МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

На тему: **ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ**

Виконав: студент ІІ курсу,
групи 7.С4.25-2-з
спеціальності: С4-Психологія
Освітньо-професійної програми: Психологія
Імбаровський Сергій Валерійович
Керівник: д-р пед. наук. професор кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності
Іваницький О.І.
Рецензент: д-р. психол. наук, професор кафедри психології Ткалич М.Г.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність С4 Психологія
Освітньо-професійна програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
в.о. завідувача кафедри психології
канд. психол. наук, доцент Н.О. Губа
_____
«____»_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Імбаровському Сергію Валерійовичу

1. Тема роботи Вплив організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь

керівник роботи Іваницький О.І. в.о. зав. кафедри, доктор. пед. наук. професор кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності

затверджені наказом ЗНУ від «25» 09 2026 року № 1323-с

2. Строк подання студентом роботи __22.10.2026_____

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем організаційної культури та мотивації.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Розробити теоретичні засади дослідження організаційної культури та мотивації працівників різних поколінь; провести емпіричне дослідження впливу організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь; підготувати психологічні рекомендації щодо підвищення мотивації працівників різних поколінь засобами організаційної культури.

5 Перелік графічного матеріалу: 5 таблиць,8 рисунків

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Іваницький О.І. професор		
Розділ 1	Іваницький О.І. професор		
Розділ 2	Іваницький О.І. професор		
Розділ 3	Іваницький О.І. професор		
Висновки	Іваницький О.І. професор		

Дата видачі завдання_____2026 рік_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2026 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2026 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2026 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2026 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2026 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2026 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2026 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2026 р.	Виконано

Студент _____ С. В. Імбаровський

Керівник роботи _____ О. І. Іваницький

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ А. О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 76 сторінок, 5 таблиць, 8 рисунків, 43 джерела.

Об’єкт дослідження – мотивація працівників різних поколінь.

Предмет дослідження – вплив організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь.

Гіпотеза дослідження: передбачаємо, що особливості організаційної культури пов’язані з трудовою мотивацією працівників, а характер і сила цього взаємозв’язку відрізняються залежно від поколіннєвої належності працівників.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз науково-методичних джерел,; емпіричні – психодіагностичні методики; статистичні – методи кількісного, якісного та кореляційного аналізу отриманих результатів.

Наукова новизна полягає в емпіричному визначенні особливостей взаємозв’язку між типами організаційної культури та мотиваційними характеристиками працівників різних поколінь, а також в обґрунтуванні диференційованих підходів до підвищення їхньої трудової мотивації.

Галузь використання: підприємства, організації та установи різних форм власності, служби управління персоналом, HR-відділи, центри організаційного розвитку та практична діяльність психологів, керівників і фахівців з управління персоналом.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ, ПОКОЛІННЯ X, ПОКОЛІННЯ Y, ПОКОЛІННЯ Z, ЗАЛУЧЕНІСТЬ ДО РОБОТИ, ТРУДОВІ ЦІННОСТІ, МІЖПОКОЛІННЄВА ВЗАЄМОДІЯ.

SUMMARY

Imbarovskyi S. V. The Influence of Organizational Culture on the Motivation of Employees of Different Generations

The qualifying work consists of an Introduction, 3 Chapters, Conclusions and References (43 items, 11 of foreign origin). The qualifying work volume is 80 pages long, 76 of them – main text. There are 5 tables and 8 illustrations.

The qualifying work gives a theoretical survey and describes the empirical research of organizational culture, work motivation and psychological characteristics of employees belonging to different generations. The master thesis is composed of 3 chapters, each of them dealing with a different aspect of the influence of organizational culture on employee motivation.

The research object: motivation of employees of different generations.

The research subject: the influence of organizational culture on the motivation of employees of different generations.

The research goal: to theoretically substantiate and empirically investigate the influence of organizational culture on the motivation of employees of different generations.

The research tasks are:

1. To analyze the theoretical foundations of organizational culture and the motivation of employees of different generations.
2. To investigate the influence of organizational culture on the motivation of employees belonging to different generations.
3. To develop psychological recommendations for increasing the motivation of employees of different generations through organizational culture.

Chapter 1 «Theoretical Foundations of the Study of Organizational Culture and Motivation of Employees of Different Generations» provides a theoretical analysis of the concept and psychological essence of organizational culture, examines psychological approaches to work motivation and describes the influence of organizational culture on the motivational characteristics of employees belonging to different generations.

In Chapter 2 «Empirical Study of the Influence of Organizational Culture on the Motivation of Employees of Different Generations» the empirical research is presented. The chapter describes the characteristics of organizational culture in the organization, analyzes the motivation of employees belonging to Generations X, Y and Z, and identifies relationships between organizational culture and employees' motivational characteristics.

Chapter 3 «Psychological Recommendations for Increasing the Motivation of Employees of Different Generations through Organizational Culture» explains the development of psychological recommendations aimed at improving organizational culture and increasing employee motivation. The chapter presents psychological methods of enhancing work motivation and practical recommendations for managers and HR specialists regarding effective intergenerational interaction in the workplace.

Key words: organizational culture, employee motivation, work motivation, Generation X, Generation Y, Generation Z, work engagement, work values, psychological characteristics, intergenerational interaction.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ 12
1.1. Поняття та психологічна сутність організаційної культури 12
1.2. Психологічні підходи до вивчення трудової мотивації особистості 18
1.3. Вплив організаційної культури на мотиваційну сферу працівників 25
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ 32
2.1. Дослідження особливостей організаційної культури в організації 32
2.2. Аналіз мотивації працівників різних поколінь 37
2.3. Визначення взаємозв’язку між особливостями організаційної культури та мотивацією працівників різних поколінь 52
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ ЗАСОБАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ 57
3.1. Розробка психологічних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури 57
3.2. Психологічні засоби підвищення мотивації працівників різних поколінь 61
3.3. Практичні рекомендації для керівників і HR-фахівців щодо управління міжпоколіннєвою взаємодією 67
ВИСНОВКИ 73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації ринку праці питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Організації функціонують у середовищі високої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, поширення дистанційних та гібридних форм зайнятості, що потребує нових підходів до мотивації працівників і формування сприятливої організаційної культури. Саме організаційна культура визначає систему цінностей, норм поведінки, комунікацій та взаємодії в колективі, впливаючи на рівень залученості, продуктивності та лояльності персоналу.

Особливого значення ця проблема набуває в умовах одночасної присутності на ринку праці представників кількох поколінь – покоління X, покоління Y (міленіалів) та покоління Z. Кожна з цих груп має відмінні трудові цінності, мотиваційні установки, очікування щодо умов праці, кар'єрного розвитку, стилю управління та корпоративного середовища. Якщо для старших поколінь важливими є стабільність, соціальні гарантії та чітка ієрархія, то молодші працівники більше орієнтуються на гнучкість, самореалізацію, баланс між роботою та особистим життям, можливості навчання та участь у прийнятті рішень. У зв'язку з цим універсальні мотиваційні механізми втрачають ефективність, а організаційна культура стає важливим інструментом диференційованого впливу на працівників різних поколінь.

Актуальність теми посилюється демографічними змінами, старінням робочої сили, активним входженням покоління Z у трудову діяльність, а також зростанням мобільності працівників і конкуренції за таланти. За сучасних умов підприємства змушені не лише залучати кваліфікованих фахівців, а й створювати таке корпоративне середовище, яке сприятиме їх утриманню, професійному розвитку та довгостроковій співпраці.

Крім того, в Україні проблема набуває додаткової актуальності через соціально-економічні трансформації, воєнні виклики, міграційні процеси та необхідність адаптації організацій до нестабільного зовнішнього середовища. За таких умов ефективна організаційна культура виступає не лише засобом мотивації персоналу, а й чинником психологічної підтримки, згуртованості колективу та забезпечення стійкості організації.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених мотивації персоналу та організаційній культурі, питання їх взаємозв'язку в контексті міжпоколіннєвих відмінностей потребує подальшого теоретичного осмислення та емпіричного вивчення. Недостатньо дослідженими залишаються механізми впливу окремих елементів організаційної культури на мотивацію представників різних поколінь, а також практичні підходи до формування культури, здатної забезпечити ефективну взаємодію багатопоколіннєвого колективу.

Отже, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розроблення сучасних підходів до управління персоналом, які враховують поколіннєві особливості працівників та роль організаційної культури у формуванні їхньої мотивації, залученості та результативності праці. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи мотивації персоналу та формування ефективної організаційної культури в умовах багатопоколіннєвого трудового середовища.

Проблеми організаційної культури, мотивації персоналу та поколіннєвих відмінностей досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Теоретичні засади організаційної культури розроблені у працях Е. Шейна, Г. Гофстеде, К. Камерона та Р. Куїнна. Питання мотивації праці висвітлено в роботах А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Е. Локка, Р. Раяна та Е. Десі. Особливості трудової поведінки представників різних поколінь досліджували Н. Хоу, В. Штраус, Дж. Твенге, Т. Еріксон, Дж. Діл та інші. Серед українських учених вагомий внесок у дослідження організаційної культури та мотивації персоналу зробили А. Колот, О. Грішнова,

Л. Балабанова, Н. Гавкалова, І. Петрова, Л. Шаульська та О. Крушельницька. Їхні праці становлять теоретичну основу дослідження впливу організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь.

Об’єкт дослідження – мотивація працівників різних поколінь.

Предмет дослідження – вплив організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь.

Мета дослідження – проаналізувати теоретичний матеріал та дослідити на практиці вплив організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь.

Гіпотеза дослідження: передбачаємо, що особливості організаційної культури пов’язані з трудовою мотивацією працівників, а характер і сила цього взаємозв’язку відрізняються залежно від поколіннєвої належності працівників.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади дослідження організаційної культури та мотивації працівників різних поколінь.

2. Дослідити вплив організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь.

3. Надати психологічні рекомендації щодо підвищення мотивації працівників різних поколінь засобами організаційної культури.

Методи дослідження. З метою досягнення поставленої мети та реалізації завдань дослідження було використано комплекс взаємопов’язаних теоретичних методів. Провідним серед них став аналіз науково-методичних джерел. Бібліографічний аналіз передбачав послідовне опрацювання та критичне осмислення наукової літератури, зокрема наукових публікацій, монографій, підручників і навчально-методичних матеріалів, присвячених проблемі мотивації працівників різних поколінь та роль у даному процесі організаційної культури. Основним його завданням було виявлення актуальних наукових підходів, сучасних тенденцій, чинників впливу та практичних напрацювань у межах досліджуваної проблематики. Особливий

акцент робився на працях провідних учених і практиків, які розробляють теоретичні та методичні засади мотивації працівників різних поколінь. Також використано емпіричні методи дослідження: анкетування та психодіагностичні методики.

Обрані нами методи дослідження, забезпечили комплексну та об'єктивну основу для теоретичного осмислення проблеми впливу організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь.

В роботі були застосовані наступні методики:

1. Методика інструмент оцінювання організаційної культури «OCAI» (К. Камерон, Р. Куїнна).

2. Багатовимірна шкала трудової мотивації «MWMS» (М. Ганьє та співавтори).

3. Утрехтська шкала залученості до роботи «UWES» (В. Шауфелі, А. Баккера).

4. Опитувальник трудових цінностей «WVI» (Д. Супер).

Дослідження було здійснене на базі ПрАТ “Дніпроспецсталь”.

Практична цінність даного дослідження полягає у створенні психологічних рекомендацій та засобів, а також практичних рекомендацій для керівників та HR-менеджерів з метою підвищення мотивації та управління міжпоколіннєвою взаємодією.

Структура кваліфікаційної роботи магістра: Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, підсумків до кожного розділу, загальних висновків та переліку використаних джерел (43 позиції). Загальний обсяг дослідження становить 80 сторінок, з яких 76 сторінок відведено основній частині. Робота містить 8 рисунків, 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

1.1. Поняття та психологічна сутність організаційної культури

Сучасний етап розвитку організацій характеризується посиленням ролі людського чинника, зростанням значення нематеріальних ресурсів та переходом від переважно адміністративних моделей управління до моделей, орієнтованих на цінності, взаємодію та розвиток персоналу. За таких умов організаційна культура перестає бути другорядним елементом внутрішнього середовища підприємства і набуває статусу стратегічного ресурсу, що впливає на поведінку працівників, якість управлінських рішень, рівень мотивації, інноваційну активність та загальну ефективність діяльності організації. Саме тому дослідження поняття та психологічної сутності організаційної культури є необхідною передумовою для розуміння механізмів мотивації працівників різних поколінь.

У науковій літературі організаційну культуру розглядають як складне багаторівневе соціально-психологічне явище. Найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого організаційна культура являє собою систему спільних цінностей, переконань, норм, символів і моделей поведінки, що поділяються членами організації та визначають характер їхньої взаємодії. Важливо підкреслити, що культура існує не лише у формі офіційно задекларованих принципів, а насамперед у щоденній практиці – у способах комунікації, прийняття рішень, розв’язання конфліктів, ставленні до праці, керівництва та колег [1, 224].

Одним із найбільш авторитетних дослідників організаційної культури є Е. Шейн, який визначав її як сукупність базових припущень, вироблених групою в процесі спільної діяльності та адаптації до зовнішнього

середовища. На думку вченого, ці припущення настільки успішно виконували свою функцію, що почали сприйматися як правильні та передаватися новим членам організації як належний спосіб мислення і поведінки. Такий підхід акцентує увагу на глибинному психологічному рівні культури, який часто не усвідомлюється працівниками, але істотно впливає на їхні установки та дії [1, 228].

Концепція Шейна передбачає три рівні організаційної культури [1, 230]:

1. Перший рівень – артефакти – охоплює зовнішні прояви культури: оформлення робочого простору, корпоративну символіку, стиль одягу, ритуали, традиції, мову спілкування.

2. Другий рівень становлять проголошені цінності та норми, які відображають офіційні принципи організації, її місію, бачення та стандарти поведінки.

3. Третій, найглибший рівень – базові припущення – включає неусвідомлені уявлення про природу людини, влади, часу, праці, взаємин і успіху. Саме цей рівень формує психологічне підґрунтя організаційної культури та визначає стійкість культурних моделей.

