



УДК 331.101.3:316.728:658.012.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14557321>

**Дослідження теорії поколінь Штрауса-Гоува та розробка основ мотивації
працівників проєктних команд крізь призму цієї теорії**

Сайко Віталій Романович

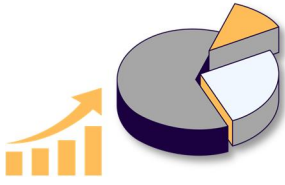
аспірант кафедри управління проєктами, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська Політехніка», м. Львів, Україна, вул. С. Бандери 28а, м. Львів, Україна, 79013, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0651-3136>

Ільчук Павло Григорович

д.е.н., професор, завідувач кафедри управління проєктами, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська Політехніка», вул. С. Бандери 28а, м. Львів, Україна, 79013, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4636-2309>

Прийнято: 09.12.2024|Опубліковано: 20.12.2024

Анотація. Метою даного дослідження є аналіз теорії поколінь Штрауса-Гоува та пошук можливостей її практичного застосування задля підвищення мотиваційного потенціалу працівників у проєктних командах. У рамках роботи було визначено часові межі чотирьох основних поколінь: Бебі-бумерів, покоління X, покоління Y та покоління Z. Також розглянуто їхні ключові характеристики, що впливають на професійний розвиток і мотивацію. Досліджено соціальні та історичні фактори, що вплинули на розвиток цінностей досліджуваних поколінь. Методологічною основою дослідження слугував



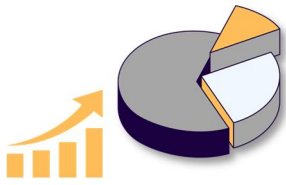
теоретичний аналіз літературних джерел, а також порівняльний аналіз різних підходів до класифікації поколінь, запропонованих як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Результати дослідження демонструють, що кожне покоління має специфічні потреби та мотиваційні чинники, що визначають підходи до управління та мотивації в проєктних командах. Наприклад виявлено, що для покоління Бебі-бумерів важливими є стабільність і лояльність, тоді як представники поколінь X, Y та Z віддають перевагу більш гнучким умовам праці та можливостям для особистого розвитку тощо. На основі аналізу було розроблено рекомендації щодо мотиваційних стратегій, які враховують особливості кожного покоління, що сприятиме створенню ефективних умов праці та покращенню взаємодії в командах. Висновки дослідження зосереджують увагу на тому, що адаптація мотиваційних підходів відповідно до унікальних характеристик поколінь зможе дозволити підвищити продуктивність та задоволеність працівників, а також забезпечити успішне виконання проєктів. Крім того, необхідно відзначити важливість постійного моніторингу мотиваційних стратегій, щоб вони відповідали змінам в соціальних і технологічних умовах. Подальші дослідження можуть зосередитися на вивченні впливу цифрових технологій та глобалізації на мотиваційні фактори різних поколінь, а також на інтеграції альтернативних теоретичних підходів для поглиблення розуміння динаміки поколінних відносин у сучасних організаціях.

Ключові слова: Бебі-бумери, Покоління X, Покоління Y, Покоління Z, мотивація персоналу, цінності поколінь, мотиваційні стратегії.

Study of the Strauss-Gove theory of generations and development of the basics of motivation of project team members through the prism of this theory

Saiko Vitalii Romanovych

PhD Student, Department of Project Management, Institute of Administration, Public Administration, and Professional Development, Lviv Polytechnic National University,

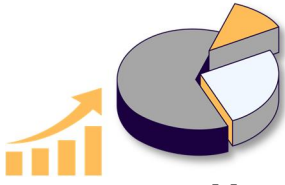


28a S. Bandera Street, Lviv, Ukraine, 79013, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0651-3136>

Ilchuk Pavlo Hryhorovych

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Project Management, Institute of Administration, Public Administration, and Professional Development, Lviv Polytechnic National University, 28a S. Bandera Street, Lviv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4636-2309>

Abstract. The purpose of this study is to analyze the Strauss-Howe theory of generations and explore opportunities for its practical application to enhance the motivational potential of employees in project teams. As part of the study, the timeframes of the four main generations were determined: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z. Their key characteristics, which affect professional development and motivation, are also examined. Additionally, the social and historical factors that influenced the development of the values of the studied generations are investigated. The methodological basis of the study included a theoretical analysis of literary sources, as well as a comparative analysis of different approaches to the classification of generations proposed by both domestic and foreign scholars. The results of the study show that each generation has specific needs and motivational factors that shape approaches to management and motivation in project teams. For example, it was found that stability and loyalty are important for the Baby Boomer generation, while representatives of Generations X, Y, and Z prefer more flexible working conditions and opportunities for personal development. Based on the analysis, recommendations were developed for motivational strategies that take into account the characteristics of each generation, which can help create effective working conditions and improve teamwork. The findings of the study highlight that adapting motivational approaches to the unique characteristics of each generation can increase employee productivity and satisfaction, as well as ensure the successful implementation of



projects. In addition, it is important to emphasize the need for continuous monitoring of motivational strategies to ensure they align with changes in social and technological conditions. Further research could focus on the impact of digital technologies and globalization on the motivational factors of different generations, as well as on the integration of alternative theoretical approaches to deepen the understanding of the dynamics of generational relations in modern organizations.

