

*УДК 331.101:65.015*  
*JEL classification: M12*

*Малишевська А. О.*  
*студентка*

*Воржасова Ю. П.*  
*канд. економ. наук, ас. кафедри менеджменту,*  
*ORCID ID: 0000-0002-0521-3318*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ «VUCA» У КОНТЕКСТІ ДВОФАКТОРНОЇ ТЕОРІЇ Ф. ГЕРЦБЕРГА**

**Анотація.** В статті висвітлено проблему мотивації персоналу в сучасних умовах праці, проаналізовано основні мотиваційні інструменти для представників покоління Z згідно з теорією Герцберга. Актуальність даного дослідження обумовлена пошуком шляхів мотивації персоналу нового покоління, які вже починає наповнювати ринок праці.. У статті розглянуто напрацювання вчених стосовно даної теми та обрано за основу двох факторну теорію мотивації Герцберга, адаптовано її під умови епохи VUCA та проведено аналіз значимості різних факторів для представників цієї епохи. Згідно з теорією мотивації Герцберга задоволеність пов'язана з внутрішніми характеристиками роботи, а незадоволеність – із контекстом роботи, тобто зовнішніми характеристиками. Виявлено, що найбільш важливими для такого персоналу є такі мотиваційні інструменти як зростання, досягнення, робота та відповідальність, а на найнижчих щаблях знаходяться визнання та умови роботи. Наголошено на важливості врахування мотиваційних потреб нового покоління для формування системи управління персоналом на сучасних підприємствах, які націлені на залучення молодих спеціалістів. Виокремлено важливість гігієнічних факторів, із зазначенням того, що на сьогодні на них звертається увага лише у разі їх відсутності, а присутність сприймається як норма. Розроблено рекомендації для менеджерів щодо покращення системи

мотивації в колективі, де присутні представники покоління Z. Визначено, що компанії з розробленими таким чином системами мотивації персоналу будуть більш популярними на ринку працевлаштування серед молодих працівників з високим рівнем потенціалу, що готові трудитись на досягнення результату.

**Ключові слова:** розвиток, мотивація, персонал, стратегія, управління, конкуренція, працевлаштування.

**Malyshevska A., Vorzhakova Y.**

## **THE MAIN ASPECTS OF PERSONNEL MOTIVATION IN THE ERA OF «VUCA» IN THE CONTEXT OF THE TWO-FACTOR THEORY OF F. HERZBERG**

**Abstract.** The article deals with the problem of motivation of personnel in modern working conditions, analyzes the main motivational tools for representatives of generation Z in accordance with the theory of Herzberg. The urgency of this study is due to the search of ways of motivation of the personnel of the new generation, which are already beginning to fill the labor market .. The article examines the work of scientists in relation to this topic and is selected as the basis of two factor theory of motivation of Herzberg, adapted it to the conditions of the VUCA era, and analyzed the significance of various factors for representatives of this era. According to Herzberg's theory of motivation, satisfaction is associated with internal characteristics of work, and dissatisfaction with the context of work, that is, external characteristics. It has been found that the most important for such personnel are such motivational tools as growth, achievement, work and responsibility, and at the lowest levels, there are recognition and working conditions. The importance of taking into account the motivation needs of the new generation for the formation of a system of personnel management at modern enterprises aimed at attracting young specialists is emphasized. The importance of hygiene factors is highlighted, indicating that today attention is paid to them only in the absence of them, and the presence is perceived as a norm. Recommendations for managers to improve the motivation system in the

team where Z-generation representatives are present were developed. Recommendations that companies with personnel-based motivation systems developed in this way will be more popular on the job market for young employees with a high level of potential that are ready to work hard to achieve the result.