Розуміння багаторівневої структури культури дозволяє пояснити, чому формальні зміни не завжди призводять до реальних змін поведінки персоналу. Організація може проголошувати інноваційність, відкритість чи командну роботу, однак якщо на рівні базових припущень домінують страх помилки, жорстка ієрархія та недовіра, працівники поводитимуться відповідно до неформальних правил. Отже, психологічна сутність культури полягає у формуванні внутрішніх орієнтирів поведінки, які діють сильніше за офіційні інструкції.

Подальший розвиток теорії організаційної культури пов’язаний із працями Г. Хофстед, який досліджував вплив культурних цінностей на організаційну поведінку. Учений показав, що працівники відрізняються за ставленням до влади, невизначеності, індивідуалізму, колективізму та інших

ціннісних вимірів, а організаційна культура відображає й водночас трансформує ці установки. Для психології управління важливим є висновок про те, що культура виступає механізмом соціалізації, через який індивід засвоює прийняті в організації способи сприйняття та оцінювання професійної реальності [1, 232].

Психологічний зміст організаційної культури найповніше виявляється у процесі взаємодії людини з організацією. Працівник приходить до колективу зі своїм життєвим досвідом, системою цінностей і очікуваннями, однак поступово починає орієнтуватися на культурні стандарти групи. Цей процес відбувається через спостереження за поведінкою колег, оцінювання реакцій керівництва, участь у спільній діяльності та неформальне спілкування. У результаті формується організаційна ідентичність – усвідомлення себе як члена певної спільноти, що поділяє спільні цілі та цінності.

Організаційна ідентичність має важливе мотиваційне значення. Коли працівник відчуває психологічну належність до організації, зростає його емоційна прихильність, готовність докладати додаткових зусиль і підтримувати корпоративні цілі. Навпаки, невідповідність особистих і організаційних цінностей породжує психологічний дискомфорт, знижує задоволеність працею та послаблює мотивацію. Таким чином, культура виступає не лише системою норм, а й джерелом смислів, через які людина інтерпретує свою професійну діяльність [2, 22].

Важливою характеристикою організаційної культури є її регулятивна функція. На відміну від формального контролю, який ґрунтується на правилах і санкціях, культурний контроль здійснюється через внутрішнє прийняття норм. Працівник дотримується певної поведінки не тому, що боїться покарання, а тому, що вважає її правильною та схвалюваною групою. Такий механізм значно ефективніший у ситуаціях, де неможливо встановити жорсткий зовнішній контроль, зокрема у творчій, інтелектуальній та командній роботі.

Регулятивна функція тісно пов’язана з комунікативною функцією культури. Організаційна культура створює спільний символічний простір, у межах якого працівники розуміють значення подій, дій та управлінських рішень. Спільна мова, професійні жаргони, корпоративні історії, ритуали та традиції полегшують взаєморозуміння й сприяють координації діяльності. З психологічної точки зору це зменшує невизначеність, підвищує передбачуваність соціального середовища та створює відчуття безпеки.

Особливе значення для психологічного благополуччя працівників має підтримувальна функція організаційної культури. Культура, заснована на довірі, взаємоповазі та співпраці, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, знижує рівень стресу та професійного вигорання. Працівники в такому середовищі частіше звертаються по допомогу, відкрито висловлюють думки та відчувають підтримку колективу. Натомість культура конкуренції, недовіри або надмірного контролю може провокувати тривожність, емоційне виснаження та міжособистісні конфлікти [2, 34].

Психологічна сутність організаційної культури проявляється також у її впливі на когнітивні процеси. Культура визначає, яку інформацію працівники вважають важливою, як інтерпретують події, які критерії використовують для оцінювання успіху чи невдачі. Наприклад, у культурі інновацій помилка може сприйматися як джерело навчання, тоді як у культурі жорсткого контролю – як свідчення некомпетентності. Відповідно змінюється готовність працівників ризикувати, пропонувати нові ідеї та брати відповідальність.

Значний внесок у розуміння типології організаційних культур зробили К. С. Камерон та Р. Є. Квін, які запропонували модель конкуруючих цінностей. Вони виокремили кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури [34, 156].

- Кланова культура орієнтована на співпрацю, підтримку та розвиток персоналу;

- адхократична – на творчість і новаторство;
- ринкова – на результативність і конкуренцію;
- ієрархічна – на порядок, стабільність і контроль.

Кожен тип культури формує специфічні психологічні очікування щодо поведінки працівників та відповідні мотиваційні механізми.

У контексті дослідження мотивації працівників різних поколінь ця типологія має особливу цінність. Молодші працівники часто більш позитивно реагують на культури, що забезпечують автономію, розвиток і можливість самовираження, тоді як старші покоління можуть надавати більшого значення стабільності, чітким правилам і передбачуваності. Отже, психологічний вплив організаційної культури не є універсальним; він опосередковується віковими, ціннісними та професійними особливостями персоналу.

Необхідно враховувати й динамічний характер організаційної культури. Вона не є незмінною системою, а постійно трансформується під впливом зовнішнього середовища, управлінських рішень, кадрових змін та внутрішнього досвіду організації. Особливо помітними ці зміни стають у періоди кризи, цифрової трансформації, реструктуризації або зміни поколіннєвої структури персоналу. З психологічної точки зору такі періоди супроводжуються переоцінкою цінностей, зростанням невизначеності та потребою у нових формах ідентифікації.

Формування організаційної культури відбувається через систему цілеспрямованих і неформальних впливів. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє керівництво, оскільки саме поведінка лідерів слугує для працівників джерелом інформації про реальні цінності організації. Те, що керівник винагороджує, ігнорує або засуджує, стає сигналом щодо бажаної поведінки. Тому психологічна узгодженість між декларованими цінностями та поведінкою керівництва є необхідною умовою довіри до організаційної культури.

Водночас культура формується не лише «зверху вниз». Працівники також є активними носіями та творцями культурних норм. Через неформальні групи, професійні спільноти, спільні традиції та повсякденні практики вони підтримують або змінюють існуючі культурні зразки. Така двостороння природа культури пояснює, чому спроби її зміни без урахування позиції персоналу часто виявляються неефективними [34, 211].

Слід відмежовувати поняття організаційної культури від суміжних категорій, зокрема організаційного клімату. Організаційний клімат відображає переважно поточне суб'єктивне сприйняття працівниками умов праці та міжособистісних відносин, тоді як культура має глибший, більш стійкий і ціннісний характер. Клімат може змінюватися відносно швидко, наприклад після зміни керівника чи системи винагород, тоді як трансформація культури потребує тривалого часу та зміни базових припущень.

У сучасних організаціях дедалі більшого значення набуває питання культурної різноманітності. Співіснування працівників різного віку, професійного досвіду, освітнього рівня та соціокультурного походження зумовлює необхідність формування інклюзивної культури, здатної інтегрувати різні ціннісні орієнтації. Психологічно зріла організаційна культура не уніфікує всіх працівників, а створює спільний простір взаємоповаги та співпраці, у межах якого зберігається індивідуальна своєрідність [5, 112].

Особливу актуальність проблема організаційної культури набуває в умовах цифровізації та поширення дистанційних форм зайнятості. Відсутність постійного безпосереднього контакту ускладнює передачу культурних норм через спостереження та неформальне спілкування. Тому організації змушені свідомо підтримувати культурну єдність за допомогою цифрових комунікацій, онлайн-ритуалів, прозорих правил взаємодії та розвитку корпоративних спільнот. Це ще раз підтверджує, що культура є насамперед психологічною системою спільних смислів, а не лише фізичним середовищем.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що організаційна культура є складним соціально-психологічним феноменом, який охоплює систему спільних цінностей, норм, символів, уявлень і моделей поведінки, сформованих у процесі спільної діяльності членів організації. Її психологічна сутність полягає у формуванні внутрішніх регуляторів поведінки, забезпеченні організаційної ідентичності, зниженні невизначеності, підтриманні соціально-психологічного благополуччя та створенні смислового простору професійної діяльності. Організаційна культура впливає на мотивацію працівників не лише через систему винагород чи санкцій, а насамперед через те, як людина сприймає себе в організації, які цінності вважає значущими та які перспективи розвитку бачить у своєму професійному середовищі. Саме тому подальше дослідження взаємозв'язку організаційної культури та мотивації працівників різних поколінь є логічним продовженням аналізу її психологічної природи.

1.2. Психологічні підходи до вивчення трудової мотивації особистості

Проблема трудової мотивації особистості належить до центральних у психології праці, організаційній психології та психології управління. Від того, які спонукальні сили визначають ставлення людини до праці, залежить не лише результативність її діяльності, а й рівень професійного розвитку, задоволеності роботою, психологічного благополуччя та готовності до змін. У сучасних організаціях мотивація розглядається не як окремий управлінський інструмент, а як складна система внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують активність працівника, спрямовану на досягнення професійних цілей. Саме тому вивчення психологічних підходів до трудової мотивації є необхідною теоретичною основою для аналізу поведінки працівників різних поколінь у контексті організаційної культури.

У найзагальнішому розумінні мотивація – це процес виникнення, підтримання та спрямування активності особистості. У трудовій сфері вона виявляється через готовність працівника виконувати професійні обов’язки, докладати зусиль, долати труднощі та досягати результатів. Важливо підкреслити, що мотивація не зводиться лише до потреби в матеріальній винагороді. Людина працює також заради самореалізації, соціального визнання, професійного розвитку, відчуття значущості власної діяльності та належності до колективу. Така багатовимірність трудової мотивації зумовила появу різних психологічних концепцій, кожна з яких акцентує увагу на певному аспекті мотиваційного процесу [3, 6-29].

Історично перші систематичні уявлення про мотивацію праці формувалися в межах змістових теорій, що намагалися відповісти на питання, які саме потреби спонукають людину до діяльності. Найвідомішою серед них є теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Учений припускав, що людська поведінка визначається послідовним задоволенням фізіологічних потреб, потреб безпеки, належності, поваги та самоактуалізації. Для психології праці ця концепція стала важливою тим, що показала різнорівневий характер трудових мотивів. Працівник може бути орієнтований не лише на заробітну плату, а й на можливість професійного зростання, творчості та реалізації власного потенціалу [38, 89].

Попри значний вплив теорії Маслоу, подальші дослідження виявили, що потреби не завжди задовольняються суворо послідовно, а їхня значущість залежить від індивідуального досвіду, культури та життєвої ситуації. Проте сама ідея багаторівневої структури мотивації залишається актуальною, особливо при аналізі поколіннєвих відмінностей. Наприклад, для молодших працівників часто більш значущими є потреби розвитку та самореалізації, тоді як старші покоління можуть надавати більшої ваги стабільності та безпеці.

Розвиваючи змістовий підхід, Ф. Герцберг запропонував двофакторну теорію мотивації. Він розмежував гігієнічні чинники та мотиватори. До

гігієнічних чинників належать умови праці, оплата, політика організації, міжособистісні відносини та безпека зайнятості. Їхня відсутність викликає незадоволення, але сама по собі наявність не забезпечує високої мотивації. Мотиватори пов’язані зі змістом роботи: досягненням, визнанням, відповідальністю, професійним зростанням та можливістю розвитку. Психологічна цінність цієї теорії полягає у розумінні того, що справжня трудова мотивація виникає тоді, коли праця набуває особистісного смислу [36, 628].

Ідеї Герцберга суттєво вплинули на сучасні підходи до проектування праці. Збагачення змісту роботи, розширення автономії, участь у прийнятті рішень та надання можливостей для розвитку розглядаються як засоби підвищення внутрішньої мотивації. У контексті багатопоколіннєвого персоналу це означає, що однакові умови праці можуть по-різному впливати на працівників залежно від їхніх ціннісних орієнтацій та професійних очікувань [36, 646].

На відміну від змістових теорій, процесуальні підходи зосереджуються на тому, як людина приймає рішення щодо докладання зусиль. Однією з найвідоміших є теорія очікувань В. Врум. Згідно з нею, мотивація залежить від трьох взаємопов’язаних компонентів: очікування того, що зусилля приведуть до успішного виконання роботи; віри в те, що результат буде винагороджений; та цінності самої винагороди для особистості. Психологічно ця теорія підкреслює раціональний характер трудової поведінки: працівник оцінює ймовірність успіху та значущість очікуваного результату [37, 324].

Практичне значення теорії Врума особливо помітне в умовах сучасних організацій, де працівники мають вищий рівень освіти та професійної автономії. Якщо людина не бачить зв’язку між своїми зусиллями та результатом або вважає винагороду несправедливою, її мотивація знижується незалежно від рівня потреб. Для представників покоління Z, які часто очікують швидкого зворотного зв’язку та прозорих критеріїв оцінювання, цей механізм є особливо важливим.

Подальший розвиток процесуального підходу пов’язаний із теорією справедливості Дж. Стацей Адамс. Учений довів, що люди оцінюють не лише абсолютний рівень винагороди, а й співвідношення власних внесків і винагород порівняно з іншими працівниками. Відчуття несправедливості викликає емоційне напруження та спонукає особистість змінювати поведінку: зменшувати зусилля, шукати додаткові винагороди або навіть залишати організацію. Таким чином, мотивація має виразний соціально-порівняльний характер [42, 33].

Теорія справедливості особливо актуальна в багатопоколіннєвих колективах, де працівники різного віку можуть по-різному оцінювати справедливість розподілу ресурсів, кар’єрних можливостей та уваги керівництва. Молодші працівники можуть очікувати швидшого просування та визнання, тоді як старші – більшої поваги до досвіду та стабільності. Відповідно, система мотивації повинна враховувати різні критерії справедливості.

Важливе місце у психології мотивації займає теорія постановки цілей Е. Лок та Г. Латхам. Дослідники встановили, що конкретні, складні, але досяжні цілі підвищують результативність діяльності більше, ніж розмиті або надто легкі завдання. Мотиваційний ефект цілей пояснюється тим, що вони спрямовують увагу, мобілізують зусилля, підтримують наполегливість і стимулюють пошук ефективних стратегій діяльності [43, 29].

Психологічно значущим є те, що цілі мають бути прийняті самою особистістю. Формально нав’язані завдання не забезпечують високої мотивації, якщо працівник не розуміє їхнього смислу або не ототожнює себе з ними. Звідси випливає важлива роль комунікації та участі персоналу у визначенні професійних цілей. Для поколінь Y і Z, які зазвичай прагнуть більшої автономії, можливість впливати на постановку цілей є вагомим мотивувальним чинником.

