В. В. Соколовська,

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця*

Г. В. Іванченко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця*

DOI: 10.32702/2306-6806.2018.10.58

МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД

V. Sokolovska,

Ph.D., Associate Professor, the Chief of Department of Management and Administration

H. Ivanchenko,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Management and Administration Department

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Vinnitsia

MOTIVATION OF EMPLOYEES BASED ON THE THEORY OF GENERATIONS: A THEORETICAL APPROACH

У статті розглянуто особливості та характеристики представників різних поколінь. Доведено, що кожне покоління має свої особливості, що впливають на ефективність і результативність праці, формують відношення до поставлених завдань, визначають взаємодію з колегами. Виокремлено інструменти забезпечення результативності роботи покоління Z співробітників такі як залученість, комунікації, інновації. Також у статті досліджено теорії мотивації, методику їх застосування.

Для формування лояльності співробітників, підвищення залученості команди в процес управління в статті запропоновано R-теорія мотивації, яка дозволяє регулювати соціально-економічну ефективність діяльності працівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику, сформулювати кожному із членів команди сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей. Така теорія пропонує розділяти працівників за здатністю йти на ризик: схильних до ризику, нейтральних і неохочих. Стимулами під час використання R-теорії мотивації є економічні, моральні й соціальні. Доведено, що використання R-теорії мотивації під час створення команди дає змогу регулювати соціально-економічну ефективність діяльності працівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику, сформулювати кожному із членів команди сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей.

The article deals with the theory of generations, values, approach to work and study. It is proved that each generation has its own characteristics that influence the efficiency and effectiveness of labor, form the relation to the tasks set, determine the interaction with colleagues. The tools for ensuring the effectiveness of the work of generation Z employees such as engagement, communication, innovation are singled out. These tools help older people to discover the features of the Z generation, and younger employees to become productive and enjoy work.

Also in the article the following theories of motivation are explored: A. Maslow, D. McClelland, the theory of two factors of F. Herzberg, the theory of expectations V. Vruma, the theory of justice S. Adams, Porter-Louler's theory, and the method of their application.

In order to create employee loyalty, increase the team's involvement in the process of management, the R-theory of motivation is proposed in the article, which allows to regulate the socio-economic efficiency of employees with the identification of groups of employees on the criterion of predisposition to risk, to form each team member a set of tasks in accordance with its socio— psychological abilities. This theory proposes to divide workers into their ability to take risks: risk-prone, neutral and non-susceptible. Incentives when using R-theory of motivation are economic, moral and social. The formation of teams of people at risk and incapacitated by individuals makes it possible to balance management decisions based on the adoption of an optimal level of economic risk.

It is proved that the use of R-theory of motivation during the creation of a team allows to regulate the socio-economic efficiency of employees with the allocation of groups of employees according to the criterion of predisposition to risk, to form each team member a set of tasks in accordance with its socio-psychological abilities.

Ключові слова: мотивація, теорія мотивації, система мотивації, управління, теорія поколінь, Z-покоління, R-теорія мотивації.

Key words: motivation, theory of motivation, system of motivation, management, theory of generations, Z-generation, R-theory of motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Процеси і проекти та результати компанії, багато в чому залежать від управління. Сьогодні для топ-менед-

жменту багатьох компаній постає проблема формування лояльності лінійного персоналу, розвиток системи мотивації та урізноманітнення методів та способів розвитку співробітників компанії. Також в умовах швидко мінливого суспільства і високо конкурентного бізнес-