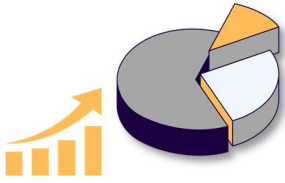
Keywords: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Generation Z, staff motivation, generational values, motivational strategies.

Постановка проблеми. Мотивація персоналу є ключовим аспектом ефективного управління в організаціях. Врахування різниць між поколіннями, які мають специфічні цінності та життєві погляди, може суттєво покращити управлінські практики. Однак багато організацій, зокрема в проєктному середовищі, недостатньо враховують мотиваційні чинники різних поколінь, що може призводити до зниження продуктивності, невдоволення персоналу та високої плинності кадрів. Це підкреслює необхідність дослідження мотиваційних факторів поколінь для розробки ефективних управлінських стратегій.

Аналіз мотивації персоналу через призму поколінь дозволяє детальніше дослідити вплив соціально-культурних факторів на мотивацію та ефективність управлінських моделей, що сприяє розвитку теорії управління персоналом і покращенню взаємодії між поколіннями в організаціях.

Практичні результати дослідження можуть бути використані для коригування управлінських стратегій у компаніях, що сприятиме покращенню мотивації працівників, підвищенню ефективності командної роботи та зниженню плинності кадрів.

Основною проблемою цього дослідження є вивчення характеристик, які визначають особливості кожного покоління, а також розробка підходів для підвищення задоволеності працею працівників. Теоретична частина зосереджена

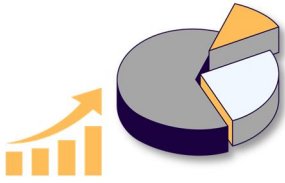


на аналізі теорії поколінь Штрауса-Гоува, що дозволяє глибше розкрити відмінності між поколіннями у контексті управління персоналом.

Таким чином, дослідження не тільки вирішує важливу проблему мотивації персоналу, а й сприяє розвитку наукових знань та практичних підходів в управлінні проєктними командами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема відмінностей між поколіннями у контексті управління персоналом привертає значну увагу як серед науковців, так і практиків. Творцями теорії поколінь Штрауса-Гоува є В. Штраус та Н. Гоув [1, 2, 3, 4], які вважали, що мотивація кожного покоління зумовлена соціальними умовами та реакцією на значущі історичні події, що відбуваються під час його формування. Мотивація поколінь є складовою частиною циклічного процесу, в якому кожне покоління відіграє специфічну роль і має унікальну мотивацію, що відповідає його історичному контексту та життєвим обставинам.

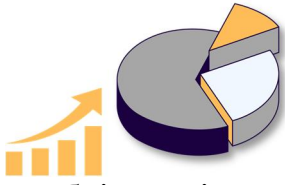
Серед вітчизняних науковців слід виокремити І. І. Боришкевич та В. М. Якубів [5], які дослідили вплив теорії Штрауса-Гоува на мотивацію працівників в Україні. Автори провели структурний аналіз робочої сили та соціологічне опитування серед представників різних поколінь, що дозволило виявити специфічні мотиваційні потреби кожного покоління. Також Р. П. Задорожна [6] у своїй науковій праці зазначає, що теорія поколінь є ефективним інструментом для управління мотивацією в проєктних командах, оскільки вона дозволяє враховувати різноманітні цінності та мотиваційні потреби представників різних поколінь, що сприяє підвищенню їх ефективності. В. Р. Сайко та Г. Й. Лучко [7] дослідили основи теорії поколінь, зокрема зосередивши увагу на представниках покоління Z, і дійшли висновку, що це покоління приносить на ринок праці новий тип працівника з унікальними потребами та цінностями. Дослідження Pew Research Center [8] визначило межі поколінь, підкреслюючи відмінності в їхніх цінностях та поведінкових характеристиках. У статті W. K. Campbell та ін. [9] автори зазначають, що вивчення відмінностей між поколіннями є важливим для розуміння поведінки та мотивації працівників. Вони обговорюють методи



вимірювання відмінностей між поколіннями, теоретичні моделі змін і механізми формування поколінь, підкреслюючи необхідність наукового підходу для уникнення стереотипів. У роботі Т. А. Власенко та Н. В. Довгопол [10] аналізується значення різновікових команд для організацій, підкреслюючи важливість поєднання енергії молодших і досвіду старших працівників. Автори наголошують на важливості обміну знаннями та ефективного розподілу обов'язків для розкриття сильних сторін співробітників, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії. У роботах В. В. Соколовської та Г. В. Іванченко [11] розглядаються характеристики представників різних поколінь, що впливають на ефективність праці, ставлення до завдань і взаємодію з колегами. Доведено важливість урахування цих особливостей для підвищення результативності. Д. Д. Янієва [12] розглядає теорію поколінь як ключовий фактор формування мотиваційного механізму в організаційній культурі, оскільки цінності та принципи можуть суттєво відрізнятися для різних поколінь. К. М. Кащук [13] вивчає нові моделі взаємин між керівником і працівником з різних поколінь, а також аналізує вплив змін культурних поколінь на управлінські системи, спираючись на теорію поколінь Штрауса-Гоува.

