

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7>

УДК 331.101.3

**Лункіна Тетяна Іванівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7252-3239>

**Tetiana Lunkina**

Petro Mohyla Black Sea National University

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

## FEATURES OF MOTIVATIONAL ASPECTS OF DIFFERENT GENERATIONS

**Анотація.** У статті досліджено особливості мотиваційних аспектів різних поколінь: Бебі-бумери, Покоління X, Y, Z та Альфа. Обґрунтовано, що питання ефективної мотивації персоналу в сучасному світі набуває все більшої актуальності в умовах швидкої трансформації економічного, соціального та цифрового простору. Проаналізовано основні характеристики ціннісних орієнтирів та мотиваторів персоналу залежно від покоління. Аналіз поколінь показує, що мотиваційні чинники та цінності працівників суттєво змінюються залежно від соціально-економічного контексту їхнього формування. З'ясовано, що завдання керівника полягає у тому, щоб знайти ефективний баланс між різними поколіннями, щоб їх мотивувати, створивши умови, в яких кожен співробітник зможе максимально реалізувати свій потенціал та працювати на благо компанії. Доведено, що спостерігається чітка диференціація мотиваційних пріоритетів між поколіннями. Якщо покоління Z шукає сенс у роботі, самореалізацію, гнучкість і підтримку добробуту, то покоління X надає перевагу матеріальним стимулам, структурованому середовищу та стабільності. Ці висновки є підґрунтям для формування диференційованих систем мотивації на підприємствах, де працюють представники кількох вікових груп одночасно.

**Ключові слова:** мотивація поколінь, Бебі-бумери, Покоління X, Y, Z та Альфа, мотивація, мотиватори, цінності та орієнтири.

**Summary.** The article examines the specifics of the motivational aspects of different generations: Baby Boomers, Generations X, Y, Z and Alpha. It is substantiated that the issue of effective motivation of personnel in the modern world is becoming increasingly relevant in the conditions of rapid transformation of the economic, social and digital space. The modern labor market is formed by representatives of several generations, in particular, generations X, Y, Z and the new generation Alpha, which is gradually entering the phase of socialization. Each of them has specific features that were formed in the context of historical, social and technological changes. Representatives of generation Z grew up in the conditions of the information environment, digital technologies, globalization and a high level of awareness of issues of well-being, ecology and psycho-emotional state. That is why their motivation is inextricably linked with the need for more flexible, personalized working conditions. The main characteristics of value orientations and motivators of personnel depending on the generation are analyzed. Generational analysis shows that the motivational factors and values of employees vary significantly depending on the socio-economic context of their formation. It was found that the task of the manager is to find an effective balance between different generations in order to motivate them, creating conditions in which each employee can maximize their potential and work for the benefit of the company. The relevance of the problem is due to the fact that representatives of different generations coexist in the modern work environment, each of which has its own motivational characteristics. Therefore, for the effective functioning of companies and enterprises, leaders must take into account the motivational aspects of each generation. It has been proven that there is a clear differentiation of motivational priorities between generations. If generation Z seeks meaning in work, self-realization, flexibility and support for well-being, then generation X prefers material incentives, a structured environment and stability. These conclusions are the basis for the formation of differentiated motivation systems in enterprises where representatives of several age groups work simultaneously.

**Keywords:** generational motivation, Baby Boomers, Generations X, Y, Z and Alpha, motivation, motivators, values and guidelines.

**Постановка проблеми.** Питання ефективної мотивації персоналу в сучасному світі набуває все більшої актуальності в умовах швидкої трансформації економічного, соціального та цифрового простору. Важливою передумовою побудови успішної стратегії управління людськими ресурсами є врахування особливостей ціннісних орієнтирів різних поколінь працівників, їхніх потреб, очікувань і моделей поведінки. Адже саме від мотивації залежить рівень залученості працівника, його продуктивність і відношення до організації.

Сучасний ринок праці формують представники кількох поколінь, зокрема покоління X, Y, Z і нового покоління Альфа, яке поступово входить у фазу соціалізації. Кожне з них має специфічні риси, що формувалися в контексті історичних, соціальних і технологічних змін. Представники покоління Z виросли в умовах інформаційного середовища, цифрових технологій, глобалізації та високого рівня свідомості щодо питань добробуту, екології та психоемоційного стану. Саме тому їх мотивація нерозривно пов'язана з потребою у більш гнучких, персоналізованих умовах праці.