Суттєвий внесок у розуміння внутрішніх механізмів трудової мотивації зробила теорія самодетермінації Річард М. Ріан та Е. Л. Деці. Вона

ґрунтується на припущенні, що людина має базові психологічні потреби в автономії, компетентності та пов’язаності з іншими. Коли ці потреби задовольняються в процесі праці, виникає внутрішня мотивація – діяльність виконується через інтерес, задоволення та особистісну значущість. Якщо ж праця сприймається лише як засіб отримання зовнішніх винагород, домінує зовнішня мотивація [40, 543].

Теорія самодетермінації є особливо цінною для сучасної організаційної психології, оскільки пояснює, чому однакові стимули можуть мати різний ефект. Надмірний контроль, жорсткі інструкції та постійний моніторинг здатні послаблювати внутрішню мотивацію навіть за високого рівня оплати праці. Натомість підтримка автономії, визнання компетентності та позитивні міжособистісні відносини сприяють стійкій професійній активності. У дослідженнях молодих працівників саме потреба в автономії та розвитку часто виявляється одним із найсильніших мотиваційних чинників.

Паралельно з когнітивними підходами розвивалися гуманістичні концепції мотивації, які акцентували увагу на особистісному зростанні та самореалізації. Представники гуманістичної психології розглядали працю як важливу сферу розкриття потенціалу людини. З цієї точки зору високий рівень трудової мотивації пов’язаний не лише з досягненням організаційних результатів, а й з переживанням смислу, творчості, свободи вибору та особистісного розвитку. Такий підхід набув особливої актуальності в умовах економіки знань, де інтелектуальна та креативна праця потребує внутрішньої залученості працівника.

Окремий напрям досліджень пов’язаний із теорією набутих потреб Д. МакКлелланд. Учений виділив потребу в досягненні, владі та належності як ключові мотиви професійної поведінки. Особи з високою потребою в досягненні прагнуть складних завдань, відповідальності та зворотного зв’язку; з високою потребою у владі – впливу на інших; з високою потребою в належності – позитивних міжособистісних відносин. Теорія МакКлелланда важлива тим, що підкреслює індивідуальні відмінності у мотиваційній

структурі працівників і дозволяє пояснити різні стилі професійної поведінки [39, 418].

У сучасній психології праці дедалі більшого значення набувають інтегративні моделі мотивації, які поєднують потребові, когнітивні та соціальні компоненти. Однією з таких моделей є модель характеристик роботи Дж. Р Хакман та Г. Олдхам. Вона передбачає, що мотиваційний потенціал праці визначається різноманітністю навичок, цілісністю завдання, значущістю роботи, автономією та зворотним зв'язком. Ці характеристики впливають на переживання смислу праці, відповідальності за результати та усвідомлення ефективності власної діяльності [37, 279].

Психологічна цінність цієї моделі полягає у переході від стимулювання до проектування мотиваційного середовища. Організація може підвищувати мотивацію не лише через винагороди, а й через зміну самої структури роботи. Це особливо важливо для молодих поколінь, які часто очікують різноманітності завдань, можливості навчання та швидкого зворотного зв'язку.

Суттєвий внесок у розуміння трудової мотивації зробили дослідження організаційної ідентичності та психологічного контракту. Психологічний контракт відображає систему взаємних очікувань між працівником і організацією. Коли працівник вважає, що організація виконує свої обіцянки щодо розвитку, підтримки та справедливого ставлення, формується довіра та підвищується мотивація. Порушення психологічного контракту викликає розчарування, зниження залученості та послаблення організаційної прихильності [7, 123].

У контексті поколіннєвих досліджень ця концепція має особливе значення, оскільки різні покоління формують різні очікування щодо роботодавця.

Теорія поколінь, пов'язана з працями Н. Хоу та В. Штрауса, розглядає відмінності в ціннісних орієнтаціях людей, сформованих під впливом спільного історичного та соціального досвіду. У межах цієї роботи

розглядаються покоління X, Y та Z. До покоління X за поширеною періодизацією зараховують осіб, народжених приблизно у 1965–1980 роках, до покоління Y – у 1981–1996 роках, а до покоління Z – з 1997 року. Такі межі є умовними, а відмінності між поколіннями не можна автоматично поширювати на кожного працівника. Узагальнені характеристики цих груп наведено в додатку А.

Старші працівники можуть очікувати довгострокової стабільності та соціальних гарантій, тоді як молодші – можливостей розвитку, гнучкості та підтримки балансу між роботою й особистим життям. Відповідно, ефективна мотиваційна система повинна враховувати специфіку психологічного контракту для різних вікових груп.

Сучасні дослідження трудової мотивації дедалі частіше спираються на позитивну психологію. У центрі уваги опиняються не дефіцити та проблеми, а ресурси особистості: залученість, оптимізм, професійна самоефективність, стійкість та відчуття смислу праці. Поняття «work engagement», розроблене В. Шауфелі та А. Баккер, описує стан високої енергії, відданості роботі та поглиненості професійною діяльністю. Залученість розглядається як позитивний мотиваційний стан, що сприяє високій продуктивності та психологічному благополуччю [8, 78-85].

Позитивно-психологічний підхід важливий тим, що зміщує акцент із зовнішнього стимулювання на розвиток внутрішніх ресурсів працівника та підтримувального організаційного середовища. У багатьох сучасних компаніях саме створення умов для залученості – через автономію, розвиток, підтримку та визнання – стає ключовою стратегією мотивації персоналу.

Аналіз різних психологічних підходів свідчить про еволюцію уявлень про трудову мотивацію. Якщо ранні теорії розглядали працівника переважно як носія потреб, що реагує на стимули, то сучасні концепції трактують його як активного суб’єкта, який інтерпретує ситуацію, оцінює справедливість, формує очікування, шукає смисл та прагне особистісного розвитку. Такий перехід від механістичного до особистісно орієнтованого розуміння мотивації має принципове значення для психології управління.

Для дослідження мотивації працівників різних поколінь особливо важливим є поєднання кількох підходів. Змістові теорії допомагають виявити домінуючі потреби; процесуальні – зрозуміти механізми оцінювання ситуації; теорія самодетермінації – пояснити роль автономії та внутрішньої мотивації; позитивна психологія – оцінити рівень залученості та психологічних ресурсів. Лише інтеграція цих підходів дозволяє адекватно описати складну мотиваційну реальність сучасної організації.

Отже, психологічні підходи до вивчення трудової мотивації особистості демонструють багатовимірний характер цього феномену та відображають поступовий розвиток наукових уявлень про людину праці. Трудова мотивація формується під впливом потреб, цінностей, очікувань, переживань справедливості, особистісних смислів, соціальних відносин і характеристик самої роботи. Сучасна організаційна психологія розглядає мотивацію як динамічну систему внутрішніх і зовнішніх чинників, що змінюється залежно від життєвого етапу, професійного досвіду та культурного контексту. Саме тому подальший аналіз особливостей мотивації представників різних поколінь потребує врахування не однієї окремої теорії, а цілісного комплексу психологічних підходів, які взаємодоповнюють один одного та створюють теоретичну основу для дослідження впливу організаційної культури на мотивацію сучасного персоналу.

1.3. Вплив організаційної культури на мотиваційну сферу працівників

У сучасній психології праці та організаційній психології дедалі більше утверджується розуміння того, що мотивація працівника формується не лише під впливом індивідуальних потреб чи системи матеріального стимулювання, а й у контексті соціального середовища організації. Організаційна культура визначає систему цінностей, норм, очікувань і моделей взаємодії, у межах яких працівник інтерпретує свою професійну діяльність, оцінює власну

значущість та вибудовує ставлення до праці. Саме тому аналіз впливу організаційної культури на мотиваційну сферу працівників є одним із ключових напрямів сучасних досліджень управління персоналом.

Мотиваційна сфера особистості охоплює сукупність потреб, мотивів, цінностей, цілей, установок і смислів, що спонукають людину до діяльності та визначають її професійну поведінку. Вона є динамічною системою, яка змінюється під впливом життєвого досвіду, соціального оточення та умов праці. Організаційна культура виступає важливим чинником цього процесу, оскільки створює психологічний контекст, у якому певні мотиви посилюються, а інші – втрачають значущість. Працівник не просто виконує трудові функції, а постійно співвідносить власні цінності з цінностями організації, оцінює ставлення до себе з боку керівництва та колег і на цій основі формує рівень професійної активності [9, 126].

Одним із головних механізмів впливу організаційної культури на мотивацію є процес інтеріоризації цінностей. У процесі професійної соціалізації працівник поступово засвоює прийняті в організації уявлення про успіх, відповідальність, якість роботи, взаємини та професійну етику. Коли організаційні цінності узгоджуються з особистісними цінностями працівника, вони стають внутрішніми регуляторами поведінки. У такому випадку виконання роботи сприймається не як зовнішній обов’язок, а як діяльність, що відповідає власним переконанням і життєвим орієнтирам. Саме цей процес лежить в основі формування внутрішньої мотивації.

Внутрішня мотивація є психологічно більш стійкою, ніж зовнішня, оскільки ґрунтується на переживанні смислу, інтересу та особистісної значущості праці. Організаційна культура, яка підтримує розвиток, автономію, творчість і визнання, створює умови для актуалізації внутрішніх мотивів. Натомість культура жорсткого контролю, формалізму та недовіри посилює залежність працівника від зовнішніх стимулів і знижує його ініціативність. Таким чином, культура визначає не лише силу мотивації, а й її якісний характер.

Особливого значення набуває вплив культури на потребу в автономії. Згідно з теорією самодетермінації, відчуття можливості самостійно приймати рішення та впливати на результати своєї діяльності є однією з базових психологічних потреб людини. Організації, у яких працівникам надається певна свобода у виборі способів виконання завдань, участі в ухваленні рішень та організації власної роботи, сприяють формуванню вищого рівня внутрішньої мотивації. Працівники в такому середовищі частіше проявляють ініціативу, відповідальність і творчий підхід до роботи [10, 54].

Водночас автономія не означає відсутності правил чи координації. Її мотиваційний ефект виникає тоді, коли працівник відчуває повагу до своєї професійної компетентності та довіру з боку організації. Якщо ж формально проголошена свобода поєднується з прихованим контролем або покаранням за помилки, мотиваційний потенціал культури суттєво знижується. Отже, психологічно значущою є не лише наявність автономії, а й суб'єктивне переживання її реальності.

Другим важливим механізмом є вплив культури на потребу в компетентності. Організаційна культура задає стандарти професійної майстерності, визначає цінність навчання та розвитку, а також формує систему зворотного зв'язку. У культурах, орієнтованих на професійне вдосконалення, помилка розглядається як можливість навчання, а успіх – як результат зусиль і розвитку. Таке середовище підсилює відчуття професійної ефективності, що є важливим джерелом мотивації. Навпаки, у культурах, де домінує страх помилки та критика, працівники можуть уникати складних завдань і втрачати мотивацію до професійного зростання.

Не менш значущим є вплив організаційної культури на потребу в пов'язаності з іншими людьми. Людина є соціальною істотою, тому відчуття належності до групи, підтримки та прийняття має важливе мотиваційне значення. Культура співпраці, взаємодопомоги та поваги сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, який підтримує професійну активність і психологічне благополуччя. Працівники, які відчувають

підтримку колективу, легше долають труднощі, охочіше обмінюються знаннями та демонструють вищий рівень залученості до роботи [11, 137].

Соціально-психологічний клімат є своєрідним емоційним відображенням організаційної культури. Хоча ці поняття не є тотожними, саме через клімат працівники щоденно переживають культуру організації. Позитивний клімат зменшує емоційне напруження, сприяє довірі та відкритій комунікації, що опосередковано підсилює мотивацію. Негативний клімат, навпаки, породжує тривожність, конфліктність і психологічне виснаження, які послаблюють трудову активність.

Організаційна культура суттєво впливає на формування організаційної ідентичності. Коли працівник ототожнює себе з організацією, її цілями та цінностями, виникає емоційна прихильність, яка стає потужним мотиваційним ресурсом. Людина починає сприймати успіх організації як власний успіх і готова докладати додаткових зусиль для досягнення спільних результатів. Така мотивація виходить за межі формальних посадових обов'язків і виявляється у проактивній поведінці, готовності допомагати колегам та підтримувати організаційні зміни.

Важливим аспектом є вплив культури на сприйняття справедливості. Організаційна культура задає норми розподілу винагород, кар'єрних можливостей, уваги керівництва та визнання досягнень. Якщо працівники сприймають ці процеси як справедливі та прозорі, формується довіра до організації й підтримується мотивація. Відчуття несправедливості, навпаки, викликає емоційне напруження, знижує задоволеність працею та може призводити до зменшення трудових зусиль. Особливо чутливими до питань справедливості є працівники молодших поколінь, які очікують прозорих правил оцінювання та рівних можливостей розвитку [13, 79].

Суттєвий вплив на мотиваційну сферу має стиль лідерства, який є важливою складовою організаційної культури. Поведінка керівника виступає для працівників джерелом інформації про реальні цінності організації. Підтримувальний, трансформаційний стиль лідерства сприяє розвитку

внутрішньої мотивації, оскільки поєднує високі очікування з підтримкою, довірою та визнанням. Авторитарний стиль, орієнтований переважно на контроль і покарання, частіше підтримує зовнішню мотивацію та може знижувати ініціативність працівників.

У сучасних організаціях дедалі більшого значення набуває символічний вплив культури. Корпоративні ритуали, традиції, історії успіху, символи та мова організації виконують не лише комунікативну, а й мотиваційну функцію. Вони створюють емоційно насичений образ організації, формують почуття гордості за належність до неї та підсилюють переживання значущості спільної діяльності. Особливо сильний мотиваційний ефект мають ритуали визнання досягнень, які задовольняють потребу в соціальному схваленні [20, 77].

Психологічно важливим є також вплив культури на професійні цілі працівників. Організація через систему цінностей і норм визначає, які результати вважаються бажаними, які форми поведінки схвалюються та які перспективи розвитку є престижними. У культурах високих досягнень працівники частіше орієнтуються на професійний успіх, інновації та результативність. У культурах стабільності більш значущими можуть бути надійність, дотримання правил і довгострокова зайнятість. Таким чином, культура задає рамки формування професійних цілей та очікувань.

Особливої уваги потребує питання впливу різних типів організаційної культури на мотивацію працівників. Кланова культура, що характеризується атмосферою підтримки, довіри та співробітництва, зазвичай сприяє формуванню високої емоційної прихильності та внутрішньої мотивації. Працівники в такому середовищі відчувають себе членами спільноти, а не лише виконавцями функцій. Адхократична культура стимулює творчість, самостійність і прагнення до нових досягнень, що особливо приваблює працівників із високою потребою в самореалізації [22, 18].