Отже, велика кількість наукових праць, присвячених темі мотивації персоналу в контексті теорії поколінь, свідчить про значний інтерес до цього питання в науковому середовищі. Однак певні аспекти залишаються недостатньо вивченими, зокрема визначення точних часових меж поколінь та застосування цієї теорії у контексті проєктних команд.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існують суттєві розбіжності у визначенні часових меж поколінь, а також недостатньо досліджень, що фокусуються на застосуванні теорії поколінь Штрауса-Гоува в контексті проєктних команд. Ці аспекти залишаються невирішеними через різноманітність культурних та соціально-економічних факторів, що ускладнює стандартизацію підходів. Важливість цих невирішених питань полягає в

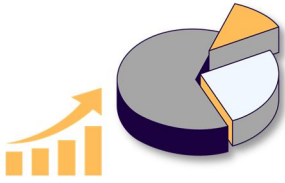


необхідності створення узгоджених часових рамок і адаптації мотиваційних стратегій до специфіки проєктних середовищ. Дане дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин шляхом визначення загальноприйнятих часових меж поколінь та аналізу особливостей представників кожного з поколінь і їхніх мотиваційних чинників у проєктних командах, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських практик.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження теорії поколінь Штрауса-Гоува та можливостей її практичного застосування для підвищення мотиваційного потенціалу працівників у проєктних командах. Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи теорії поколінь Штрауса-Гоува:
 - вивчити основні положення та концепції теорії поколінь;
 - визначити часові межі основних поколінь (Бебі-бумери, покоління X, Y та Z) та їхні ключові характеристики.
2. Ідентифікувати специфічні потреби та мотиваційні чинники для представників різних поколінь:
 - проаналізувати соціальні, історичні та культурні фактори, що впливають на формування цінностей та мотиваційних моделей кожного покоління;
3. Розробити рекомендації щодо мотиваційних стратегій для проєктних команд:
 - сформулювати мотиваційні підходи, що враховують особливості поколінь за теорією Штрауса-Гоува, для покращення взаємодії та підвищення продуктивності в проєктних командах через адаптацію мотиваційних стратегій до вікових характеристик працівників.

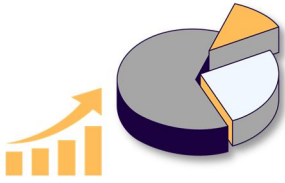
Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з тлумачним словником української мови, покоління — це група людей близького віку, що живуть в один період часу [14]. А теорія поколінь — це збірна сукупність різноманітних наукових, зокрема суспільних, підходів, що виникають на основі психології, філософії та соціології, і намагаються насамперед роз'яснити



соціальні аспекти особливостей різних поколінь. Ці теорії дозволяють нам краще зрозуміти механізми взаємодії між представниками різних поколінь у суспільстві, на роботі, в освіті та інших сферах життя. Вони також допомагають виявити соціальні та культурні тенденції, спрогнозувати поведінку різних поколінь у роботі, освіті, політиці тощо, та розробляти стратегії, що враховують ці особливості. Проте доцільно заздалегідь зазначити, що хоча теорії поколінь є корисними для виявлення загальних тенденцій, вони не повинні використовуватися для генералізації або стереотипізації всіх осіб відповідного віку. Адже кожна людина є унікальною особистістю та має свої власні унікальні характеристики, котрі можуть відрізнятися від загальних тенденцій свого покоління. Також, використовуючи теорії поколінь, важливо враховувати індивідуальні відмінності кожної особи та бути готовими до адаптації підходів, особливо в області мотивації персоналу, відповідно до унікальних обставин.

Вперше проблема поколінь набуває наукової значущості в період Нового часу (кінець XV — початок XX ст.), коли розпочалося формування поколінь як особливого соціокультурного феномену через підвищення темпу соціальних змін. Підвищення соціальної мобільності, посилення основних принципів егалітаризму та зміна міжпоколіннєвих відносин — з відносин усередині невеликого спорідненого колективу на взаємовідносини між великими соціальними спільнотами — призводять до того, що міжпоколіннєві взаємини набувають характеру певного протистояння між людьми різних вікових категорій (поколінь). Водночас ця проблематика починає розглядатися та осмислюватися не лише як соціальна, а й як наукова проблема.

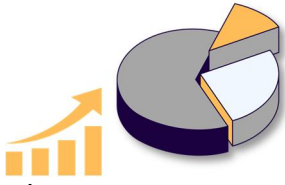
Дослідження поколінь як соціального явища привернуло увагу численних вчених. Одним із перших, хто звернувся до цієї теми, був Огюст Конт, який висунув гіпотезу про зв'язок між динамікою поколінь та ритмами соціального розвитку. Його концепції були пізніше розширені філософом-ідеалістом Вільгельмом Дільтеєм, який стверджував, що спільне переживання ключових історичних подій кількома демографічними групами формує "гроно поколінь"



[15]. Ерік Еріксон, видатний психолог, також висловлював думку, що покоління формуються через спільне переживання важливих історичних подій. Він, однак, зосереджувався на тому, що цей процес в основному впливає на молоді покоління, які відкриті до нових ідей і формують покоління, об'єднані спільними ідеалами, цінностями та соціальними цілями.