середовища виникає додаткова складність, а саме формування команд зі співробітників, що належать до різних поколінь, а отже, мають різні очікування і методи роботи. Це значно ускладнює підбір персоналу, формування команди, вибір програм навчання і мотивації співробітників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Різноманітними аспектами проблеми мотивації та стимулювання персоналу займалося чимало вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме Н. Самоукіна, М. Магура, В. Юкіш та ін. У XX столітті було розроблено безліч теорій мотивації: "Теорія Х" і "теорія Y" Д. Макгрегора, "теорія Z" В. Оучи, ієрархічна теорія потреб А. Маслоу, теорія трьох потреб Девіда Макклелланда, теорія виживання, приналежності і зростання К. Алдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера — Лоулера.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З розвитком наукового менеджменту мотивація працівників стала поширеною проблемою для організацій. Значення людського ресурсу є найважливішою перевагою будь-якої організації. Швидкі зміни в сучасному соціально-економічному просторі, теорія поколінь спричинили необхідність виокремлення нового підходу до мотивації. Мета дослідження: виокремити характерні риси та особливості різних поколінь співробітників, проаналізувати відомі теорії мотивації, запропонувати теорія мотивації команди співробітників різних поколінь, задля розв'язання проблем, пов'язаних з активізацією трудової діяльності для досягнення кращих результатів праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Наразі все змінюється дуже швидко: технології, демографічна, соціальна, економічна та політична ситуація як в країні так і у світі. Пошук кращих способів вирішення задач сьогодення здійснюється на всіх рівнях. У постійному пошуку удосконалень методів і способів знаходиться і система мотивації праці, яка має ефективно реагувати на виклики суспільства.

Теорія поколінь, розроблена У. Штраусом та Н. Хоувом, розкриває особливості поколінь, представники яких досягли повноліття та сформували свої життєві позиції за різних зовнішніх обставин, що стало визначальним у їхній поведінці [2, с. 56—87]. На основі впливу політичних та соціально-економічних подій в американській історії дослідники говорять про: традиціоналістів (людей, народжених в 1925—1945 роках), Бебі-бумерів (1946—1960), покоління Х (1961—1980), покоління Y (Міленіали, 1981—1994) та покоління Z (1995 — теперішній час). Кожна з цих груп визначається певною подібністю у своїх уподобаннях, ідеалах, цінностях. Зазначимо, що дати у різних дослідників коливаються у межах 5—10 років залежно від особливостей соціально-економічної ситуації певної країни, регіону.

На теорії поколінь у наукових колах різні погляди. Так, Е. Хувер звертає увагу на недолік точних емпіричних даних і наголошує на тому, що автори перебільшують існуючі розбіжності між поколіннями [2].

Отже, HR-фахівцям варто оцінити культурно-ціннісну прірву між менеджерами, сформованими в XX ст., і поколінням нового тисячоліття та зрозуміти якими особливостями наділені представники покоління Z та які

інструменти впливають на ефективність та результативність їхньої праці. Сучасні технології насправді швидко змінюють спосіб життя та потреби людей, відповідно й їхні очікування, настанови, прагнення.

У. Штраус і Н. Хоув вважають, що покоління Z схожі на покоління 1923—1943 рр., бо після подій в США 11 вересня 2001 р. приділяють велику увагу безпеці. Також молодь переймається глобальними проблемами, захоплюється наукою і мистецтвом. Серед інших важливих рис, характерних для покоління Z належать відповідальність і цілеспрямованість, реалістичний погляд на майбутнє та планування власного життя на перспективу [1, с. 91—112].

Покоління Z має ряд важливих характеристик, пов'язаних з їх природною здатністю адаптуватися до глобального світу, а також до нових технологій. В рамках більшості досліджень, присвячених Меленіалам та їх молодшим колегам поколінню Z, існують різні думки про те, що їх мотивує на робочому місці, а також те, що нагорода мотивує їх. Зрозуміло, що для бізнес-середовища сьогодні найбільш цікаві так звані бебі-бумери, покоління Х, Y та Z. Їх цінності, підхід до роботи і навчання істотно відрізняються (табл. 1).

Для покоління Z важлива функціональність та практичність усього, що їх оточує — від гаджетів до наукових концепцій. Щоб стати кимось, вони не готові чекати, доки виростуть, а намагаються самореалізуватися тут і зараз. Вони відкриті до нових знань, людей і дій, готові співчувати та шукати компроміси.