Ринкова культура орієнтована на результативність, конкуренцію та досягнення цілей. Вона може бути ефективною для працівників, мотивованих

успіхом, визнанням і кар’єрним зростанням, однак за надмірної конкуренції здатна посилювати стрес і знижувати відчуття підтримки. Ієрархічна культура забезпечує порядок, стабільність і передбачуваність, що може позитивно впливати на працівників, які цінують безпеку та чіткість ролей, але водночас обмежувати автономію та інноваційну активність.

Вплив організаційної культури на мотивацію не є однаковим для всіх працівників. Однією з причин цього є поколінневі відмінності. Представники покоління X часто цінують професійну компетентність, стабільність і відповідальність, тому позитивно реагують на культури, що забезпечують чіткість ролей та повагу до досвіду. Покоління Y зазвичай більш чутливе до можливостей розвитку, командної взаємодії та балансу між роботою й особистим життям. Покоління Z особливо високо оцінює автономію, швидкий зворотний зв’язок, інноваційність та смислову насиченість праці. Отже, одна й та сама культура може мати різний мотиваційний ефект залежно від поколінневої належності працівника.

У зв’язку з цим сучасні організації стикаються з необхідністю формування інклюзивної культури, здатної інтегрувати різні мотиваційні очікування. Ефективна культура не нав’язує єдиний стиль професійної поведінки, а створює умови, у яких працівники різних поколінь можуть реалізувати свої провідні мотиви, зберігаючи при цьому спільну ціннісну основу організації.

Важливо враховувати й те, що мотиваційний вплив культури проявляється не лише в періоди стабільності, а й у ситуаціях змін. Під час криз, реорганізації чи цифрової трансформації працівники особливо потребують психологічної визначеності, підтримки та довіри. Культура відкритої комунікації та взаємної підтримки допомагає зберігати мотивацію навіть в умовах невизначеності, тоді як культура приховування інформації та жорсткого контролю посилює тривожність і демотивацію [25, 156].

Сучасні дослідження показують, що організаційна культура впливає також на залученість працівників до роботи. Залученість характеризується

високим рівнем енергії, відданості професійній діяльності та емоційної включеності в робочий процес. Вона формується в організаціях, де працівники відчувають підтримку, можливість розвитку, визнання та значущість своєї праці. Таким чином, культура виступає одним із головних джерел психологічних ресурсів, що підтримують високу професійну активність.

Не можна ігнорувати й негативний потенціал організаційної культури. Токсична культура, що характеризується приниженням, дискримінацією, надмірною конкуренцією, непрозорістю рішень або зловживанням владою, здатна серйозно деформувати мотиваційну сферу працівників. У таких умовах зростає рівень емоційного виснаження, професійного вигорання, цинізму та психологічного відчуження від праці. Працівники можуть зберігати формальне виконання обов'язків, але втрачають внутрішню залученість і бажання розвиватися в межах організації.

Отже, вплив організаційної культури на мотиваційну сферу працівників має комплексний і багаторівневий характер. Культура визначає систему цінностей і смислів, формує організаційну ідентичність, впливає на задоволення базових психологічних потреб, сприйняття справедливості, рівень довіри, соціально-психологічний клімат та професійні очікування працівників. Вона здатна як посилювати внутрішню мотивацію, залученість і професійний розвиток, так і породжувати демотивацію, відчуження та психологічне виснаження. Ефективна організаційна культура є не лише засобом управління поведінкою персоналу, а й потужним психологічним ресурсом, що забезпечує стійку мотивацію працівників різних поколінь і створює умови для їхньої професійної самореалізації та довгострокової прихильності до організації.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

2.1. Дослідження особливостей організаційної культури в організації

Для дослідження особливостей організаційної культури в організації було використано Інструмент оцінювання організаційної культури (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI), розроблений Kim S. Cameron та Robert E. Quinn. Методика дозволяє визначити домінуючий тип організаційної культури відповідно до моделі конкуруючих цінностей та оцінити співвідношення чотирьох культурних профілів: кланового, адхократичного, ринкового та ієрархічного.

У дослідженні взяли участь 60 працівників організації, які були поділені на три вікові групи:

23–30 років – 20 осіб;

31–45 років – 20 осіб;

46–55 років – 20 осіб.

Обробка результатів здійснювалася шляхом обчислення середніх балів за кожним типом культури окремо для кожної вікової групи та для вибірки загалом. Середні показники див. табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Середні показники типів організаційної культури за методикою OCAI

Тип культури	23-30 років	31-45 років	46-55 років	Загалом
Кланова	36,8%	34,2%	31,5%	34,2%
Адхократична	28,4%	23,7%	18,6%	23,6%
Ринкова	17,3%	20,1%	22,4%	19,9%
Ієрархічна	17,5%	22,0%	27,5%	22,3%

Аналіз таблиці свідчить, що в цілому по вибірці домінує кланова культура (34,2 бала). Друге місце посідає ієрархічна культура (22,3 бала), третє – адхократична (23,6 бала, практично на рівні ієрархічної), а найнижчі показники отримала ринкова культура (19,9 бала).

Отримані результати свідчать про те, що працівники сприймають організацію передусім як колектив, у якому важливими є взаємна підтримка, співробітництво та доброзичливі міжособистісні відносини. Водночас наявність відносно високих показників ієрархічної культури вказує на збереження чіткої структури управління та формалізованих процедур.

Для наочності співвідношення типів культури у вибірці загалом подано на рисунку 2.1.

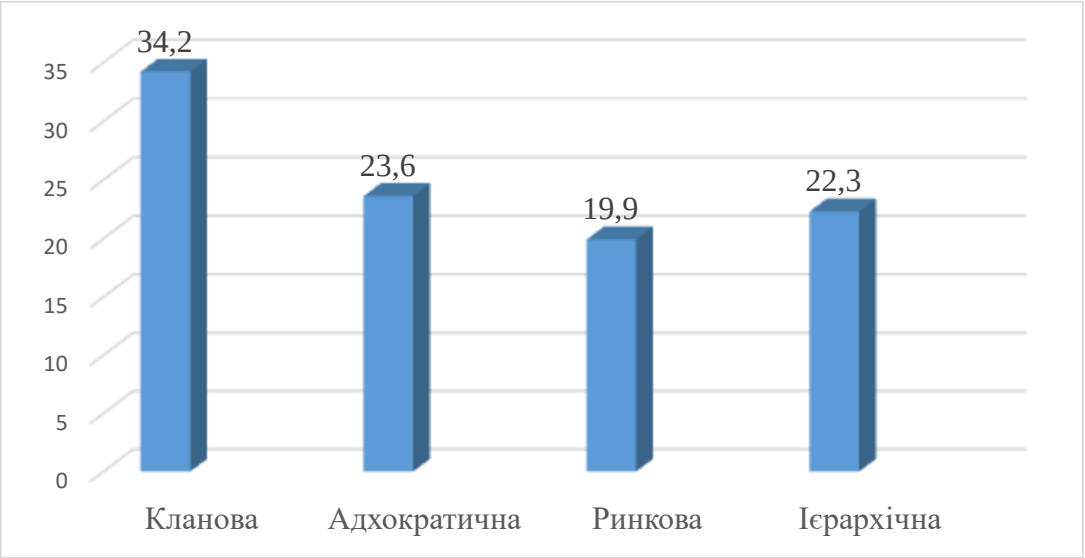


Рисунок 2.1 – Середні бали типів організаційної культури респондентів

Нами також був проведений аналіз вікових відмінностей. Так, група 23–30 років продемонструвала найвищий показник отримала кланова культура – 36,8 бала. Друге місце посіла адхократична культура – 28,4 бала. Ринкова та ієрархічна культури мають майже однакові значення (17,3 та 17,5 бала відповідно).

Таке співвідношення свідчить, що молоді працівники особливо цінують:

- командну взаємодію;

- підтримку з боку колег;
- відкриту комунікацію;
- можливості професійного розвитку;
- інноваційність та гнучкість організації.

Високий рівень адхократичної культури в цій групі вказує на виражену потребу в самореалізації, навчанні та участі в нових проєктах.

У групі середнього віку (31-45 років) кланова культура також залишається домінуючою (34,2 бала), однак помітно зростає значення ієрархічної культури (22,0 бала). Адхократична культура знижується до 23,7 бала. Працівники цієї групи, ймовірно, орієнтовані на поєднання підтримувального середовища з організаційною впорядкованістю. Для них важливими є стабільність робочих процесів, чіткий розподіл відповідальності та передбачуваність професійних вимог.

У старшій віковій групі (46-55 років) кланова культура залишається провідною (31,5 бала), проте її перевага над іншими типами зменшується. Найбільш помітно зростає ієрархічна культура – до 27,5 бала, тоді як адхократична культура знижується до 18,6 бала.

Це свідчить про більшу орієнтацію старших працівників на:

- стабільність організації;
- чіткість правил;
- формалізовані процедури;
- визначеність ролей;
- професійну відповідальність.

Водночас вони менше зацікавлені в постійних змінах та інноваційних експериментах.

Для порівняння вікових груп побудовано узагальнену діаграму, див. рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Вікові відмінності типів культури респондентів

Діаграма 2.2. демонструє поступове зниження клановой та адхократичної культур із віком і одночасне зростання ієрархічної та ринкової орієнтації.

Кількісні показники були доповнені якісною інтерпретацією відповідей респондентів. Аналіз коментарів та типових висловлювань дозволив виокремити низку психологічно значущих особливостей організаційної культури.

Більшість працівників описували організацію як «дружній колектив», «команду однодумців» та «місце, де можна звернутися по допомогу». Такі характеристики свідчать про високий рівень міжособистісної довіри та емоційної підтримки.

Для молодших працівників підтримка колег асоціювалася насамперед із професійним навчанням і адаптацією, для працівників середнього віку – з ефективною співпрацею, а для старших – з повагою до досвіду та взаємною надійністю.

Молодші респонденти частіше відзначали позитивне ставлення до нових ідей, можливість пропонувати зміни та брати участь у проєктах

розвитку. У старшій групі подібні характеристики згадувалися значно рідше, що підтверджує нижчі кількісні показники адхократичної культури.

Старші працівники позитивно оцінювали наявність чітких правил і структурованості роботи, підкреслюючи, що це «зменшує невизначеність» і «полегшує організацію діяльності». Молодші працівники, навпаки, іноді сприймали надмірну регламентованість як обмеження ініціативності.

Ринкова орієнтація в організації виражена помірно. Працівники рідко описували внутрішнє середовище як конкурентне. Конкуренція частіше сприймалася як зовнішня – між організацією та іншими компаніями, а не між співробітниками.

Отримані дані дозволяють охарактеризувати організацію як таку, що має переважно клановий культурний профіль із помірними елементами ієрархічної культури. Подібне поєднання створює сприятливі умови для підтримання позитивного соціально-психологічного клімату, розвитку довірливих міжособистісних відносин і формування організаційної прихильності.

Водночас результати свідчать про наявність поколіннєвих відмінностей у сприйнятті організаційного середовища. Молодші працівники більш орієнтовані на розвиток та інновації, працівники середнього віку – на баланс підтримки й ефективності, а старші – на стабільність і структурованість.

Такі відмінності мають важливе практичне значення для управління персоналом. Єдина культурна модель не забезпечує однакового мотиваційного ефекту для всіх вікових груп, тому організації доцільно поєднувати підтримувальні, розвиткові та стабілізаційні елементи культури.

Проведений кількісний та якісний аналіз результатів методики OCAI дозволив сформулювати такі висновки:

- у вибірці з 60 працівників домінує кланова організаційна культура (34,2 бала);
- молодші працівники (23–30 років) характеризуються найвищою орієнтацією на кланову та адхократичну культури;

- працівники середнього віку (31–45 років) демонструють поєднання кланової та ієрархічної орієнтації;
- старші працівники (46–55 років) виявляють найвищу прихильність до ієрархічної культури;
- ринкова культура має найнижчий рівень вираженості в усіх вікових групах;
- якісний аналіз підтвердив високий рівень міжособистісної підтримки та довіри в організації;
- виявлені поколіннєві відмінності свідчать про необхідність диференційованого підходу до розвитку організаційної культури та мотивації персоналу.

Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого аналізу взаємозв'язку між типом організаційної культури та мотиваційною сферою працівників різних поколінь.

2.2. Аналіз мотивації працівників різних поколінь

Для дослідження рівня залученості працівників до професійної діяльності було використано Утрехтську шкалу залученості до роботи (Utrecht Work Engagement Scale, UWES), розроблену Wilmar Schaufeli та Arnold Bakker. Методика дозволяє оцінити позитивний психологічний стан працівника, який характеризується високим рівнем енергії, емоційної відданості роботі та включеності в професійну діяльність.

Обробка результатів здійснювалася шляхом обчислення середніх показників за трьома шкалами методики – енергійність, відданість роботі та поглиненість роботою, а також інтегрального показника залученості. Середні показники за шкалами UWES подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Середні показники респондентів

Шкала	25-30 років	31-45 років	46-55 років	Загалом
Енергійність	5,2%	4,8%	4,4%	4,8%
Відданість роботі	5,5%	5,1%	4,7%	5,1%
Поглиненість роботою	5,0%	4,9%	4,5%	4,8%
Інтегральний показник	5,23%	4,93%	4,53%	4,90%

Отримані результати свідчать, що загальний рівень залученості працівників до роботи є достатньо високим (4,90 бала). Найвищі показники отримано за шкалою віддaності роботі (5,1 бала), що вказує на позитивне ставлення працівників до своєї професійної діяльності, переживання її значущості та готовність емоційно включатися в робочий процес. Для наочності загальні показники залученості подано на рисунку 2.3.