Актуальність проблеми зумовлена тим, що в сучасному робочому середовищі співіснують представники різних поколінь, кожне з яких має свої мотиваційні особливості. Тому, для ефективності функціонування компаній і підприємств лідери повинні враховувати мотиваційні аспекти кожного із поколінь.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття поколінь у сучасній науці заклали Нейл Хоув (Neil Howe) та Вільям Штраус (William Strauss), які сформулювали теорію поколінних циклів. Саме вони вперше описали послідовність поколінь Бебі-бумерів, Покоління X, Y (міленіалів) та Z. Їхня теорія базується на 80–90-річних циклах («saeculum»), у межах яких кожне нове покоління відображає суспільні зміни [7; 8].

Подальші дослідження мотиваційних аспектів поколінь активно досліджувалися у працях Jean M. Twenge, де зосереджено увагу на відмінності в цінностях, мотивації та поведінці молодших поколінь, зокрема Z та Alpha [9; 10; 11]. Також значний внесок зробили Pew Research Center (США), які регулярно публікують аналітичні звіти щодо особливостей поколінь, їх мотивації, ставлення до праці, лідерства та технологій.

У контексті українських дослідників варто згадати українські компанії, які аналізують поколінневі відмінності в українському суспільстві. Серед яких: Deloitte Україна, локальний офіс проводить OMP Advisory Board, залучаючи покоління Y та Z до стратегічних рішень і неформального дрес-коду [3; 4]. KPMG Ukraine, звіт «CEO Outlook 2024» підкреслює інвестиції в обмін знаннями між поколіннями через розрив у очікуваннях (33 % керів-

ників) [5]. Parimatch Tech, компанія адаптує мотиваційні програми під потреби Millennials та Gen Z (Benefit-Cafeteria, спортзал, страхування, гібридний формат роботи) [6]. TRIONKA, 37 % співробітників – зумери, й компанія трансформує культуру відповідно до цінностей Z-покоління [12].

Таким чином, концепція поколінь має як західне, так і локальне наукове підґрунтя та продовжує активно досліджуватись у науковому полі.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування особливостей мотиваційних аспектів різних поколінь як інструменту ефективного управління та дослідження їх впливу на мотивацію працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожна людина володіє унікальним набором мотивів, які визначають її ставлення до роботи, рівень залученості в колектив та загальну продуктивність. Деякі працівники основним пріоритетом вважають фінансову винагороду, що стимулює їх до активної діяльності. Інші орієнтуються на можливість професійного розвитку, суспільне визнання чи відчуття власної значущості в команді. Також є люди, які мотивуються почуттям обов'язку перед колективом або прагненням досягти особистих чи організаційних цілей. Завдання керівника полягає у тому, щоб знайти ефективний баланс між цими різними типами мотивації, створивши умови, в яких кожен співробітник зможе максимально реалізувати свій потенціал та працювати на благо компанії [1].

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективної діяльності організації, однак її механізми значно відрізняються залежно від поколінної приналежності працівників. Кожне покоління має унікальні цінності, які впливають на їхні очікування від роботи та основні мотиватори. Наведемо основні характеристики ціннісних орієнтирів та мотиваторів персоналу залежно від поколінь в табл. 1.

Аналіз поколінь показує, що мотиваційні чинники та цінності працівників суттєво змінюються залежно від соціально-економічного контексту їхнього формування. Бебі-бумери надають перевагу стабільності та визнанню, тоді як покоління X прагне балансу та самореалізації. Міленіали (Y) орієнтовані на швидкий розвиток і креативне середовище, а покоління Z – на інновації, соціальну відповідальність і гнучкість. Очікується, що покоління Альфа буде ще тісніше пов'язане з технологіями та індивідуальним підходом до роботи. Це підкреслює необхідність адаптації управлінських стратегій і підходів до мотивації персоналу відповідно до поколінневих особливостей [2].