Першим основоположником наукового трактування поняття "покоління" можна вважати видатного соціолога та філософа Карла Мангейма, який описав його в науковій праці "Проблема поколінь" у 1928 році. Вчений писав, що покоління — це когорта людей одного віку, які жили в одному й тому ж історичному середовищі і були свідками одних і тих же подій. Мангейм вважав, що на людей чинить вплив соціально-історичне середовище (зокрема, визначні події, в яких вони брали активну участь). Також на основі спільного досвіду людей виникають соціальні групи, які, в свою чергу, впливають на події, що формують майбутні покоління. Згодом, у 1952 році, його напрацювання були перекладені на англійську мову та визнані основоположним теоретичним трактуванням поколінь як соціологічного феномену [16].

Логічним та найактуальнішим продовженням досліджень, пов'язаних з поколіннями, стала сучасна "Теорія поколінь", сформована демографом Нейлом Гоувом та істориком Вільямом Штраусом. Наукове вивчення цієї теорії бере свій початок наприкінці ХХ століття, а її ґрунтовна презентація вперше відбулася у 1991 році в рамках публікації книги "Покоління" [1]. У 1993 році з'явилася книга "Тринадцяте покоління" [2], у якій досліджувалися особливості покоління "Х". Уже у 1997 році автори опублікували чергову книгу з детальним аналізом теорії, а саме "Четверте перетворення: американське пророцтво" [3]. Також у 2000 році було видано книгу "Сходження покоління Міленіуму: наступне велике покоління" [4]. Загалом автори й до сьогодні активно працюють над своєю теорією та доповнюють її в численних роботах. Їхні ідеї надихають багатьох дослідників, серед яких доцільно відзначити Брюса Тулгана, який провів феноменальне дослідження та опублікував у 2009 році книгу "Не всім

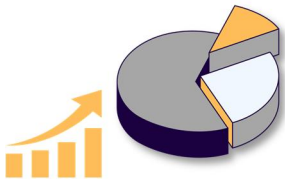


дістанеться приз: як управляти поколінням Y" [17]. Ця книга була присвячена поколінню "Y". Ґрунтовний аналіз специфіки покоління "Z" здійснив Девід Стіллман у співпраці зі своїм сином, представником покоління "Z", Йоною Стіллманом. Результати їхнього дослідження були опубліковані у 2017 році в монографії "Покоління Z на роботі. Як його зрозуміти і знайти з ним спільну мову" [18].

Отже, теорія поколінь є важливим теоретичним підходом для розуміння соціальних, політичних та культурних змін через аналіз поколінь, які формуються внаслідок великих історичних подій. Згідно з цією теорією, суспільство розвивається циклічно, і кожне покоління має свої унікальні характеристики, що визначаються конкретними соціальними та економічними умовами їхнього формування. Згідно з підходом вищезгаданих науковців, покоління розглядається як незалежний суб'єкт історичного розвитку. У їхньому розумінні кожне покоління — це сукупність індивідів, народжених в межах одного або близького періоду часу, що надає їм певну спільну позицію в історичному контексті та спільну колективну ідентичність, яка відрізняє їх від попередніх і наступних поколінь. Така колективна ідентичність формується завдяки схожому життєвому досвіду, а також подібним умовам життя й дорослішання, що відображається у схожих цінностях, поведінкових особливостях і життєвих сценаріях представників цього покоління. Вона проявляється у спільних культурних вподобаннях, звичках, ставленні до ризику, поглядах на сімейне життя, а також у характерних для даного покоління формах громадянської активності [1].

Автори визначили такі критерії для ідентифікації належності до певного покоління [1, р. 63-64]:

- особи одного покоління живуть у той самий часовий період, тому вони зазнають впливу однакових ключових історичних подій, соціальних тенденцій і викликів;
- їхні переконання та поведінкові моделі мають значний рівень подібності;



- спільний досвід переживання певних подій разом з однолітками формує у них відчуття належності до цього покоління.

Ці критерії вказують на загальні обставини та умови, що формують єдність покоління, підкреслюючи спільність цінностей і ідентичності.

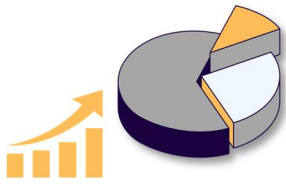
На основі проведених досліджень науковці зробили висновок, що історичний розвиток суспільств здійснюється у вигляді повторюваних циклів, кожен із яких триває приблизно стільки ж, скільки середня тривалість життя людини, тобто близько 80–90 років. Усі етапи життєвого шляху людини були поділені авторами на чотири основні фази, кожна з яких триває орієнтовно 22 роки і відповідає природним та соціально обумовленим стадіям розвитку. Кожен із цих етапів має свої характерні соціальні ролі, які визначають специфіку суспільної поведінки на різних стадіях життя. У (табл. 1) коротко представлено циклічність життєвого шляху людини та відповідні соціальні ролі на кожному етапі.