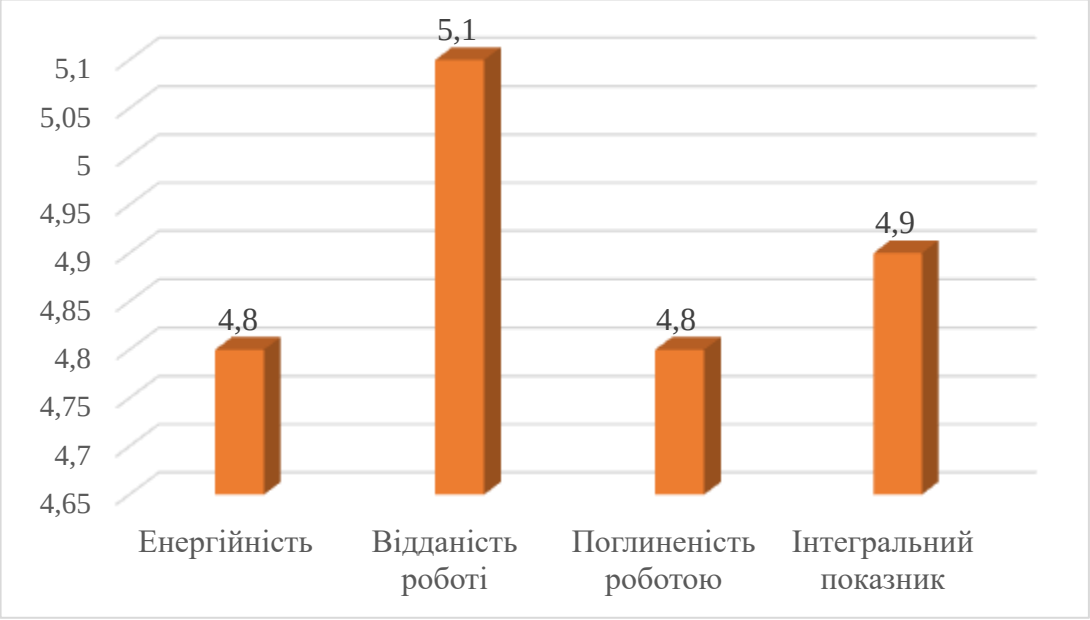


Рисунок 2.3 – Середні показники респондентів

Аналіз вікових відмінностей продемонстрував нам такі результати:

У молодшій віковій групі (23-30 років) інтегральний показник залученості становив 5,23 бала, що є найвищим серед усіх груп. Особливо високими виявилися показники віддaності роботі (5,5 бала) та енергійності (5,2 бала).

Це свідчить про те, що молоді працівники:

- демонструють високий рівень професійної активності;
- відчувають ентузіазм щодо своєї роботи;
- готові докладати значних зусиль для досягнення результатів;
- сприймають професійну діяльність як важливу сферу самореалізації.

Високий рівень поглиненості роботою (5,0 бала) вказує на те, що представники цієї групи часто настільки включені в робочий процес, що втрачають відчуття часу під час виконання професійних завдань.

У групі середнього віку (31-45 років) інтегральний показник становив 4,93 бала. Показники залишаються високими, однак дещо нижчими порівняно з молодшою групою.

Працівники цього віку характеризуються:

- стабільною професійною залученістю;
- відповідальним ставленням до роботи;
- емоційною прихильністю до професійної діяльності;
- здатністю підтримувати високу продуктивність упродовж тривалого часу.

Найвищий показник також отримано за шкалою відданості роботі (5,1 бала), що свідчить про збереження позитивного професійного самоставлення.

У старшій віковій групі (46-55 років) інтегральний показник залученості становив 4,53 бала. Хоча цей показник є нижчим, він усе ще відповідає рівню вище середнього. Для цієї групи характерними є:

- стійке професійне ставлення до роботи;
- висока відповідальність;
- орієнтація на якість виконання завдань;
- менш виражена емоційна інтенсивність професійної діяльності.

Найнижчий показник отримано за шкалою енергійності (4,4 бала), що може бути пов’язано з віковими особливостями працездатності та накопиченим професійним навантаженням.

Для порівняння інтегральних показників залученості побудовано рисунок 2.4.

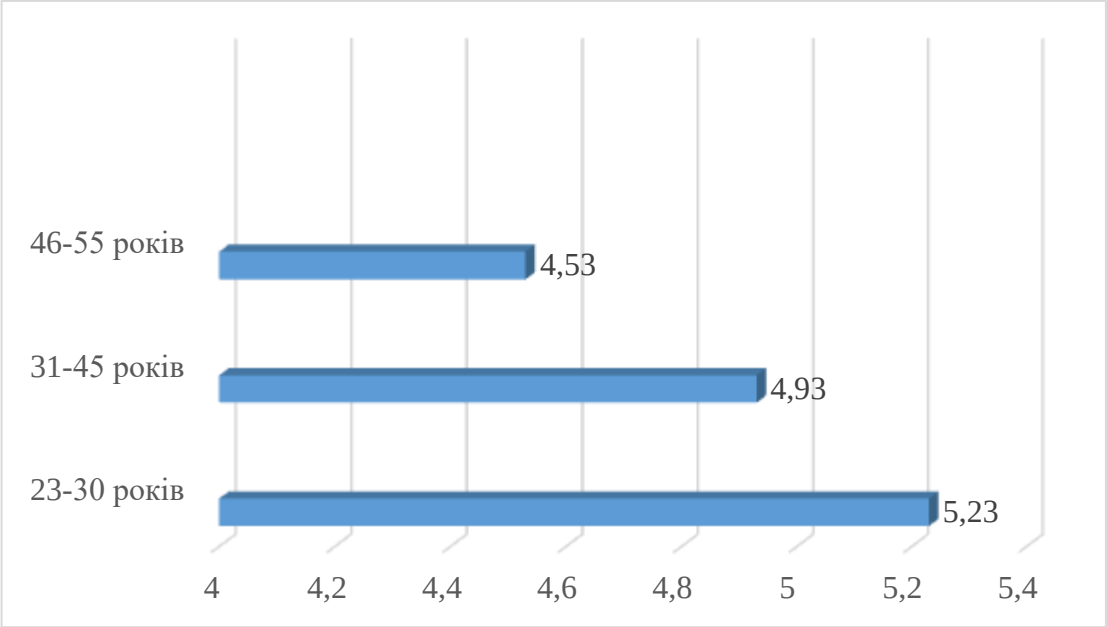


Рисунок 2.4 – Інтегральний показник залученості за віковими групами

Кількісні показники були доповнені якісною інтерпретацією відповідей респондентів. Аналіз типових висловлювань дозволив виявити особливості переживання роботи представниками різних вікових груп.

Молодші працівники (23–30 років). Представники цієї групи часто описували роботу як «цікаву», «таку, що дає можливість розвиватися», «мотивуючу» та «емоційно захопливу». Вони наголошували на важливості нових завдань, навчання та професійного зростання.

Такі висловлювання підтверджують високий рівень внутрішньої мотивації та позитивного емоційного ставлення до професійної діяльності.

Працівники середнього віку (31–45 років). У цій групі переважали характеристики «стабільна», «важлива», «відповідальна» та «така, що дає можливість реалізувати професійний досвід». Працівники акцентували увагу на результативності, професійній компетентності та ефективності роботи.

Якісний аналіз свідчить про більш зрілий і раціоналізований характер професійної залученості.

Старші працівники (46–55 років). Представники старшої групи частіше використовували характеристики «звична», «відповідальна», «потребує досвіду» та «вимагає уважності». Для них менш характерні емоційно насичені оцінки роботи, однак вираженим залишається почуття професійного обов'язку. Це свідчить про переважання професійної відповідальності над емоційним ентузіазмом.

Отримані результати дозволяють зробити кілька важливих висновків щодо психологічних особливостей залученості працівників.

По-перше, високий загальний рівень залученості свідчить про сприятливе психологічне середовище в організації. Працівники переважно позитивно ставляться до своєї роботи та демонструють готовність активно включатися в професійну діяльність.

По-друге, виявлено вікову динаміку залученості: найвищі показники характерні для молодших працівників, дещо нижчі – для працівників середнього віку, а найнижчі – для старшої групи. Це не означає втрати професійної мотивації старшими працівниками, а радше відображає зміну її психологічної структури – від емоційно насиченої до більш стабільної та відповідальної.

По-третє, найбільш стійким компонентом у всіх групах виявилася відданість роботі. Незалежно від віку працівники сприймають свою професійну діяльність як значущу та важливу, що є позитивним показником організаційної прихильності.

Проведений кількісний та якісний аналіз результатів методики UWES дозволив сформулювати такі висновки:

- загальний рівень залученості працівників до роботи є високим (4,90 бала);
- найвищий показник отримано за шкалою відданості роботі (5,1 бала);
- молодші працівники (23–30 років) демонструють найвищу залученість, енергійність та емоційне включення в роботу;

- працівники середнього віку характеризуються стабільною професійною залученістю та відповідальним ставленням до діяльності;
- старші працівники зберігають високий рівень професійної відповідальності, хоча енергійність і емоційна інтенсивність роботи дещо знижуються;
- якісний аналіз підтвердив вікові відмінності в переживанні професійної діяльності;
- високий рівень залученості узгоджується з переважанням кланової організаційної культури та позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого аналізу взаємозв'язку між характеристиками організаційної культури та мотиваційною сферою працівників різних поколінь.

Для дослідження особливостей трудової мотивації працівників було використано Багатовимірну шкалу трудової мотивації (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS), розроблену Marylène Gagné та міжнародною групою дослідників у межах теорії самодетермінації. Методика дозволяє оцінити різні типи мотивації працівника – від внутрішньо зумовленої до зовнішньо контрольованої. За методикою MWMS було оцінено такі види мотивації:

- внутрішня мотивація;
- ідентифікована мотивація;
- інтроєктована мотивація;
- зовнішня матеріальна мотивація;
- зовнішня соціальна мотивація;
- амотивація.

Оцінювання здійснювалося за 7-бальною шкалою від 1 («зовсім не відповідає») до 7 («повністю відповідає»). Вищі показники свідчать про більшу вираженість відповідного типу мотивації. Середні показники за шкалами MWMS подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Середні показники трудової мотивації респондентів

Тип мотивації	23-30 років	31-45 років	46-55 років	Загалом
Внутрішня мотивація	5,8%	5,2%	4,6%	5,2%
Ідентифікована мотивація	5,6%	5,5%	5,1%	5,4%
Інтроектована мотивація	4,7%	4,9%	4,8%	4,8%
Зовнішня матеріальна мотивація	4,9%	5,4%	5,8%	5,4%
Зовнішня соціальна мотивація	4,3%	4,6%	4,9%	4,6%
Амотивація	1,8%	2,1%	2,6%	2,2%

Загальний профіль мотивації працівників характеризується високими показниками внутрішньої та ідентифікованої мотивації та низьким рівнем амотивації. Це свідчить про переважання усвідомлених і внутрішньо прийнятих мотивів професійної діяльності. Для наочності середні показники по вибірці загалом подано на рисунку 2.5.

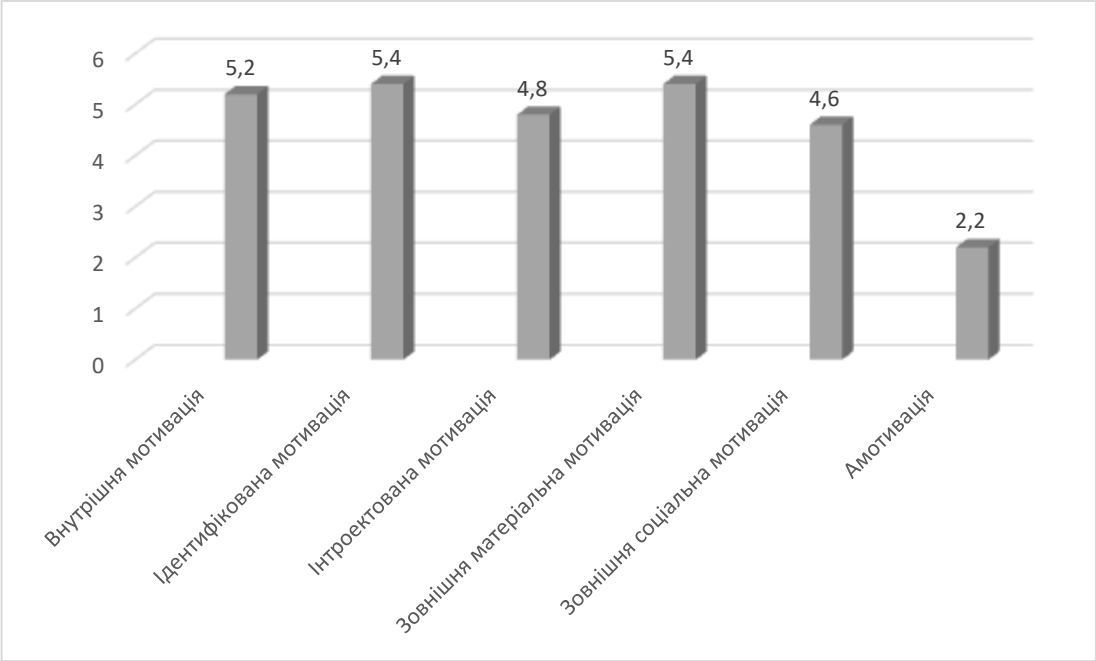


Рисунок 2.5 – Середні показники різних типів мотивації у всій вибірці

Аналіз вікових відмінностей виявив наступне:

Група 23–30 років. У молодшій віковій групі найвищий показник отримала внутрішня мотивація (5,8 бала). Також високою є ідентифікована мотивація (5,6 бала). Це свідчить про те, що молоді працівники:

- отримують задоволення від самої професійної діяльності;
- сприймають роботу як можливість розвитку та самореалізації;
- відчувають інтерес до виконуваних завдань;
- усвідомлюють особисту значущість професійних цілей.

Низький рівень амотивації (1,8 бала) свідчить про високу включеність у професійну діяльність і наявність чітких професійних цілей.

Група 31–45 років. У групі середнього віку найвищі показники отримали ідентифікована мотивація (5,5 бала) та зовнішня матеріальна мотивація (5,4 бала). Внутрішня мотивація дещо знижується до 5,2 бала. Для цієї групи характерним є поєднання:

- усвідомлення цінності роботи для особистого та сімейного благополуччя;
- відповідального ставлення до професійних обов’язків;
- орієнтації на стабільний дохід;
- прагнення до професійної реалізації.

Отримані результати відображають етап професійної зрілості, коли робота набуває не лише особистісного, а й соціально-економічного значення.

Група 46–55 років. У старшій віковій групі найвищий показник отримала зовнішня матеріальна мотивація (5,8 бала), тоді як внутрішня мотивація знизилася до 4,6 бала. Це свідчить про зростання значущості:

- фінансової стабільності;
- соціальних гарантій;
- збереження зайнятості;
- матеріального забезпечення сім’ї.