Мотивація є визначальним чинником, який спрямовує діяльність людини в певному напрямі, визначає її прагнення, цінності та поведінкові моделі. Вона не лише спонукає до певних дій, а й формує внутрішні установки особистості, що

Таблиця 1

## Основні характеристики ціннісних орієнтирів та мотиваторів персоналу залежно від покоління

Покоління	Роки народження	Цінності та орієнтири	Основні мотиватори
Бєбі-бумери	1946–1964 рр.	Стабільність, статус, повага в колективі	Кар'єрне зростання, визнання досягнень, фінансова безпека, довгострокова стабільність в організації
Покоління X	1965–1980 рр.	Індивідуальний успіх, прагматизм, самостійність	Баланс «робота–життя», кар'єрний розвиток, фінансове благополуччя
Покоління Y (міленіали)	1981–1996 рр.	Комунікабельність, швидкі результати, самореалізація	Конкурентна зарплата, навчання новим технологіям, креативна атмосфера, дружнє робоче середовище
Покоління Z	1997–2012 рр.	Соціальна відповідальність, інноваційність, нові враження	Особистісний розвиток, сучасні навчальні платформи, фінансова грамотність, активне соціальне життя
Покоління Альфа	з 2013 р.	(Передбачення) Технологічні інновації, індивідуальний підхід до роботи	(Очікується) Висока технологічність, персоналізація процесів, гнучкість у навчанні та роботі

Джерело: складено автором за даними [2]

впливають на довгострокову ефективність її професійної діяльності. Мотив можна розглядати як певний внутрішній імпульс, який активізує особу та спонукає її до виконання конкретних завдань.

Ефективне управління персоналом передбачає не лише використання стандартних методів контролю та оцінювання результатів, а й вміння керівника глибоко розуміти потреби підлеглих, допомагати їм розвиватися та створювати сприятливі умови для самореалізації. Цей процес вимагає значних часових та емоційних інвестицій, терпіння, розвинених комунікативних навичок та здатності мотивувати співробітників не лише зовнішніми стимулами, але й через формування їхньої внутрішньої зацікавленості. У багатьох організаціях менеджери покладаються на систему матеріальних заохочень, сподіваючись, що прив'язка оплати праці до результативності автоматично підвищить продуктивність працівників [2].

Проте керівники, які орієнтуються виключно на зовнішні стимули, повинні враховувати їхню обмежену ефективність у довгостроковій перспективі. Матеріальні винагороди не завжди забезпечують очікувані зміни в поведінці працівників, а їхнє надмірне використання може призводити до ефекту звикання, зниження рівня мотивації та формування завищених очікувань щодо постійного збільшення бонусів та премій. Тому важливо поєднувати фінансове стимулювання з нематеріальними методами впливу, такими як розвиток корпоративної культури, кар'єрні перспективи, створення комфортних умов праці та підтримка внутрішньої мотивації працівників.

Для забезпечення ефективної роботи співробітник має чітко розуміти вимоги, що до нього ставляться, а також бути обізнаним щодо винагород, які він отримає за їх належне виконання, та покарань, які можуть бути застосовані у разі

порушення встановлених норм. Система стимулювання праці доповнює адміністративні методи управління, але не замінює їх повністю. Стимулювання може бути ефективним лише в тому випадку, якщо керівництво здатне підтримувати та вимагати від працівників такого рівня продуктивності, який відповідатиме запропонованій винагороді. Отже, крім матеріального стимулювання, важливо враховувати психологічний клімат у колективі, умови робочого середовища, індивідуальні особливості кожного працівника, надавати різноманітні пільги та створювати комфортні умови праці. Всі ці фактори разом формують мотивацію персоналу, яка сприяє досягненню високих результатів у роботі.

Згідно з дослідженням Fiverr, понад 70% представників покоління Z вважають гнучкий графік і можливість віддаленої роботи ключовими факторами при виборі місця працевлаштування. Це підтверджується і звітом Deloitte, у якому зазначено, що молоді спеціалісти цінують компанії, які демонструють соціальну відповідальність, підтримують індивідуальні кар'єрні траєкторії, забезпечують менторство та ментальне здоров'я працівників. Вони шукають середовище, що відповідає їх цінностям, таким як соціальна відповідальність бізнесу, увага до ментального здоров'я, прозорість у комунікації, можливість реалізації особистісного потенціалу та підтримка балансу між роботою та життям [9].