Представники покоління Z мають ряд особливостей, що впливають на продуктивність ефективність та комунікаційні зв'язки. Отже, керівникам таких співробітників, з метою забезпечення результативності їх роботи, варто використовувати такі інструменти, які допоможуть людям старших поколінь відкрити в собі риси покоління Z, а молодим співробітникам — стати результативними і отримувати задоволення від роботи. До таких інструментів можна віднести: залучення, комунікації, інновації (рис. 1).

Отже, кожне нове покоління краще і розумніше попереднього. Тому завдання топ-менеджменту розробити таку систему мотивації, яка б враховувала особливості всіх співробітників підприємства.

Сьогодні, працівники наголошують на своєму праві брати активну роль в процесі прийняття рішень [4, с. 368]. Творчість, свобода і відповідальність за самого себе є важливими постмодерністськими цінностями, які прийшли на зміну цінностям — багатство і влада [5, с. 30].

Протягом історії менеджменту майже кожен вчений досліджував тему мотивації. Разом з тим, теорія мотивації стала активно розроблятися лише в XX ст., хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно. Нині існує декілька різних, але достатньо обгрунтованих теорій мотивації (табл. 2).

Сьогодні бізнес працює в мінливому середовищі. Співробітники підприємства — люди, що належать до різних поколінь, мають різні потреби. Отже, сьогодні головною задачею топ-менеджменту підприємства є формування команд співробітників, здатних вирішувати різні завдання та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ефективність роботи підприємства пов'язана з командним підходом до управління як одним із факторів організаційного розвитку та вискоєфективного менеджменту. Процес формування команди має свої особливості, які обумовлені необхідністю ефективної взаємодії всіх учасників команди. Потенціал команди набагато вище потенціалу групових або індивідуальних зусиль. Робота в команді дозволяє використовувати зусилля, навички, здібності та творчі можливості всіх учасників. Перевагою роботи команди є те, що в команді принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, у той час як у робочих групах вони здебільшого задають-

Таблиця 1. Характерні особливості поколінь, що визначають їхні цілі і цінності

Характерні особливості	Бєбі-Бумери	Покоління Х	Покоління Y	Покоління Z
Події, що сформували покоління	Радянська «відлига», підкорення космосу, СРСР - світова супердержава, «холодна війна», єдині стандарти навчання в школах і гарантованість медичного обслуговування	Продовження «холодної війни», перебудова, СНІД, наркотики, війна в Афганістані	Розпад СРСР, локальні військові конфлікти, розвиток цифрових технологій. Мобільні телефони та інтернет, епоха брендів	Глобалізація, постмодернізм, швидкий розвиток технологій, інформаційна економіка
Цінності	Оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, колективізм і командний дух	Важливі сімейні цінності, авторитет старшого покоління, на керівних позиціях переважно представники чоловічої статі. Готовність до змін, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе	«Нетерпляче покоління»: потрібно все і відразу. Завищена самооцінка, прагнення кинути виклик суспільству, в той же час наївність і готовність підкорятися	Бажають принести зміни у світ, займаються волонтерською діяльністю. Стурбовані впливом людей на навколишнє середовище. Спілкування у соціальних мережах, коментуючи пости на фотографії
Ставлення до навчання	Безперервне навчання, цінується академічну освіту. Готові не тільки навчатися самі, а й вчити інших, виступати наставниками	Прагнуть вчитися протягом усього життя, накопичувати знання, готові вкладати в освіту власні гроші, схильні до самонавчання	Вчаться на практиці, цінують неформальне навчання, видалене навчання, хочуть бачити кінцеву вигоду від навчання	Мають гарну освіту і прагнуть до її покращення, володіють значним досвідом веб-пошуку і часто самостійно навчаються з онлайн-джерел
Необхідність зворотного зв'язку	Необхідність зворотного зв'язку	Прагнуть бути успішними, важливо і винагороду, і визнання успіху	Цікавить професійне зростання, винагорода, чекають зворотного зв'язку	Постійний зворотний зв'язок, потреба у відчутті своєї корисності

Джерело: сформовано на основі [1—3].

ся (наприклад, керівниками вищого рівня управління); дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивовано, тоді як у робочих групах дотримання принципів здебільшого регулюється спеціальними санкціями [1, с. 48].