Таблиця 1

Циклічність життєвого шляху людини та відповідні соціальні ролі на кожному етапі згідно з "Теорією поколінь"

Фаза життєвого циклу	Вік (роки)	Основна роль	Характеристика фазового етапу
Молодість	0-21	Залежність	Період формування особистості, коли індивід здобуває знання, засвоює соціальні норми, перебуває під захистом та опікою.
Зрілість	22-43	Діяльність	Фаза соціальної адаптації, коли індивід бере участь в економічній діяльності, розвиває кар'єру, засновує сім'ю та перевіряє цінності на практиці.
Середній вік	44-65	Лідерство	Етап професійної та соціальної зрілості, під час якого індивід виконує керівні ролі, здійснює наставництво та формує ціннісні орієнтири для молодших поколінь.
Похилий вік	66-87	Наставництво, управління	Період передачі накопиченого досвіду та цінностей, що включає наставництво, контроль за соціальними процесами та розподіл ресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі [1, р. 57-64]



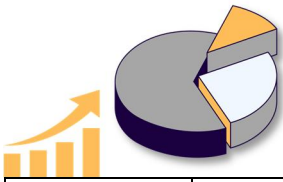
У процесі переходу кожного покоління на новий етап життєвого циклу відбувається освоєння нових ролей у суспільстві, що спричиняє зміни в структурі та динаміці суспільної поведінки.

Чітке визначення років виникнення перших представників кожного покоління є складним завданням через численні фактори, такі як країна народження, соціально-економічні умови, культура, історичні події та технологічний розвиток. У проєктних командах часто зустрічаються представники таких поколінь, як Бебі-бумери, покоління X, міленіали та покоління Z. Розуміння мотивацій кожного покоління допомагає створити ефективні умови праці, підвищити продуктивність і забезпечити комфортний робочий клімат, що сприяє успішному завершенню проєкту. Тому в цій науковій роботі увага зосереджена саме на цих чотирьох поколіннях. Для точнішої класифікації працівників за теорією Штрауса-Гоува необхідно спершу дослідити вікові класифікації, запропоновані як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, а на основі цих даних сформулювати усереднене уявлення про вікові межі кожного з поколінь. У (табл. 2) наведено підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення часових меж, характерних для кожного з поколінь.

Таблиця 2

Підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення часових меж,
притаманних кожному з поколінь згідно з теорією Штрауса-Гоува

Покоління	В. Р. Сайко, Г. Й. Лучко [7, с. 179]	Д. Д. Янієва [12, с. 85]	В. В. Соколовська, Г. В. Іванченко [11, с. 59]	К. М. Кашук [13, с. 3-4]	І. І. Боришкевич, В. М. Якубів [5, с. 3]	Т. А. Власенко, Н. В. Довгопол [10, с. 5]	W.K. Campbell, J.M. Twenge, et all [9 p. 2]	Pew Research Center [8]
Бебі-бумери	1946– 1964	1943– 1960	1946– 1960	1946– 1964	1943– 1963	1943– 1963	1946– 1964	1946– 1964
X	1965– 1980	1961– 1981	1961– 1980	1965– 1982	1964– 1983	1963– 1982	1965– 1979	1965– 1980



Y	1981–1994	1982–2000	1981–1994	1983–середина 1990-х	1984–2003	1982–2002	1980–1994	1981–1996
Z	1995–2012	2001–2020	1995–2018	середина 1990-х–середина 2000-х	2004–2023	2002–2023	1995–2012	1997–2012

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 179; 12, с. 85; 11, с. 59; 13, с. 3-4; 5, с.

3; 10, с. 5; 9, р. 2: 8]

Отже, дослідивши (табл. 2), можна побачити, що у різних дослідників часові рамки поколінь коливаються в межах 5–10 років. Нами було вирішено зупинитися на таких часових межах для кожного з поколінь, ґрунтуючись на джерелах, таких як W.K. Campbell, J.M. Twenge [9, р. 327], Pew Research Center [8] та В. Р. Сайко, Г. Й. Лучко [7, с. 179]. Ці часові рамки були обрані через їх узгодженість з науковим консенсусом і забезпечують точність та узгодженість наших результатів. Тому в подальшому будуть використовуватися такі часові межі: Бєбі-бумери (1946–1964), Покоління Х (1965–1980), Покоління Y (1981–1994), Покоління Z (1995–2012). Інші варіанти часових меж для поколінь не були обрані через відсутність загальної узгодженості між різними дослідженнями.

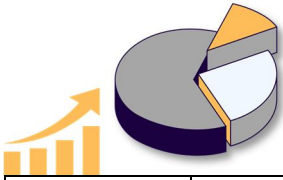
Після визначення часових меж для кожного з поколінь доцільно узагальнено проаналізувати їх ключові характеристики. У (табл. 3) наведено основні характеристики, які визначають особливості кожного покоління.