Водночас працівники покоління X, які наразі перебувають на вершині професійної активності, демонструють інші мотиваційні установки. Їх професійне становлення відбувалося в умовах пострадянського переходу, кризи довіри до інституцій та економічної нестабільності. Саме тому для них домінантами є фінансова безпека, стабільність, прогнозованість кар'єрного зрос-

тання, матеріальної винагороди та впевненості у завтрашньому дні. Представники цього покоління віддають перевагу традиційним формам мотивації, у тому числі стабільному графіку, зрозумілій ієрархії та передбачуваній системі премій і бонусів.

Таким чином, спостерігається чітка диференціація мотиваційних пріоритетів між поколіннями. Якщо покоління Z шукає сенс у роботі, самореалізацію, гнучкість і підтримку добробуту, то покоління X надає перевагу матеріальним стимулам, структурованому середовищу та стабільності. Ці висновки є підґрунтям для формування диференційованих систем мотивації на підприємствах, де працюють представники кількох вікових груп одночасно.

Не менш важливим є розуміння особливостей майбутнього покоління Альфа – дітей, які народилися після 2013 року. Попри те, що вони ще не залучені до трудових відносин, вже зараз можна простежити тренди, які вплинуть на їхню майбутню професійну мотивацію. McCrindle Research визначає покоління Альфа як перше по-справжньому цифрове покоління: вони зростають з гаджетами, хмарними технологіями, доступом до знань та мультимедійного контенту з раннього віку. Очікується, що гнучкість, персоналізація робочого процесу, швидкий зворотний зв'язок, високий ступінь автономії у прийнятті

рішень, а також гейміфікація процесів та цифрова інтеграція в щоденні робочі задачі стануть для них базовими вимогами, а не додатковими перевагами [13].

**Висновки.** Сучасні HR-стратегії повинні враховувати ці тенденції й трансформуватися відповідно до вікової структури персоналу. Мотивація більше не може бути уніфікованою – вона потребує персоналізації, що включає як фінансові, так і нематеріальні компоненти. Крім того, важливо створювати середовище, де кожен співробітник відчуватиме себе почутим, залученим і цінним, незалежно від того, до якого покоління він належить. Гнучкі графіки, можливість працювати в гібридному форматі, навчання протягом усього життя, менторство та ціннісноорієнтоване лідерство – ключові аспекти ефективного управління сучасним колективом.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що мотиваційні пріоритети суттєво змінюються залежно від покоління. Водгочас як одні покоління орієнтуються на матеріальні винагороди, інші очікують підтримки особистого розвитку, гнучкості та включення в ціннісні процеси. Це означає, що мотивація працівників у XXI столітті – це не просто система заохочень, а складна, багатовимірна концепція, яка має ґрунтуватися на розумінні глибоких потреб та соціального контексту кожного покоління.