**Key words:** development, motivation, personnel, strategy, management, competition, employment.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зміни в нашому житті відбуваються з високою швидкістю, що вимагає більшої гнучкості, розвиненого вміння адаптуватися до нового, незнайомого; здатності впевненіше покладатися на інтуїцію. Ми отримуємо стільки інформації в день, скільки наші предки не отримували за все життя. Високі емоційні і психологічні навантаження – це проблема, що переслідує сьогодні практично кожного. Що можна зробити в цій ситуації? Як це відображається в бізнес-середовищі? Як мотивувати, залучати і підтримувати персонал по дорозі до нового? На що можуть впливати лідери, керівники і співробітники, якщо старі схеми прогнозування та управління вже не встигають забезпечувати прийняття зважених рішень? Наразі у виграші той, чий сьогоднішні методи відмінні від вчорашніх і адаптовані під новий день. Сучасний світ, що сьогодні названий світом VUCA відзначається неоднозначністю загальних умов і ситуацій, зобов'язує керівників шукати надійні, раціональні та діючі моделі управління персоналом. Зі світового досвіду управління персоналом відомо, що інвестування в нове обладнання на виробничих підприємствах не призводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується “людський фактор”, тобто не вдосконалюються принципи організації праці, роботи щодо залучення та мотивації персоналу. Людський фактор є головною продуктивною силою суспільства і основою концепції менеджменту. Разом зі зміною світу змінюються і люди. Не встигли науковці дослідити всі особливості покоління Y, як на зміну йому прийшло уже нове, відмінне від попередньому в своїх поглядах та судженнях, покоління Z. Саме представники цього покоління є найбільш адаптованими до сучасного

складного, мінливого та нестабільного світу VUCA. Внаслідок цього, компанії стикаються з проблемами, адже загальновідомі методи управління персоналом є застарілими та не діють на людей з кардинально іншими стереотипами та цінностями. Однією з таких проблем є питання мотивації представників покоління Z.

Питанням мотивації персоналу, методам її поліпшення з метою підвищення результативності присвячено низку економічних, психологічних, соціальних досліджень. Широкому загалу науковців і менеджерів відомі роботи економістів світового рівня: А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, М. Риккардо, А. Маршалла, Ф. Тейлора. Серед вітчизняних вчених відомими є роботи таких науковців, як Д. Богиня, І.Бондар, Г. Дмитренко, В. Данюк, Т. Кір'ян, А. Колот, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, В. Петюх, Л. Семів, Ф. Хміль, А. Уманський та багато інших.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз існуючих підходів та методів мотивації, зіставлення їх з цінностями представників покоління Z, розробка рекомендацій для практичного застосування в організації процесу мотивації на підприємстві.

**Методологія.** Теоретико-методологічною базою дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі управління персоналом та мотивації. Основою дослідження є емпіричний метод, із застосуванням аналізу, синтезу, узагальнення інформації та використанням системного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація персоналу займає одне з ключових місць в організації процесу управління. Вона впливає на продуктивність праці, плинність кадрів та ступінь задоволеності працівників своєю роботою. Існує безліч підходів до вивчення мотивації як діяльності персоналу [1].

Один з них належить науковцю Фредеріку Герцбергу, що розробив двофакторну теорію мотивації (теорію задоволеності працею), згідно з якою задоволеність пов'язана з внутрішніми характеристиками роботи, а незадоволеність – із контекстом роботи, тобто зовнішніми характеристиками.

Відповідно до цього, всі фактори, що впливають на діяльність людини він розділив на мотивуючі та гігієнічні( фактори здоров'я). Як наслідок, існують заходи, що впливають на гігієнічні фактори, тобто знижують незадоволеність, наближуючи умови праці до рівня норми та ті, що впливають на мотивуючі фактори, тобто покращують загальний стан працівника та підвищують продуктивність його праці. Для створення ефективної системи мотивації потрібно зважати на обидва види факторів [2].

Адаптація теорії Герцберга до умов епохи VUCA засвідчує, що для представників покоління Z важливими є як фактори гігієни, так і мотивації, проте серед усіх можливих виділяють декілька, що є найбільш важливими. Перше місце для представників цього покоління займає зростання. Подібним чином досягнення, робота, відповідальність і просування є досить значущими, і навпаки, статус, визнання та умови роботи знаходяться найнижче. Що стосується гігієнічних факторів, то, безумовно, їх відсутність викликає незадоволеність, однак для представників цього покоління жоден ж них не стоїть вище, ніж мотиваційні.