Таблиця 3

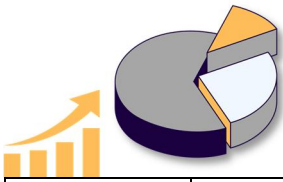
Основні характеристики, які визначають особливості кожного покоління згідно з

теорією Штрауса-Гоува

Покоління	Бєбі-бумери (1946–1964)	X (1965–1980)	Y (1981–1994)	Z (1995–2012).
Соціальні та історичні фактори, що вплинули на розвиток цінностей покоління	Назва покоління пов'язана з післявоєнним сплеском народжуваності. Цінності цього покоління сформувалися в оптимістичний повоєнний період, коли ко-	Покоління, що сформувалося в період переходу до ринкової економіки, пережило численні соціально-економічні виклики. Представники цього покоління взяли на	Покоління, яке виросло в умовах добробуту та під впливом активно працюючих батьків, має інший погляд на життя. Вони не прагнуть доводити	Це покоління виросло в умовах бурхливого розвитку цифрових технологій, що суттєво вплинули на їх соціальний та філософський світогляд. Світова економічна криза та



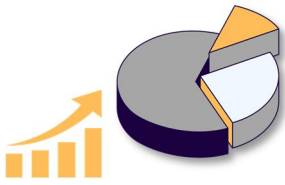
	мандна праця стала основою успіху. Досягнення людства, такі як освоєння космосу та інші значні звершення, надихали на впевненість у можливості досягти будь-якої мети, а гарантоване медичне обслуговування давало відчуття безпеки.	себе відповідальність за забезпечення добробуту своїх родин, активно долаючи труднощі формування нової економічної реальності. Вони будували кар'єру поступово, через важку працю, пристосовуючись до змін і прагнучи досягти своїх цілей через рішучість та самовідданість.	свою значущість і не готові працювати до виснаження. Це покоління вирросло в умовах швидкого розвитку технологій та численних глобальних криз, що сформували їхнє сприйняття реальності. Вони живуть моментом і орієнтовані на глобалізований та умовний світ без чітко визначених меж.	розвиток мобільних технологій стали важливими факторами формування їхніх поглядів. Вони народилися в епоху постмодернізму, що характеризується динамічними змінами, які ставлять під сумнів традиційні постулати.
Узагальнені характерні риси покоління	Характеризується високою працездатністю та відданістю професії, часто готові до понаднормової роботи. Для них важливими є командна взаємодія та передача досвіду наступним поколінням. Вони здатні адаптуватися до різних робочих графіків, комбінувати кілька професій та активно вчитися новим навичкам. Це покоління володіє значним професійним досвідом і демонструє стабільність та лояльність, що є високо оцінюваними якостями	Демонструють високу ефективність у керуванні людьми та організації командної діяльності. Вони характеризуються працездатністю, цілеспрямованістю, гнучкістю та стійкістю до стресових ситуацій. Постійний розвиток професійних компетенцій є важливим аспектом їхньої кар'єри. Крім того, для них важливими є стабільність і гарантії захищеності на робочому місці.	Відзначаються високою адаптивністю, схильністю до вивчення іноземних мов та освоєння нових технологій. Вони віддають перевагу проектній роботі та фрілансу, здатні працювати в різних бізнес-сферах одночасно. Активно розвиваючи професійні навички, вони прагнуть до кар'єрних перспектив, але менш ефективні при виконанні довгострокових стратегічних завдань.	Основні риси: пріоритет саморозвитку та самовдосконалення, небажання працювати понаднормово й ставити роботу на перше місце. Важливо, щоб робота приносила задоволення та високий дохід, а не суспільне благо. Вони орієнтовані на комфорт власного життя та життя близьких. Це комунікбельні люди, які бояться рутини і не часто думають про довгострокові плани. Сильно залежать від сучасних технологій і гаджетів, а також звикли сприймати інформацію швидко, але в малих обсягах.



	для роботодавців.			
Основні підходи до професійного зростання, цінностей та мотиваційних чинників	Орієнтуються на особистісний розвиток, оптимізм та командний дух. Для цієї групи важливими є цінності, що зміцнюють колективізм і підтримку взаємної допомоги. Основними мотивами трудової поведінки є повага, корпоративність та соціальний пакет із гарантіями. Вони надають пріоритет гідній заробітній платі, грошовим винагородам і визнанню трудових досягнень — критичним факторам для мотивації.	Фокусуються на стабільності та прагматизмі. Виявляють повагу до старшого покоління, що відображає традиційні сімейні цінності, а також схильність до змін. Їхні трудові мотиви орієнтовані на стабільність у роботі, визнання досягнень і зворотний зв'язок з колегами та керівництвом. Вони надають перевагу професійним умовам, що забезпечують особистісне зростання, а також грошову винагороду і нормований робочий графік, що гарантують стабільність і надійність.	Демонструють високий рівень амбітності та прагнення до самореалізації. Їхні мотиви включають цілепокладання, відповідальність та схильність до командної роботи з акцентом на досягнення результатів. Для них важливі гнучкість робочих умов, як-от гнучкий графік, неформальне спілкування на робочому місці та можливість працювати віддалено. Ці фактори оптимізують професійне зростання та досягнення максимальних результатів.	Характеризуються високим рівнем соціальної відповідальності та активністю в волонтерських ініціативах. Цінують турботу про екологію та віртуальне спілкування. Вони віддають перевагу гнучким умовам праці, таким як віддалена робота та командна діяльність, а також сприяють розвитку корпоративної культури, що забезпечує комфортні умови для колективної роботи. Підкреслюють важливість особистісного зростання та гідної заробітної плати, що дозволяє зберігати баланс між професійними та особистими цілями.