У сучасних швидко мінливих умовах бізнес середовища система менеджменту організації має бути орієнтованою на працівників-новаторів, які здатні генерувати нестандартні рішення. Тобто під час підбору членів команди, потрібно використовувати положення нових теорій, які належать до нетрадиційних форм мо-

тивування, як наприклад теорії R-мотивації. Основними причинами застосування теорії R-мотивації є те, що вона спирається на необхідність мотивування особистості, а не забезпечення посади, яку вона займає; задоволення потреби ризику та потреби безпеки, необхідність перетворення ризику із загрози на конкурентну перевагу; важливість прийняття рішень із різним рівнем економічного ризику [9, с. 267—271].

Формування складу команд із схильних і не схильних до ризику людей дає змогу збалансувати управлінські рішення на основі прийняття оптимального рівня

Рис. 1. Інструменти забезпечення результативності роботи покоління Z

Таблиця 2. Теорії мотивації та їх характеристика

Теорія мотивації	Характеристика	Методика застосування
1	2	3
Теорія потреб А. Маслоу	Виділяються п'ять основних категорій потреб: 1. Фізіологічні потреби, наприклад, угамування голоду і спраги. 2. Потреба в безпеці, наприклад, потреба в житлі, теплі, в порядку. 3. Потреба в приналежності і любові, наприклад, потреба мати сім'ю, бути членом соціальної групи. 4. Потреба у визнанні, наприклад, потреба в статусі, самоповагу. 5. Потреба самоактуалізації, наприклад, потреба в особистому зростанні і розвитку	1. Спостереження за працівниками при виявленні їх потреб. 2. Розвиток системи мотивації у відповідності до змін потреб. 3. Моделювання ситуації, коли співробітників задовольняє свої потреби і досягає цілі, що ставить керівництво
Теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда	Виділяються три потреби вищого рівня, які він набуває завдяки навчанню, досвіду, життєвих обставин: 1. Потреба досягнення - це прагнення людини завдяки своїм діям отримати фактичний бажаний результат найбільш ефективним способом. 2. Потреба участі проявляється в прагненні людини до дружніх відносин з оточуючими, надання допомоги, спілкування. 3. Потреба влади виражається в прагненні людини контролювати навколишні ресурси, процеси, впливати на інших людей, брати на себе відповідальність	1. Підготовка людей з потребами у владі на керівні посади, не призначати їх на посади нижче середнього рангу. 2. Ставити складні задачі та делегувати повноваження для людей, які мають потребу досягнення, гарантувати їм нагороду за результат. 3. Створити неформальні комунікації для людей з сильною потребою в участі
Теорія двох факторів Ф. Герцберга	1. Фактори умов праці (гігієнічні): політика підприємства, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаємостосунки, ступінь прямого контролю за роботою. 2. Мотивуючі фактори: успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового росту	1. Забезпечення в організації наявності двох факторів одночасно. 2. Складання списку факторів для працівників, які самостійно виявляють свої потреби
Теорія очікувань В. Врума	1. Активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату. 2. Зв'язки: зусилля – результат, результат – заохочення, валентність – ступінь відносного задоволення результатом	1. Співставлення ймовірного заохочення з потребами та їх відповідність. 2. Встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу. 3. Контроль за рівнем самооцінки підлеглих; їх професійними компетенціями
Теорія справедливості С. Адамса	1. Люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. 2. Оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, працівники організації прагнуть до соціальної рівності	1. Пояснення робітникам залежності винагороди від результатів. 2. Роз'яснення перспектив роста (зусилля - винагорода)
Теорія Портера-Лоулера	1. Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. 2. Рівень зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. 3. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода	1. Результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характером 2. Рівень докладених зусиль визначається цінністю винагороди та ступенем впевненості в рівні винагороди. 3. Людина задовольняє свої потреби за допомогою внутрішньої та зовнішньої винагороди за досягнуті результати

Джерело: сформовано на основі [5–7].