На основі цих показників менеджери можуть будувати свої стратегії управління та мотивації, знаючи, що вони дійсно будуть ефективними, а не просто відповідатимуть загальним нормам.

Відповідно до цього, пропонується низка наступних методів, що можуть допомогти менеджерам посилити задоволеність і, як наслідок, продуктивність роботи покоління Z:

1. Забезпечити представникам покоління Z можливість кар'єрного росту. Зростання є найбільш важливим для представників цього покоління. Для них потрібно знаходити складні завдання, в результаті виконання яких вони зможуть покращити свої навички та розширити знання.
2. Використовувати досягнення, щоб нагородити працівників. Покоління Z цінує, коли їх досягнення відзначають та звертають на них увагу. Це може бути як матеріальна винагорода, так і певне звання, наприклад, «Працівник року». Менеджери повинні налаштувати систему стимулів та

винагород таким чином, щоб вона відповідала очікуванням та вимогам працівника, можливо, навіть застосовуючи індивідуальний підхід.

3. Створити комфортні умови праці. Це люди, для яких важливо, щоб їх робоче середовище було комфортним та безпечним. Більше того, вони цінують особистий простір, але разом з тим не проти веселого оточення.
4. Пропонувати підвищену відповідальність як винагороду. Працівники покоління Z розглядають довіру з відповідальністю як хороший мотиватор. Більше того, для них важливо відчувати свою значимість для компанії.
5. Використовувати соціальні медіа як засіб взаємодії з працівниками. Представники покоління Z – це люди, які весь час он-лайн. Для них притаманний швидкий обмін інформацією без зайвих затрат часу. Організації можуть використовувати цю платформу в своїх інтересах, шляхом створення корпоративних додатків та інших можливостей мережі.
6. Цінувати особистий час кожного. Для працівників Z важливим є баланс роботи та життя. Для них важливо проводити час у колі близьких людей, відпочивати та спілкуватись. Тому не слід очікувати від них добровільну роботу в позаробочий час [3].

Менеджери та керівники повинні адаптувати свої управлінські потреби до ефективної мотивації представників покоління Z. Наявність гнучкого, пристосованого до змін підходу дає можливість керівникам краще зрозуміти потреби та поведінку представників цієї когорти – покоління соціальних медіа, технологічно підкованих та високоосвічених людей. Завдяки цьому, компанії з такими системами мотивації персоналу будуть більш популярними на ринку працевлаштування серед молодих працівників з високим рівнем потенціалу, що готові трудитись на досягнення результату.

**Висновки.** Мотивація праці покоління Z є однозначно важливою на сьогоденішньому висококонкурентному глобальному ринку. Генерація Z - захоплює покоління, наповнене потенціалу і енергії. Менеджери повинні

розуміти основні риси та мотиваційні потреби покоління Z, щоб ефективно взаємодіяти з його представниками та досягати успіхів, будучи готовими до змін та приходу нового покоління. Ми живемо в епоху VUCA, де у виграші не той, хто іде в ногу з прогресом, а на крок попереду. Саме тому, організаціям слід зосереджувати неабияку увагу на тих, хто є їх головним ресурсом.

Актуальність розглянутої тематики визначає важливість розгляду у наступних дослідженнях шляхів адаптації представників покоління Z, розвитку колективу та зміцнення трудової дисципліни з урахуванням особливостей та вимог епохи VUCA.

### **Література:**

1. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот – К. : КНТЕУ, 2002. – 345 с.
2. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
3. Zuzana Kirchmayer. What Motivates Generation Z at Work? // Conference Paper Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020. 2018. April. P. 6019 – 6030.
4. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу : навчальний посібник / Донецьк, ДонНУ, 2004. – 302 с.
5. Доронина М. С. Управление мотивацией : научное издание / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
6. Питер Гаудж. Исследование мотивации персонала / Balance Business Books – 272 с.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Альпина Паблишер, 2016.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
9. Комарова Н. Мотивация праці і підвищення ефективності роботи [Текст]. // Людина і праця. – 1997. – № 10. – с. 90-92. - ISSN 1650-9781.

10. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом : навч. посіб.; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.