Джерело: сформовано автором на основі [1–13; 17–18]

На основі аналізу характеристик різних поколінь, наведених у (табл. 3), та проведеного дослідження в рамках цієї наукової роботи, доцільно розглянути можливості підвищення мотиваційного потенціалу працівників через призму концепції теорії поколінь. Кожне покоління має специфічні потреби та мотиваційні чинники, які визначають підходи до професійного розвитку та стабільності на робочому місці. З огляду на ці фактори, важливо виокремити ключові аспекти для кожного покоління, щоб адаптувати мотиваційні стратегії та створити ефективні умови для роботи всіх вікових груп в організації. У (табл. 4) подано основні рекомендації щодо мотиваційних підходів у проєктних командах з урахуванням особливостей поколінь відповідно до теорії поколінь



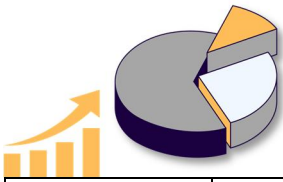
Штрауса-Гоува. Зокрема, під час формування (табл. 4) були взяті до уваги особливості, притаманні проєктним командам. Сучасна система управління проєктами є системним підходом до планування, виконання, моніторингу та завершення роботи команди для досягнення конкретних цілей. Вона базується на методологіях, інструментах і техніках, що допомагають менеджерам ефективно направляти команди до успіху.

Для розуміння ролі мотивації працівників у проєктному менеджменті потрібно відзначити різницю між проєктною та операційною діяльністю. Операційна діяльність — це регулярні, повторювані роботи, що забезпечують вихідні дані клієнту. Проєкт же є унікальним, обмеженим за часом і ресурсами набором процесів, спрямованих на досягнення конкретних цілей і створення нової цінності. Операційна діяльність постійно генерує цінність, а проєкти спрямовані на досягнення тимчасових, унікальних результатів. Управління проєктами також відрізняється від загального менеджменту, адже включає тимчасову команду, яку очолює менеджер проєкту.

Таблиця 4

Базові рекомендації щодо мотиваційних підходів у проєктних командах з урахуванням особливостей поколінь згідно з теорією Штрауса-Гоува.

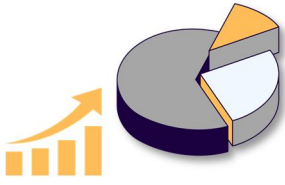
Покоління	Мотиваційні підходи
Бebі-бумери (1946–1964)	• Матеріальні винагороди та соціальні гарантії: Премії, фіксований оклад, соціальні гарантії та пільги (медичне обслуговування, харчування), путівки, абонементи. • Гнучкі умови роботи: Створення комфортних умов для колективної роботи, організація харчування та медичні програми. • Підтримка кар'єрного росту: Можливість кар'єрного зростання, додаткові вихідні, відрядження, курси та навчання за рахунок підприємства. • Система нагород та відзнак: Нагороди за трудові досягнення, усна похвала на відкритих нарадах, формування позитивного морально-психологічного клімату. • Корпоративна культура: Створення позитивного мікроклімату, зниження монотонності роботи.
Покоління X (1965–1980)	• Матеріальні винагороди та премії: Фіксований оклад, премії, бонуси за конкретні результати роботи. • Гнучкі умови та розвиток: Можливість гнучкого графіку, гнучкі умови праці, системи наставництва, надання можливості для підвищення кваліфікації.



	• Кар'єрний розвиток: Формування кар'єрних планів, підвищення кваліфікації, системи наставництва. • Розвиток технологій та комунікацій: Використання соціальних мереж та корпоративного порталу, підтримка креативності, вплив на проєкти. • Соціальні пільги та додаткові бенефіти: Подарунки, курси, навчання, додаткові вихідні.
Покоління Y (1981–1994)	• Мотивація через розвиток та інновації: Можливість реалізувати творчий потенціал, застосування сучасних цифрових інструментів, можливість працювати віддалено. • Гнучкі умови роботи та соціальні зв'язки: Гнучкий графік, неформальне спілкування, система наставництва, можливість роботи з різними технологіями. • Кар'єрний розвиток та навчання: Можливість кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації через курси та тренінги, підтримка побічного бізнесу. • Нагороди та визнання: Нагороди та грамоти за трудові здобутки, інформування про зв'язок проєктів із загальним станом компанії. • Підтримка ініціативи: Стимулювання ініціативи та участі у різних проєктах, розширення міжособистісних контактів.
Покоління Z (1995–2012)	• Індивідуальні та технологічні рішення: Максимальна персоналізація посад, кар'єрних планів, гнучкий графік та можливість застосування соціальних мереж. • Кар'єрне зростання та навчання: Можливість вибору оптимального темпу роботи, підвищення кваліфікації, застосування сучасних технологій у роботі. • Мотивація через інновації та творчість: Стимулювання ініціативи, можливість працювати над інноваційними проєктами, розвиток творчого потенціалу. • Командна робота та партнерські відносини: Створення комфортних умов для колективної роботи, забезпечення партнерських відносин з роботодавцем, участь у проєктах з вільним перемиканням. • Зниження рутинних операцій: Структурування трудової діяльності, зниження монотонності.