економічного ризику. Забезпечення підприємств працівниками з різною схильністю до ризику залежить, насамперед, від поставлених цілей та сформованих стратегій, а також змінюватиметься в часі через динамічність внутрішніх і зовнішніх чинників.

Теорія R-мотивації спирається на соціально-психологічні відмінності працівників у ставленні до ризику, необхідність підвищувати мотивованість працівників, на доцільність збалансованого кадрового забезпечення організацій та максимальну реалізацію управлінського, трудового потенціалу працівників.

Існування економічного ризику може бути для працівника стимулом або, навпаки, антистимулом. Це залежить від двох факторів: рівня економічного ризику та схильності самого працівника до ризику. Пропонується розділяти працівників за здатністю йти на ризик: схильних до ризику, нейтральних і неохочих. Працівник, не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме на підприємстві, де вимагається прийняття та реалізація рішень із високим ступенем ризику.

Стимулами під час використання R-теорії мотивації є економічні, моральні й соціальні. Але основна увага приділяється нетрадиційним методам мотивації.

Так, для визначення оптимальних методів стимулювання, слід володіти інформацією щодо ступеня задо-

воленості виявлених потреб [9, с. 30]. Для формування команд та підрозділів, які займаються перевіркою, контролем, моніторингом та аудитом, потрібно добирати працівників із тих, хто не схильний до ризику, оскільки така праця є повторюваною, одноманітною та з низьким рівнем ризику. Доцільно керівникам, схильним до ризику, добирати секретарів, референтів та помічників, які є не схильними до ризику. Хоча в таких командах та групах можуть виникати конфлікти, однак такі конфлікти частіше приносять функціональні результати. Як правило, припустившись помилки, схильний до ризику працівник, намагатиметься збільшити вартість рішення. За таких умов виникне проблема несумісності інтересів власників, акціонерів підприємства і його персоналу. Вона проявляється в тому, що управлінці прагнуть приймати рішення зі значним рівнем ризику, які можуть забезпечити надприбутки підприємству і, відповідно, значний відсоток у вигляді заробітної плати менеджера [9, с. 31].

Для працівників, схильних до ризику, небезпечними є завдання, структуровані так, що результати відчутні та видимі в кінці тривалого проміжку часу. Людям, схильним до ризику, часто не вистачає терпіння та наполегливості працювати без результатів протягом тривалого періоду. Тому доцільно до таких завдань та цілей

залучати працівників, нейтральних або не схильних до ризику, або розділяти на окремі етапи довготермінові завдання і на кожному із таких етапів оцінювати та відзначати отримані результати [9, с. 32].

Відомо, що внутрішня мотивація визначається змістом і значимістю роботи. Якщо вона цікавить працівника, дозволяє реалізувати його природні здібності та схильності, то це є сильним мотивом до активності, сумлінної і продуктивної праці. Також істотним внутрішнім мотивом може бути значимість роботи для розвитку певних якостей людини, корисність даного виду діяльності для групи людей і суспільства, відповідність цієї діяльності переконанням працівника, його етичній орієнтації. Саме до цих потреб і апелює R-теорія мотивації.

Застосування R-теорії мотивації під час створення команди дає змогу регулювати соціально-економічну ефективність діяльності працівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику, сформувати кожному із членів команди сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей.

Як стверджують науковці, яскраві ідеї приходять тоді, коли людина готова ризикувати, тобто перетворювати сміливість у стратегію життя. Тому такі працівники будуть цінними у командах під час вирішення інноваційних завдань [10, с. 64]. Для ефективної роботи команди необхідні всі три категорії працівників згідно з теорією R-мотивації, оскільки працівники, не схильні до ризику, ретельно виконуватимуть рутинну роботу й уважно контролюватимуть роботу працівників, схильних до ризику.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Кожне покоління співробітників підприємства має свої особливі характеристики, які впливають на результативність та ефективність їх роботи. Перед тим, як формувати команду, потрібно вивчити потреби й мотиви її членів. Для цього можна використовувати методи, що дозволять виявити саме ті риси, які відповідатимуть ролі працівника, яку він буде виконувати в команді.