Водночас показник ідентифікованої мотивації залишається високим (5,1 бала), що свідчить про збереження усвідомленої цінності професійної діяльності навіть за деякого зниження емоційної залученості.

Для порівняння інтегрального профілю мотивації між віковими групами побудовано рисунок 2.6.

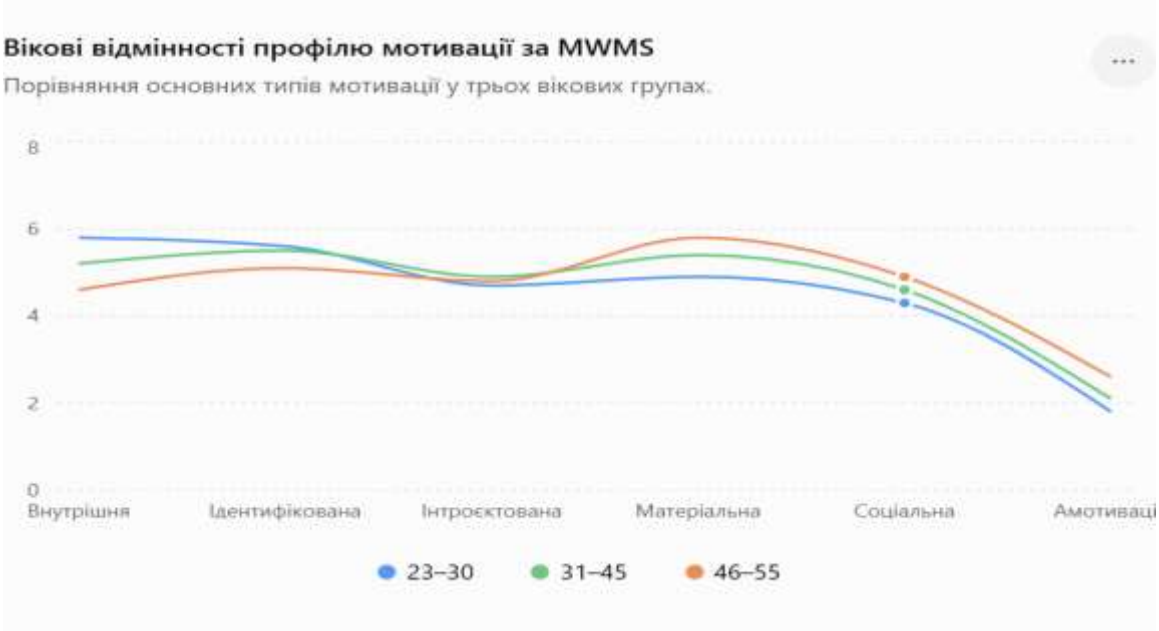


Рисунок 2.6 – Порівняння основних типів мотивації у трьох вікових групах

Кількісні показники були доповнені якісною інтерпретацією відповідей респондентів. Так,

Молодші працівники (23–30 років). Представники цієї групи часто зазначали, що працюють тому, що робота є «цікавою», «дозволяє навчатися», «дає можливість реалізувати себе» та «приносить задоволення». Такі висловлювання підтверджують домінування внутрішньої мотивації та орієнтацію на професійний розвиток.

Працівники середнього віку (31–45 років). У відповідях цієї групи переважали формулювання «робота важлива для сім'ї», «дозволяє забезпечити стабільність», «дає можливість реалізувати професійний досвід». Це свідчить про поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів та високий рівень усвідомленої професійної відповідальності.

Старші працівники (46–55 років). Представники старшої групи частіше наголошували на «стабільності», «надійності», «збереженні роботи» та «матеріальному забезпеченні». Водночас вони підкреслювали важливість професійного досвіду та відповідальності за результати праці.

Отримані результати свідчать про існування вікової трансформації мотиваційної структури. Молодші працівники більшою мірою орієнтовані на внутрішні мотиви – інтерес, розвиток, самореалізацію. У середньому віці відбувається поєднання внутрішніх мотивів із прагненням до економічної стабільності. У старшому віці зростає значущість зовнішніх матеріальних чинників, хоча усвідомлена цінність праці залишається високою.

Важливим результатом є те, що в усіх групах ідентифікована мотивація перевищує інтроєктовану та соціальну зовнішню мотивацію. Це означає, що більшість працівників працює не лише через зовнішній тиск чи очікування інших людей, а тому, що вважає свою роботу особисто важливою.

Низький рівень амотивації у всіх групах свідчить про відсутність вираженого професійного відчуження та підтверджує загалом сприятливий мотиваційний клімат в організації.

Проведений кількісний та якісний аналіз результатів методики MWMS дозволив сформулювати такі висновки:

- у вибірці переважають внутрішня та ідентифікована мотивація;
- найвищий рівень внутрішньої мотивації характерний для працівників 23–30 років;
- працівники 31–45 років демонструють поєднання внутрішніх мотивів із прагненням до матеріальної стабільності;
- у групі 46–55 років зростає значущість зовнішньої матеріальної мотивації;
- амотивація в усіх групах має низький рівень вираженості;
- якісний аналіз підтвердив вікові відмінності у змісті трудових мотивів;
- отримані результати узгоджуються з даними дослідження організаційної культури та залученості працівників до роботи.

Отже, дослідження трудової мотивації за методикою MWMS підтвердило, що мотиваційна сфера працівників має виражені поколіннєві особливості, а підтримувальна організаційна культура може виступати

важливим чинником розвитку внутрішньої та усвідомленої професійної мотивації.

Для дослідження трудових цінностей працівників було використано Опитувальник трудових цінностей (Work Values Inventory / Work Values Scale, WVI/WVS), розроблений Donald E. Super. Методика дозволяє виявити, які аспекти професійної діяльності є найбільш значущими для особистості та виступають ціннісною основою її трудової мотивації. За методикою оцінювалися такі групи трудових цінностей:

- професійний розвиток;
- автономія;
- досягнення;
- матеріальна винагорода;
- стабільність зайнятості;
- соціальні контакти;
- визнання і престиж;
- творчість.

Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою, де вищий бал свідчив про більшу значущість відповідної цінності.

Середні показники трудових цінностей подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Середні показники трудових цінностей респондентів

Трудова цінність	23-30 років	31-45 років	46-55 років	Загалом
Професійний розвиток	4,7%	4,4%	3,9%	4,3%
Автономія	4,6%	4,2%	3,8%	4,2%
Досягнення	4,5%	4,3%	4,0%	4,3%
Матеріальна винагорода	4,2%	4,6%	4,8%	4,5%
Стабільність зайнятості	4,0%	4,5%	4,9%	4,5%
Соціальні контакти	4,4%	4,3%	4,2%	4,3%
Визначення і престиж	4,1%	4,2%	4,3%	4,2%
Творчість	4,6%	4,1%	3,7%	4,1%

Загалом найбільш значущими для працівників виявилися матеріальна винагорода та стабільність зайнятості (по 4,5 бала), а також професійний розвиток (4,3 бала). Найнижчий середній показник отримала цінність творчості (4,1 бала), хоча її рівень також є відносно високим.

Для наочності загальний профіль трудових цінностей подано на рисунку 2.7.

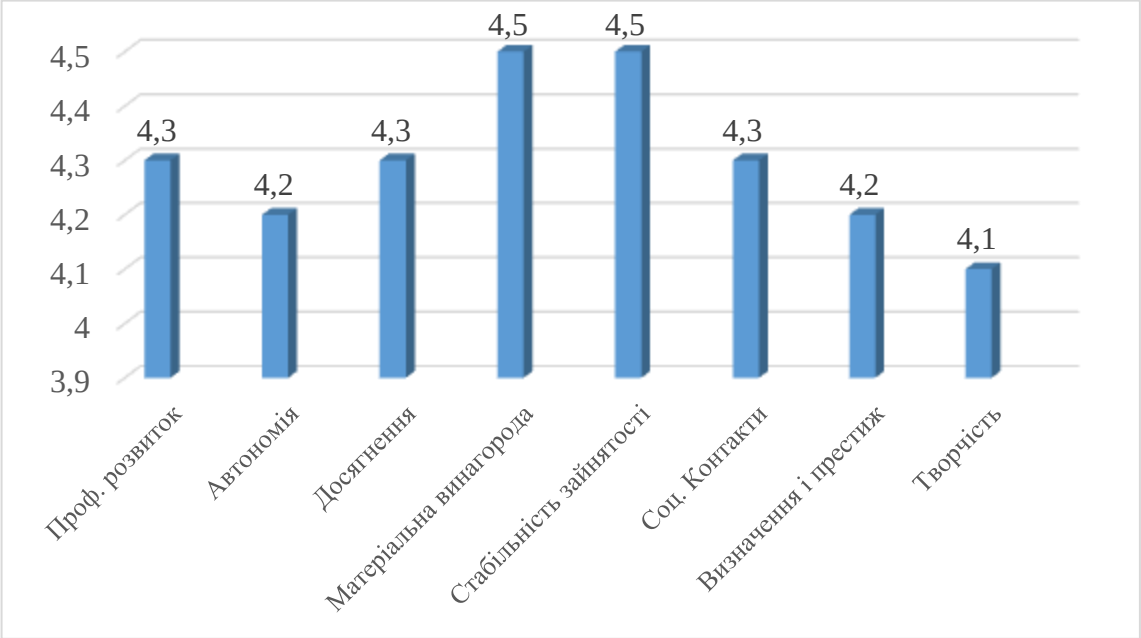


Рисунок 2.7 – Профіль трудових цінностей респондентів

Аналіз вікових відмінностей продемонстрував:

Група 23–30 років. У молодшій віковій групі найвищі показники отримали професійний розвиток (4,7 бала), автономія та творчість (по 4,6 бала). Це свідчить про те, що молоді працівники:

- орієнтовані на навчання та професійне зростання;
- прагнуть самостійності у виконанні роботи;
- цінують можливість творчого самовираження;
- розглядають професійну діяльність як сферу особистісної самореалізації.

Матеріальна винагорода також є важливою (4,2 бала), однак вона поступається цінностям розвитку та автономії.

Група 31–45 років. У групі середнього віку найвищі показники отримали матеріальна винагорода (4,6 бала) та стабільність зайнятості (4,5 бала). Високими залишаються також професійний розвиток (4,4 бала) та досягнення (4,3 бала). Для цієї групи характерне поєднання:

- орієнтації на професійну самореалізацію;
- відповідальності за матеріальне забезпечення сім'ї;
- прагнення до стабільності та передбачуваності;
- збереження інтересу до професійного розвитку.

Отримані результати відображають етап професійної зрілості, коли робота набуває водночас особистісного та соціально-економічного значення.

Група 46–55 років. У старшій віковій групі домінують стабільність зайнятості (4,9 бала) та матеріальна винагорода (4,8 бала). Показники професійного розвитку (3,9 бала) та творчості (3,7 бала) є найнижчими серед усіх груп. Це свідчить про зростання значущості:

- надійності робочого місця;
- соціальних гарантій;
- фінансової безпеки;
- збереження професійного статусу.

Водночас цінність визнання і престижу (4,3 бала) дещо зростає, що може бути пов'язано з потребою в повазі до професійного досвіду.

Для порівняння ключових трудових цінностей між віковими групами побудовано рисунок 2.8.

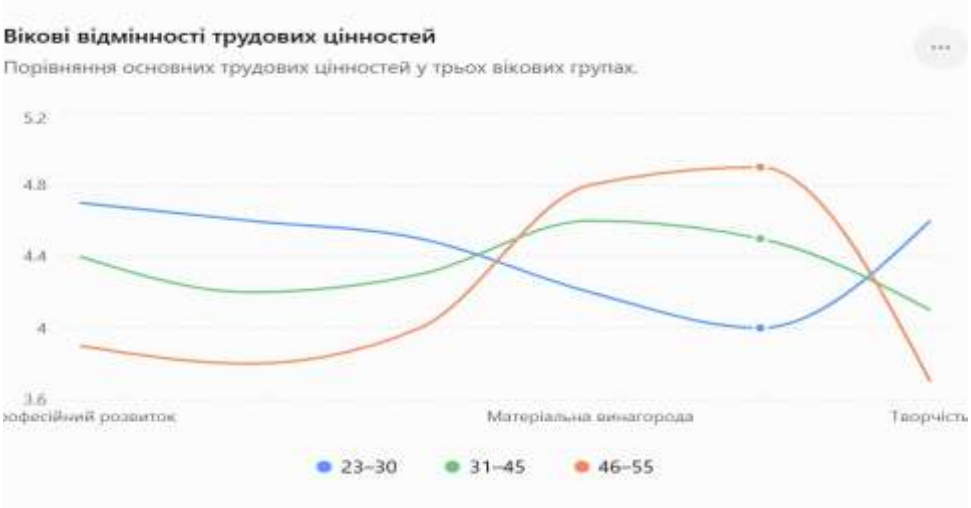


Рисунок 2.8 – Вікові відмінності трудових цінностей

Рис. 2.8. демонструє чітку тенденцію: зі збільшенням віку зростає значущість стабільності та матеріальної винагороди, тоді як значущість розвитку, автономії та творчості поступово знижується.

Кількісні показники були доповнені якісною інтерпретацією відповідей респондентів.

Молодші працівники (23–30 років). Представники цієї групи часто зазначали, що цінують у роботі «можливість навчатися», «кар'єрне зростання», «нові проєкти», «свободу дій» та «цікаві завдання». Для них робота виступає простором професійного та особистісного розвитку. Такі висловлювання підтверджують домінування цінностей самореалізації та розвитку.

Працівники середнього віку (31–45 років). У відповідях цієї групи переважали формулювання «стабільний дохід», «надійність», «можливість забезпечити сім'ю», «професійне визнання» та «кар'єрна стабільність». Водночас респонденти підкреслювали важливість підтримання професійної компетентності. Це свідчить про баланс між цінностями розвитку та економічної безпеки.

Старші працівники (46–55 років). Представники старшої групи найчастіше наголошували на «стабільності роботи», «соціальних гарантіях», «повазі до досвіду», «надійності організації» та «матеріальній захищеності». Значно рідше згадувалися творчість і кар'єрне зростання. Отже, для цієї групи провідними є цінності безпеки, стабільності та соціального визнання.

Отримані результати свідчать про існування виражених поколіннєвих відмінностей у структурі трудових цінностей. Молодші працівники орієнтовані переважно на самореалізацію, розвиток, автономію та творчість. Працівники середнього віку поєднують цінності розвитку та економічної стабільності. Старші працівники надають найбільшого значення стабільності зайнятості, матеріальній безпеці та визнанню професійного досвіду.