Джерело: власна розробка автора сформована на основі [1–13; 17–18]

У (табл. 4) представлено основні мотиваційні підходи, які враховують особливості різних поколінь відповідно до теорії поколінь Штрауса-Гоува, а також особливості проєктного менеджменту. Це дозволяє адаптувати підходи до управління та мотивації працівників у проєктних командах, забезпечуючи ефективну взаємодію та підвищення продуктивності всієї команди. Врахування особливостей поколінь сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де кожне покоління може реалізовувати свій потенціал та вносити вагомий вклад у досягнення загальних цілей організації.



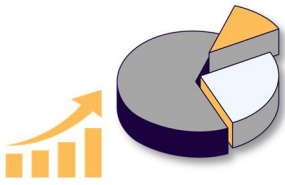
Висновки. У даному дослідженні було проаналізовано теорію поколінь Штрауса-Гоува та можливості її застосування для підвищення мотиваційного потенціалу працівників у проєктних командах. Визначено часові межі основних поколінь (Бєбі-бумери, покоління X, Y та Z) та їхні ключові характеристики, що впливають на професійний розвиток і мотивацію. Розроблено рекомендації щодо мотиваційних стратегій, що враховують специфічні особливості та потреби кожного покоління, що дозволяє створити ефективні умови праці та покращити взаємодію в командах.

Підсумовуючи проведену роботу, важливо акцентувати увагу на необхідності постійного моніторингу і коригування мотиваційних стратегій, щоб вони відповідали динаміці соціальних і технологічних змін.

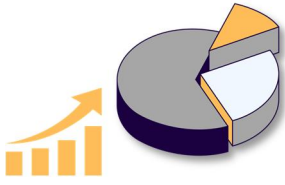
Мета та завдання дослідження була успішно досягнуті. Подальші дослідження можуть зосередитися на впливі цифрових технологій та глобалізації на мотиваційні фактори різних поколінь, а також на використанні альтернативних теоретичних підходів для поглиблення розуміння динаміки відносин між поколіннями у сучасних організаціях та проєктних командах.

Список використаних джерел

1. Strauss W., Howe N. Generations: the history of america's future, 1584 to 2069. New York : William Morrow and Company, 1991. 538 p.
2. Howe N., Strauss W. 13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?. New York : Vintage Books., 1993. 240 p.
3. Strauss W., Howe N. The fourth turning: an american prophecy - what the cycles of history tell us about america's next rendezvous. New York : Crown, 1997. 400 p.
4. Howe N., Strauss W. 13th gen: abort, retry, ignore, fail?. New York : Vintage Books., 1993. 240 p.
5. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. Економіка та суспільство. 2022. № 41. С. 1–10. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (дата звернення: 01.12.2024).



6. Задорожна Р. П. Потенціал використання теорії поколінь в управлінні проєктними командами. Ефективна економіка. 2024. № 4. С. 1–26. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.38> (дата звернення: 21.11.2024).
7. Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Основні аспекти мотивації та взаємодії з поколінням Z в умовах сучасного ринку праці. Бізнес Інформ. 2022. Т. 12, № 527. С. 177–183. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-177-183> (дата звернення: 14.11.2024).
8. Defining generations: where Millennials end and generation Z begins. Pew Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (дата звернення: 06.12.2024).
9. Generational differences are real and useful / W. K. Campbell та ін. Industrial and organizational psychology,. 2015. № 8. Р. 1–8. URL: <https://doi.org/10.1017/iop.2015.43> (дата звернення: 01.12.2024).
10. Власенко Т. А., Довгопол Н. В. Вплив теорії поколінь на управління персоналом підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 10. С. 1–15. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9268> (дата звернення: 22.11.2024).
11. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. Економіка та держава. 2018. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.10.58> (дата звернення: 01.12.2024).
12. Янієва Д. Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 83–89. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-13> (дата звернення: 07.11.2024).
13. Кащук К. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. Економіка. Управління. Інновації. 2018. № 1. С. 1–9. URL: http://eprints.zu.edu.ua/27376/1/СТАТТЯ_КАЩУК2.PDF.



14. Словник української мови: в 11 т. / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні; редкол.: І. К. Білодід (голова) та ін. Київ: Наук. думка, 1976. Т. 7 : Поїхати-Приробляти. 723 с.
15. Танчин І. З. Соціологія : навч. посіб. 3-тє вид., випр. та доп. Київ : Знання, 2008. 351 с.
16. Mannheim K. Essays on the sociology of knowledge / ed. by P. Kecskemeti. London : Routledge and Kegan Paul, 1951. 327 p.
17. Tulgan B. Not everyone gets a trophy : how to manage generation Y. San Francisco : Jossey-Bass, 2009. 182 p.
18. Stillman D., Stillman J. Gen Z @ work: how the next generation is transforming the workplace. New York : Harper Business, 2017. 320 p.