### Список використаних джерел:

1. Задорожня Л. П., Поліщук Н. В. Коучинг як засіб підвищення ефективності персоналу в банківському секторі. *HR-менеджмент*. 2022. № 3. С. 22–29.
2. Clardy A. A. General Framework for Performance Management Systems: Structure, Design, and Analysis. *Performance Improvement*. 2013. № 52(2). Р. 5–15.
3. Deloitte Україна. URL: [https://nv.ua/ukr/project/pokolinnja-y-2447492.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://nv.ua/ukr/project/pokolinnja-y-2447492.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 05.07.2025).
4. Generation Z Workplace Expectations Report. Deloitte : веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-workplace-expectations.html> (дата звернення: 10.06.2025).
5. KPMG Ukraine. URL : [https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 05.07.2025).
6. Parimatch Tech. URL: [https://mind.ua/publications/20228349-v-ochikuvanni-zmin-yak-mileniali-ta-pokolinnya-z-vimagayut-socialnoyi-vidpovidalnosti?utm\\_source=chatgpt.com](https://mind.ua/publications/20228349-v-ochikuvanni-zmin-yak-mileniali-ta-pokolinnya-z-vimagayut-socialnoyi-vidpovidalnosti?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 03.07.2025).
7. Strauss, V.; Howe, N. *Generations : The History of America's Future, 1584–2069* New York : William Morrow and Company, 1991. 538 p.
8. Strauss, V.; Howe, N. *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York : Broadway Books, 1997. 382 p.
9. Twenge, J. M. *Generation Me : Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable Than Ever Before*. New York : Free Press, 2006. 304 с.
10. Twenge, J. M. *iGen : Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood – and What That Means for the Rest of Us*. New York : Atria Books, 2017. 352 с.
11. Twenge, J. M. *Have Smartphones Destroyed a Generation?* The Atlantic. 2017. URL: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone-destroyed-a-generation/534198> (дата звернення: 05.07.2025).
12. TRIONIKA. URL: [https://ain.ua/2024/09/23/pokolinnia-z-ia-k-z-nimi-praciuvati-kolonka/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ain.ua/2024/09/23/pokolinnia-z-ia-k-z-nimi-praciuvati-kolonka/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 03.07.2025).
13. *Understanding Generation Alpha*. McCrindle Research : веб-сайт. URL: <https://mccrindle.com.au/insights/blog/generation-alpha/> (дата звернення: 10.06.2025).

**References:**

1. Zadorozhnaya L. P., Polishchuk N. V. (2022) Kouchynh yak zasib pidvyshchennya efektyvnosti personalu v bankivskomu sektori [Coaching as a means of increasing personnel efficiency in the banking sector]. *HR-menedzhment*, no. 3, pp. 22–29 (in Ukrainian).
2. Clardy A. A. (2013) General Framework for Performance Management Systems: Structure, Design, and Analysis. *Performance Improvement*, no. 52(2), pp. 5–15
3. Deloitte Ukrayina [Deloitte Ukraine] Available at: [https://nv.ua/ukr/project/pokolinnja-y-2447492.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://nv.ua/ukr/project/pokolinnja-y-2447492.html?utm_source=chatgpt.com) (in Ukrainian).
4. Generation Z Workplace Expectations Report. Deloitte Ukrayina [Deloitte Ukraine]. Available at : <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-workplace-expectations.html> (in Ukrainian).
5. KPMG Ukrayina [KPMG Ukraine]. Available at: [https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html?utm_source=chatgpt.com) (in Ukrainian).
6. Parimatch Tech [Parimatch Tech]. Available at: [https://mind.ua/publications/20228349-v-ochikuvanni-zmin-yak-mileniali-ta-pokolinnja-z-vimagayut-socialnoyi-vidpovidalnosti?utm\\_source=chatgpt.com](https://mind.ua/publications/20228349-v-ochikuvanni-zmin-yak-mileniali-ta-pokolinnja-z-vimagayut-socialnoyi-vidpovidalnosti?utm_source=chatgpt.com) (in Ukrainian).
7. Strauss V.; Howe N. (1991) *Generations : The History of America's Future, 1584–2069* New York : William Morrow and Company, 538 p.
8. Strauss V.; Howe N. (1997) *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York : Broadway Books, 382 p.
9. Twenge J. M. (2006) *Generation Me : Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable Than Ever Before*. New York : Free Press, 304 p.
10. Twenge J. M. (2017) *iGen : Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood – and What That Means for the Rest of Us*. New York : Atria Books, 352 p.
11. Twenge J. M. (2017) *Have Smartphones Destroyed a Generation?* *The Atlantic*. Available at: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone-destroyed-a-generation/534198>
12. TRIONIKA. [TRIONIKA]. Available at: [https://ain.ua/2024/09/23/pokolinnja-z-iak-z-nimi-praciuvati-kolonka/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ain.ua/2024/09/23/pokolinnja-z-iak-z-nimi-praciuvati-kolonka/?utm_source=chatgpt.com) (in Ukrainian).
13. *Understanding Generation Alpha*. McCrindle Research. Available at : <https://mccrindle.com.au/insights/blog/generation-alpha/>

*Стаття надійшла до редакції 07.07.2025*