Важливим є те, що в усіх групах високими залишаються показники соціальних контактів, що свідчить про значущість міжособистісних відносин у професійному середовищі незалежно від віку.

Проведений кількісний та якісний аналіз результатів методики WVI/WVS дозволив сформулювати такі висновки:

- найбільш значущими для працівників є матеріальна винагорода та стабільність зайнятості;
- молодші працівники (23–30 років) найбільше цінують професійний розвиток, автономію та творчість;
- працівники середнього віку (31–45 років) демонструють баланс між цінностями розвитку та економічної стабільності;
- у старшій групі (46–55 років) домінують цінності стабільності, матеріальної безпеки та визнання професійного досвіду;
- соціальні контакти залишаються важливою трудовою цінністю в усіх вікових групах;
- якісний аналіз підтвердив наявність поколіннєвих відмінностей у змісті трудових цінностей;
- отримані результати узгоджуються з даними дослідження організаційної культури, залученості до роботи та трудової мотивації.

Отже, дослідження трудових цінностей підтвердило, що ціннісна основа професійної діяльності суттєво відрізняється залежно від віку працівників, а організаційна культура може по-різному підтримувати реалізацію цих цінностей у представників різних поколінь.

2.3. Визначення взаємозв’язку між особливостями організаційної культури та мотивацією працівників різних поколінь

З метою встановлення взаємозв’язку між особливостями організаційної культури та мотиваційною сферою працівників було проведено кореляційний аналіз результатів, отриманих за методиками OCAI, UWES, MWMS та WVI/WVS. Для статистичної обробки даних використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (R), який є доцільним для аналізу зв’язків між показниками, отриманими за психодіагностичними шкалами, та може

застосовуватися до вибірок різного обсягу, зокрема n = 60, за умови коректного ранжування спостережень і перевірки статистичної значущості.

Кореляційний аналіз дозволив оцінити силу та напрям зв'язків між типами організаційної культури та показниками трудової мотивації, залученості до роботи і трудових цінностей працівників. Аналіз проводився для вибірки загалом (n = 60), а також окремо для трьох вікових груп: 23–30 років, 31–45 років та 46–55 років (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5 – Коефіцієнт кореляції Спірмена між показниками організаційної культури та мотивації працівників

Показники	P
Кланова культура – внутрішня мотивація	0,58*
Кланова культура – залученість до роботи	0,62*
Кланова культура – цінність соціальних контактів	0,55*
Адхократична культура – автономія	0,57*
Адхократична культура – творчість	0,60*
Адхократична культура – професійний розвиток	0,53*
Ієрархічна культура – стабільність зайнятості	0,64*
Ієрархічна культура – зовнішня матеріальна мотивація	0,48*
Ринкова культура – досягнення	0,52*
Ринкова культура – матеріальна винагорода	0,49*

**Примітка:* $p < 0,05$.

Отримані результати свідчать про наявність статистично значущих позитивних зв'язків між особливостями організаційної культури та мотиваційними характеристиками працівників.

Аналіз зв'язків кланової культури з мотиваційними показниками. Найсильніший позитивний зв'язок виявлено між клановою культурою та залученістю до роботи ($R = 0,62$; $p < 0,05$). Це означає, що зі зростанням вираженості підтримувального, кооперативного та довірливого характеру організаційного середовища підвищується рівень емоційної та професійної включеності працівників у трудову діяльність. Працівники, які сприймають організацію як дружню спільноту, демонструють більшу енергійність, відданість роботі та поглиненість професійною діяльністю.

Також встановлено значущий зв’язок між клановою культурою та внутрішньою мотивацією ($R = 0,58$; $p < 0,05$). Психологічно це можна пояснити тим, що атмосфера підтримки, взаємоповаги та командної взаємодії сприяє задоволенню базової потреби в пов’язаності з іншими людьми. У таких умовах працівники частіше виконують роботу через інтерес, задоволення та усвідомлення її особистісної значущості.

Позитивний зв’язок між клановою культурою та цінністю соціальних контактів ($R = 0,55$; $p < 0,05$) свідчить про те, що працівники, які високо оцінюють міжособистісні відносини, більш позитивно сприймають підтримувальний тип організаційної культури.

Аналіз зв’язків адхократичної культури з мотиваційними показниками. Адхократична культура виявила значущі позитивні зв’язки з автономією ($R = 0,57$; $p < 0,05$), творчістю ($\rho = 0,60$; $p < 0,05$) та професійним розвитком ($\rho = 0,53$; $p < 0,05$). Найвищий коефіцієнт отримано для творчості, що свідчить про особливу роль інноваційного та гнучкого організаційного середовища у підтримці творчого потенціалу працівників.

Працівники, які сприймають організацію як відкриту до нових ідей та змін, частіше прагнуть самостійності у виконанні роботи, професійного вдосконалення та творчого самовираження. Це підтверджує положення теорії самодетермінації про важливість підтримки автономії для розвитку внутрішньої мотивації.

Аналіз зв’язків ієрархічної культури з мотиваційними показниками. Найвищий коефіцієнт кореляції в усьому дослідженні отримано між ієрархічною культурою та цінністю стабільності зайнятості ($R = 0,64$; $p < 0,05$). Це свідчить про те, що працівники, для яких важливими є надійність, передбачуваність та безпека зайнятості, позитивніше сприймають структуроване організаційне середовище з чіткими правилами та процедурами.

Позитивний зв’язок між ієрархічною культурою та зовнішньою матеріальною мотивацією ($R = 0,48$; $p < 0,05$) вказує на те, що в умовах більш

формалізованої культури зростає значущість матеріальних стимулів і соціальних гарантій.

Аналіз зв'язків ринкової культури з мотиваційними показниками. Ринкова культура продемонструвала позитивні зв'язки з цінністю досягнень ($R = 0,52$; $p < 0,05$) та матеріальною винагородою ($\rho = 0,49$; $p < 0,05$). Це означає, що працівники, орієнтовані на результативність, кар'єрний успіх і фінансове визнання, більш позитивно оцінюють конкурентне та результатоорієнтоване організаційне середовище.

Також нами було проведене порівняння результатів між віковими групами.

У молодшій віковій групі найсильнішими виявилися зв'язки між клановою культурою та внутрішньою мотивацією ($R = 0,67$) і між адхократичною культурою та творчістю ($\rho = 0,69$). Це свідчить про те, що молоді працівники особливо чутливі до підтримувального та інноваційного характеру організаційного середовища.

Для них важливими є можливості розвитку, самостійності та творчої реалізації, а позитивний соціально-психологічний клімат безпосередньо пов'язаний із високим рівнем внутрішньої мотивації.

У групі середнього віку найбільш вираженими були зв'язки між клановою культурою та залученістю до роботи ($R = 0,63$), а також між ієрархічною культурою та стабільністю зайнятості ($\rho = 0,58$). Це свідчить про прагнення цієї групи поєднувати підтримувальне середовище з організаційною впорядкованістю.

Працівники середнього віку демонструють високий рівень професійної відповідальності та орієнтацію на ефективне виконання професійних ролей за умови психологічної підтримки з боку організації.

У старшій віковій групі найсильніший зв'язок виявлено між ієрархічною культурою та стабільністю зайнятості ($R = 0,71$). Також високими були кореляції між ієрархічною культурою та матеріальною мотивацією ($\rho = 0,59$).

Ці результати свідчать про зростання значущості безпеки, надійності та соціальних гарантій у старшому віці. Водночас зв’язки адхократичної культури з творчістю та автономією в цій групі були найнижчими, що вказує на меншу орієнтацію на інноваційність та самовираження.

Порівняння результатів між віковими групами дозволяє простежити чітку вікову динаміку взаємозв’язків між організаційною культурою та мотивацією.

Молодші працівники найбільш чутливі до підтримувальних та інноваційних аспектів культури; їхня мотивація має переважно внутрішній характер.

Працівники середнього віку поєднують потребу в підтримці з потребою в стабільності та ефективності.

Старші працівники більшою мірою орієнтовані на безпеку, матеріальну стабільність і структурованість організаційного середовища.

Таким чином, одна й та сама організаційна культура може по-різному впливати на мотиваційну сферу представників різних поколінь.

Таким чином, проведений кореляційний аналіз дозволив зробити такі висновки:

1. Встановлено статистично значущі позитивні взаємозв’язки між типами організаційної культури та мотиваційними характеристиками працівників.

2. Кланова культура найбільш тісно пов’язана з внутрішньою мотивацією, залученістю до роботи та цінністю міжособистісних відносин.

3. Адхократична культура сприяє розвитку автономії, творчості та орієнтації на професійне зростання.

4. Ієрархічна культура пов’язана з орієнтацією на стабільність зайнятості, безпеку та матеріальну захищеність.

5. Ринкова культура асоціюється з орієнтацією на досягнення та матеріальну винагороду.

6. Характер взаємозв’язків суттєво відрізняється залежно від віку працівників: у молодших групах переважають зв’язки з внутрішніми мотивами, а у старших – із зовнішніми та стабілізаційними мотивами.

Отримані результати підтверджують гіпотезу про те, що організаційна культура є важливим психологічним чинником формування мотиваційної сфери працівників різних поколінь.

Отже, ефективне управління персоналом потребує врахування поколіннєвих особливостей сприйняття організаційної культури та використання диференційованих підходів до мотивації працівників різного віку.

РОЗДІЛ 3
ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ ЗАСОБАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Розробка психологічних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури

Результати теоретичного та емпіричного дослідження підтвердили, що організаційна культура є одним із провідних психологічних чинників, які визначають характер трудової мотивації працівників різних поколінь. У досліджуваній організації домінує клановий тип культури, що загалом створює сприятливі умови для підтримання позитивного соціально-психологічного клімату, залученості працівників до роботи та розвитку внутрішньої мотивації. Водночас було виявлено вікові відмінності у структурі мотивації та трудових цінностей: молодші працівники більш орієнтовані на розвиток, автономію та творчість, працівники середнього віку – на баланс підтримки та стабільності, а старші – на безпеку, передбачуваність і визнання професійного досвіду. Отримані результати свідчать про необхідність цілеспрямованого вдосконалення організаційної культури з урахуванням поколіннєвих особливостей персоналу.

Метою розроблених психологічних рекомендацій є створення такого організаційного середовища, яке сприятиме підвищенню внутрішньої мотивації, залученості до роботи, професійного розвитку та психологічного благополуччя працівників різного віку.

Першочерговим завданням є формування культури психологічної підтримки та довіри. Дослідження показало, що саме кланові характеристики організації мають найтісніший зв’язок із внутрішньою мотивацією та залученістю працівників. Тому керівництву доцільно підтримувати відкриту

комунікацію, заохочувати взаємодопомогу між працівниками та створювати умови для безпечного висловлення професійних ідей та труднощів.

Важливим принципом є поєднання стабільності та гнучкості. Надмірна регламентованість може знижувати ініціативність молодших працівників, тоді як повна відсутність чітких правил посилює тривожність у старших вікових групах. Оптимальним є збереження зрозумілих організаційних процедур при одночасному розширенні можливостей для професійної автономії.

Не менш значущим є принцип визнання індивідуального внеску. Працівники різного віку потребують позитивного зворотного зв'язку, однак форми визнання мають бути диференційованими: молодші працівники частіше орієнтовані на розвитковий зворотний зв'язок, а старші – на суспільне та професійне визнання досвіду.

Для посилення підтримувального характеру організаційної культури доцільно впровадити систему регулярних командних зустрічей, під час яких працівники можуть обговорювати професійні труднощі, обмінюватися досвідом та спільно шукати шляхи вирішення робочих проблем. Такі зустрічі сприяють формуванню довіри та зменшують психологічну дистанцію між працівниками.

Ефективним засобом є організація програм наставництва. Доцільно залучати працівників старшого віку як наставників для молодших колег. Це дозволить не лише передавати професійний досвід, а й підвищить відчуття значущості старших працівників та сприятиме міжпоколіннєвій інтеграції.

Рекомендується також розвивати корпоративні традиції та спільні заходи, спрямовані на зміцнення командної ідентичності. Важливо, щоб такі заходи не мали формального характеру, а створювали можливості для неформальної взаємодії та емоційного зближення працівників.

Оскільки внутрішня мотивація найбільш тісно пов'язана з підтримувальним та інноваційним характером культури, особливу увагу слід приділити створенню умов для професійної самореалізації. Працівникам

доцільно надавати можливість брати участь у виборі способів виконання завдань, пропонувати власні ідеї щодо вдосконалення робочих процесів та долучатися до обговорення організаційних змін.

Важливо забезпечити регулярний конструктивний зворотний зв'язок, орієнтований не лише на оцінку результату, а й на підтримку професійного розвитку. Керівникам рекомендується використовувати розвитковий стиль зворотного зв'язку, який підкреслює сильні сторони працівника та окреслює перспективи подальшого зростання.

Доцільним є також розширення можливостей для професійного навчання: участі у тренінгах, вебінарах, професійних спільнотах та внутрішніх освітніх заходах. Особливо значущими такі можливості є для молодших працівників, для яких професійний розвиток виступає провідною трудовою цінністю.

Результати дослідження засвідчили позитивний зв'язок адхократичної культури з творчістю та автономією. Для посилення інноваційного потенціалу організації рекомендується створити механізми підтримки ініціатив працівників, зокрема систему подання та обговорення пропозицій щодо вдосконалення роботи.

Доцільно впровадити практику пілотних проєктів, у межах яких працівники можуть тестувати нові підходи до виконання професійних завдань без ризику жорсткого покарання за можливі помилки. Такий підхід формує психологічну безпеку та знижує страх невдачі.

Важливим є заохочення міжфункціональної взаємодії між підрозділами, що сприяє обміну знаннями та появі нових ідей. Молодші працівники можуть виступати джерелом інноваційних пропозицій, тоді як старші – забезпечувати їх практичну оцінку та адаптацію до організаційних умов.

Нами були надані рекомендації щодо врахування потреб працівників різних поколінь:

1. Для працівників віком 23–30 років доцільно:

- розширювати можливості професійного розвитку та кар’єрного зростання;

- забезпечувати регулярний зворотний зв’язок;

- надавати більше автономії у виконанні завдань;

- залучати до інноваційних проєктів та прийняття рішень.