Однією із складових успішної роботи організації є наявність вискоєфективного менеджменту та дієздатної управлінської команди, яка здатна приймати інноваційні рішення. При цьому особливостями формування команди є раціональний добір її членів з урахуванням нетрадиційних мотиваційних механізмів. Зокрема використання положень теорії R-мотивації, згідно з якими мотивується особистість, а не посада, яку вона займає, задовольняються потреби ризику й потреби безпеки, ризик перетворюється із загрози на конкурентну перевагу.

Вмотивовані працівники, особисті цілі яких збігаються з цілями підприємства, працюватимуть із максимальною продуктивністю, сприятиме збільшенню прибутковості підприємства.

Література:

1. Strauss W., Howe N. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069 / William Strauss, Neil Howe. — Harper Perennial, 1991. — 538 p.
2. 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>
3. Шамис Е., Антипов А. Теория поколений // Маркетинг Менеджмент. — 2007. — № 6. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://old.e-xecutive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article_5457/
4. Паздерник Л.М. Соціально-психологічні аспекти управління // Стан і проблеми трансформації фінансів

та економіки регіонів у перехідний період. 36. наук. праць другої Міжн. наук.-практ. конференції у ХІБМ. — ТОВНВП "Еврика". — 2004. — С. 368—370.

5. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. — 2010. — № 1. — С. 29—33.

6. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М.: Вершина, 2006. — 224 с.

7. Магура М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М.: Управление персоналом, 2007. — 656 с.

8. Концева В.В. Проблеми створення та функціонування управлінської команди на підприємстві / В.В. Концева, А.А. Зелена // Вісник національного транспортного університету. — 2008. — № 17. — С. 47—51.

9. Подольчак Н.Ю. Удосконалення систем менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації / Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія 3 "Логістика". — Львів: НУ "Львівська політехніка". — 2011. — № 698. — С. 262—271.

10. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. — 2009. — № 8. — С. 62—66.

References:

1. Strauss, W. and Howe, N. (1991) Generations: the history of America's future, 1584 to 2069, Harper Perennial, New York, USA.
2. Hoover, E. (2009), "The Millennial Muddle: How stereotyping students became a thriving industry and a bundle of contradictions", available at: <https://www.chronicle.com/article/The-Millennial-Muddle-How/48772> (Accessed 30 Sept 2018).
3. Shamis, E. and Antipov, A. (2007), "Generation theory", Marketing Menedzhment, № 6, available at: http://old.e-xecutive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article_5457/ (Accessed 30 Sept 2018).
4. Pazderny, L.M. (2004), "Socio-psychological aspects of management", Stan i problemy transformatsii finansiv ta ekonomiky rehioniv u perekhidnyj period. Druha mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [The state and problems of the transformation of finance and the economy of regions in the transition period. Second International Scientific and Practical Conference], Kharkiv, Ukraine, pp. 368—370.
5. Kovalska, K. V. (2010), "New approaches to motivating staff in strategic management of corporations", Formation of market relations in Ukraine, vol. 1, pp. 29—33.
6. Samoukina, N. V. (2006), Effektivnaya motivatsiya personala pri minimalnykh finansovykh zatratyakh [Effective staff motivation with minimal financial costs], Vershina, Moskva, Rossiya.
7. Magura, M. (2007), Sekretyi motivatsii, ili motivatsiya bez sekretov [Secrets of motivation, or motivation without secrets], Upravlenie personalom, Moskva, Rossiya.
8. Kontseva, V. V. (2008), "Problems of the establishment and operation of a management team at an enterprise", Visnyk natsional'noho transportnoho universytetu, vol. 17, pp. 47—51.
9. Podolchak, N. Y. (2011), "Improvement of enterprise management systems by using R-theory of motivation", Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika", vol. 698, pp. 262—271.
10. Yukish, V. V. (2009), "Application of material and non-material methods of leadership motivation at different levels of management", Innovatsijna ekonomika, vol. 8, pp. 62—66.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2018 р.