personnel]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Richi, Sh. (2004), *Upravlinnya motivatsiya [Managing motivation]*, Kyiv, Ukraine.

6. Shlyaha, O. V. (2016), *Zastosuvannya motyvatsiynoho monitorynhu na promyslovomu pidpryyemstvi [Application motivational monitoring at industrial plant]*, *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*. — 2016. — Vyp. 2. — S. 38—46., Ukraine.

7. Sladkevych, V. P. (2001), *Motyvatsiyonuy menedzhment [Motivational management]*, Kyiv, Ukraine.

8. Ermolenko, A. B. (2015), *Rozvytok natsional'noho osvith'oho prostoru v konteksti nadban teorii pokolin [The development of national educational space environment in the context of the theory of generations]*, *Visnyk natsional'noho universytetu oborony*, Ukraine.

9. Gaman, N. O. (2010), *Zakhody derzhavnoyi pidtrymky vykorystannya novitnikh form orhanizatsiyi pratsi dlya pidvyshchennya rivnya zaynyatosti v Ukrayini [Events of state support for the use of new forms of work organization to improve employment in Ukraine]*, Kyiv, Ukraine.

10. Zharkivs'ka, I. (2016), *Teoriya pokolin' i upravlinnya personalom orhanizatsiyi [The theory of generations and management resource organizations]*, *Innovatsiyni protsesy ekonomichnoho ta sotsial'no-kul'turnoho rozvytku : vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid : zb. tez dop. IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh uchenykh i studentiv*, Ternopil, Ukraine.

11. *Ekonomichna aktyvnist' naseleння Ukrayiny 2016 rik. Statystychnyy zbirnyk [Economically active population Ukraine 2016: Statistical collection]* (2017), *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny*, Kyiv, p. 207.

12. Kushneryk, O. (2013), *Suchasni metody motyvatsiyi pratsi personalu ta yikh vplyv na diyal'nist' pidpryyemstva [Modern methods of motivation of the personnel and their impact on businesses]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

13. Kolot, A.M. (2015), *Sotsial'na vidpovidal'nist': navch. posib. [Social responsibility: study guide]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

14. Kravchuk, O.I. (2017), “Analiz mizhnarodnoyi praktyky standartyzatsiyi upravlinnya personalom” [Analysis of international practice of standardization HR], *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, no. 1(13), pp. 142—158.

15. Kolot, A.M. (2000). “Theoretical and applied aspects of the influence of wages on the motivation of labor activity”, *Ukrayina: aspekty`praci*, no. 8., pp. 8-14.

Стаття надійшла до редакції 24.06.17 р.