2. Для працівників віком 31–45 років рекомендується:

- підтримувати баланс між професійною автономією та чіткістю організаційних вимог;

- забезпечувати прозорі критерії оцінювання результатів праці;

- створювати умови для поєднання професійної діяльності та сімейних обов’язків;

- підтримувати можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

3. Для працівників віком 46–55 років доцільно:

- підкреслювати значущість їхнього професійного досвіду;

- залучати до наставництва та експертної діяльності;

- забезпечувати стабільність умов праці та чіткість організаційних процедур;

- використовувати форми публічного визнання професійних досягнень.

Керівники відіграють ключову роль у підтриманні та зміні організаційної культури, тому їм рекомендується розвивати компетентності підтримувального та трансформаційного лідерства. Зокрема, важливо:

- демонструвати повагу до працівників незалежно від віку та посади;
- підтримувати ініціативність та професійну активність;
- своєчасно надавати конструктивний зворотний зв’язок;
- залучати працівників до обговорення змін;
- сприяти відкритій комунікації та вирішенню конфліктів.

Доцільним є проведення спеціальних тренінгів для керівників з питань міжпоколіннєвої взаємодії, емоційної компетентності та мотиваційного менеджменту.

Позитивна організаційна культура повинна не лише стимулювати результативність, а й підтримувати психологічне здоров’я працівників. З цією метою рекомендується:

- здійснювати регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату;
- організовувати програми профілактики професійного вигорання;
- підтримувати баланс між роботою та особистим життям;
- забезпечувати можливість психологічного консультування у разі потреби.

Особливу увагу слід приділяти працівникам із високим рівнем професійного навантаження та емоційного виснаження.

Реалізація запропонованих рекомендацій може сприяти:

- підвищенню рівня внутрішньої мотивації працівників;
- зростанню залученості до роботи;
- посиленню організаційної прихильності;
- покращенню соціально-психологічного клімату;
- розвитку міжпоколіннєвої співпраці;
- підвищенню професійної активності та ініціативності персоналу;
- зниженню ризику професійного вигорання та плинності кадрів.

Таким чином, вдосконалення організаційної культури має розглядатися не як одноразовий управлінський захід, а як системний психологічний процес, спрямований на створення підтримувального, справедливого та розвиткового професійного середовища. Врахування поколіннєвих особливостей працівників дозволяє підвищити ефективність мотиваційного впливу організаційної культури та забезпечити більш стійкий професійний розвиток персоналу й організації загалом.

3.2. Психологічні засоби підвищення мотивації працівників різних поколінь

Сучасні організації функціонують в умовах швидких соціально-економічних змін, цифровізації та зростання вимог до професійної

компетентності персоналу. За таких умов особливого значення набуває проблема підтримання високого рівня трудової мотивації працівників. Проведене емпіричне дослідження показало, що мотиваційна сфера працівників суттєво відрізняється залежно від віку: молодші працівники більш орієнтовані на професійний розвиток, автономію та творчість, працівники середнього віку – на поєднання самореалізації та стабільності, а старші – на безпеку, матеріальну захищеність і визнання професійного досвіду. Це зумовлює необхідність використання диференційованих психологічних засобів мотивації, які враховують поколіннєві особливості персоналу.

Психологічні засоби підвищення мотивації розглядаються як система цілеспрямованих впливів на потреби, цінності, установки, професійні цілі та емоційні стани працівників з метою посилення їхньої внутрішньої активності та залученості до роботи. На відміну від суто матеріального стимулювання, психологічні засоби спрямовані насамперед на розвиток внутрішньої мотивації, професійної самореалізації та організаційної прихильності.

Результати дослідження підтвердили, що найбільш стійкими джерелами мотивації є внутрішня та ідентифікована мотивація. Тому система мотиваційних заходів має ґрунтуватися на задоволенні базових психологічних потреб працівника – потреби в автономії, компетентності та соціальній пов’язаності.

Потреба в автономії реалізується через можливість самостійно планувати роботу, обирати способи виконання завдань та брати участь у прийнятті рішень. Потреба в компетентності задовольняється через професійний розвиток, навчання, конструктивний зворотний зв’язок та переживання успіху. Потреба в пов’язаності забезпечується підтримувальними міжособистісними відносинами, довірою та відчуттям належності до колективу.

Таким чином, ефективна система мотивації повинна поєднувати розвиткові, підтримувальні та визнальні механізми психологічного впливу.

Психологічні засоби мотивації працівників віком 23–30 років. Молодші працівники характеризуються високою потребою в розвитку, самореалізації та професійному самоствердженні. Для них особливо важливими є цікаві завдання, можливість навчатися, отримувати новий досвід та впливати на результати діяльності.

Одним із найефективніших засобів для цієї групи є розвитковий коучинг. Регулярні коучингові зустрічі з керівником або наставником допомагають молодим працівникам усвідомлювати професійні цілі, планувати кар'єрний розвиток та бачити перспективи власного зростання в організації.

Важливим засобом є делегування відповідальності. Надання молодим працівникам самостійних проєктів або окремих зон відповідальності підвищує їхню суб'єктивну значущість та сприяє формуванню внутрішньої мотивації.

Ефективним є також проектне навчання, яке поєднує виконання реальних професійних завдань із набуттям нових компетентностей. Такий підхід дозволяє молодим працівникам відчувати практичну цінність навчання та швидко бачити результати власних зусиль.

Для підтримки мотивації доцільно використовувати регулярний розвитковий зворотний зв'язок. Молодші працівники особливо чутливі до оцінки своїх досягнень, тому важливо своєчасно визнавати їхній прогрес, підкреслювати сильні сторони та окреслювати перспективи подальшого розвитку.

Психологічні засоби мотивації працівників віком 31–45 років. Працівники середнього віку перебувають на етапі професійної зрілості, коли поєднуються потреби в самореалізації, стабільності та соціальній відповідальності. Для них важливими є професійна ефективність, визнання компетентності та можливість підтримувати баланс між роботою й особистим життям.

Ефективним засобом є участь у прийнятті рішень. Залучення працівників цієї групи до обговорення організаційних змін, планування роботи підрозділу та вирішення професійних проблем підвищує відчуття контролю над ситуацією та посилює організаційну прихильність.

Важливим є використання цільового управління. Спільне формулювання професійних цілей та критеріїв їх досягнення підвищує усвідомленість діяльності та підтримує ідентифіковану мотивацію.

Доцільним є впровадження програм розвитку лідерського потенціалу, які дають можливість працівникам середнього віку реалізувати потребу в професійному впливі та самоствердженні.

Для цієї групи значущим психологічним засобом є також підтримка балансу між роботою та особистим життям. Гнучкі форми організації праці, можливість часткової дистанційної роботи та врахування сімейних потреб сприяють зниженню хронічного стресу та підтримують довгострокову мотивацію.

Психологічні засоби мотивації працівників віком 46–55 років. Старші працівники мають значний професійний досвід і високий рівень відповідальності, однак для них особливо важливими стають стабільність, соціальне визнання та збереження професійного статусу.

Одним із провідних засобів мотивації є професійне визнання. Доцільно використовувати форми публічного визнання досягнень, подяки за внесок у розвиток організації, відзначення професійних ювілеїв та експертного статусу працівників.

Ефективним є залучення старших працівників до наставництва. Виконання ролі наставника підвищує відчуття професійної значущості, сприяє передачі досвіду та підтримує позитивну професійну ідентичність.

Важливим засобом є експертна участь у професійних проєктах. Старші працівники повинні мати можливість використовувати накопичений досвід у консультативній, методичній та аналітичній діяльності.

Для підтримання мотивації доцільно забезпечувати психологічну передбачуваність організаційних змін. Своєчасне інформування про зміни, пояснення їх причин та залучення працівників до обговорення знижують тривожність і сприяють збереженню професійної активності.

Незважаючи на покоління́ві відмінності, низка психологічних засобів є ефективною для працівників будь-якого віку.

Перш за все це підтримувальний стиль керівництва, який ґрунтується на повазі до особистості працівника, відкритій комунікації та конструктивному зворотному зв'язку. Таке керівництво підвищує довіру до організації та підтримує позитивний емоційний клімат.

Важливим універсальним засобом є формування психологічно безпечного середовища, у якому працівники можуть висловлювати думки, ставити запитання та повідомляти про труднощі без страху осуду чи покарання.

Ефективним є також розвиток командної взаємодії через спільні проєкти, робочі групи, професійні дискусії та взаємне навчання. Командна робота задовольняє потребу в соціальній підтримці та сприяє обміну досвідом між поколіннями.

Суттєве значення має справедлива система оцінювання результатів праці. Прозорі критерії оцінки, зрозумілі правила кар'єрного просування та об'єктивний розподіл винагород підтримують довіру до організації та знижують ризик демотивації.

Для системного підвищення мотивації доцільно впроваджувати комплекс психологічних тренінгів. Зокрема, можуть бути використані:

- тренінги розвитку внутрішньої мотивації;
- тренінги професійного цілепокладання;
- тренінги емоційної компетентності;
- тренінги ефективної комунікації та командної взаємодії;
- тренінги управління стресом і профілактики професійного вигорання;

- тренінги міжпоколіннєвої взаємодії.

Особливу увагу слід приділити міжпоколіннєвим тренінгам, які сприяють взаєморозумінню між працівниками різного віку, знижують стереотипізацію та підвищують ефективність спільної роботи.

Керівник виступає ключовим суб'єктом мотиваційного впливу, тому йому необхідно володіти навичками психологічно грамотного управління персоналом. Насамперед це вміння розпізнавати провідні мотиви працівників, адаптувати стиль взаємодії до їхніх потреб, надавати підтримку та створювати умови для професійного розвитку.

Керівнику доцільно регулярно проводити індивідуальні бесіди з працівниками щодо їхніх професійних цілей, труднощів та очікувань від роботи. Така практика підвищує суб'єктивне відчуття значущості працівника та сприяє своєчасному виявленню ризиків демотивації.

Систематичне використання запропонованих психологічних засобів може забезпечити:

- підвищення рівня внутрішньої мотивації працівників;
- зростання залученості до роботи;
- посилення організаційної прихильності;
- розвиток професійної ініціативності та відповідальності;
- покращення міжпоколіннєвої взаємодії;
- зниження рівня професійного стресу та вигорання;
- підвищення задоволеності працею та стабільності персоналу.

Таким чином, психологічні засоби підвищення мотивації повинні мати системний і диференційований характер. Їх ефективність значною мірою залежить від урахування поколіннєвих особливостей працівників, підтримувального характеру організаційної культури та психологічної компетентності керівників. Комплексне використання розвиткових, підтримувальних і визнальних механізмів дозволяє створити мотиваційне середовище, у якому працівники різного віку можуть реалізувати свої професійні потреби та підтримувати високий рівень трудової активності.

3.3. Практичні рекомендації для керівників і HR-фахівців щодо управління міжпоколіннєвою взаємодією

Сучасні організації дедалі частіше функціонують у форматі багатопоколіннєвого трудового колективу, у якому одночасно працюють представники різних вікових груп із відмінними професійними цінностями, мотиваційними установками, стилями комунікації та очікуваннями від роботи. Проведене емпіричне дослідження підтвердило наявність таких відмінностей: молодші працівники більше орієнтовані на розвиток, автономію та творчість, працівники середнього віку – на поєднання професійної самореалізації та стабільності, а старші – на безпеку, передбачуваність і визнання професійного досвіду. У зв’язку з цим ефективне управління міжпоколіннєвою взаємодією стає важливим завданням керівників і HR-фахівців.

Міжпоколіннєва взаємодія розглядається як система професійних, комунікативних та соціально-психологічних відносин між працівниками різного віку. Її ефективність визначається не лише індивідуальними якостями працівників, а й особливостями організаційної культури, стилем керівництва та кадровою політикою організації.

До основних принципів управління міжпоколіннєвою взаємодією відносять:

Першим принципом є принцип поваги до поколіннєвого різноманіття. Керівникам і HR-фахівцям важливо розглядати вікові відмінності не як проблему, а як ресурс організації. Різні покоління можуть взаємно доповнювати одне одного: молодші працівники привносять інноваційність, цифрові компетентності та гнучкість, тоді як старші – професійний досвід, стабільність і стратегічне бачення.

Другим принципом є індивідуалізація управлінських підходів. Вік не повинен бути єдиною підставою для прийняття управлінських рішень, однак поколіннєві тенденції слід враховувати під час планування мотиваційних заходів, професійного розвитку та комунікації.

Третім принципом є психологічна справедливість. Працівники різного віку мають отримувати рівний доступ до інформації, можливостей розвитку, оцінювання результатів праці та визнання досягнень. Відчуття несправедливості є одним із найсильніших чинників міжпоколіннєвої напруги.

Ефективна міжпоколіннєва взаємодія значною мірою залежить від якості комунікації. Молодші працівники зазвичай віддають перевагу швидким цифровим каналам спілкування, тоді як старші частіше орієнтовані на безпосереднє особисте спілкування. Тому організації доцільно використовувати комбіновану комунікаційну модель, яка поєднує електронні засоби комунікації з очними зустрічами.

Керівникам рекомендується регулярно проводити командні наради, під час яких усі працівники мають можливість висловити думку та поставити запитання. Важливо забезпечувати рівну участь представників різних вікових груп, запобігаючи домінуванню однієї з них.

HR-фахівцям доцільно розробити стандарти внутрішньої комунікації, які передбачають чіткість повідомлень, своєчасне інформування про зміни та використання зрозумілої для всіх працівників мови.

Одним із найпоширеніших джерел міжпоколіннєвих конфліктів є відмінності у ставленні до змін, технологій, дисципліни та способів виконання роботи. Для профілактики таких конфліктів керівникам рекомендується:

- відкрито обговорювати очікування щодо робочої поведінки;
- пояснювати причини організаційних змін;
- залучати представників різних поколінь до спільного вироблення правил взаємодії;
- оперативно реагувати на прояви вікової дискримінації чи стереотипізації.

У разі виникнення конфлікту доцільно використовувати медіаційний підхід, спрямований на пошук взаємоприйнятного рішення, а не на

визначення «винної» сторони. HR-фахівець може виступати нейтральним посередником у таких ситуаціях.

Для підвищення ефективності співпраці доцільно створювати змішані за віком робочі групи та проєктні команди. Формування таких команд має бути цілеспрямованим: молодші працівники можуть відповідати за інноваційні та цифрові аспекти роботи, а старші – за експертну оцінку, якість і управління ризиками.

Керівнику команди важливо:

- чітко розподіляти ролі та відповідальність;
- підкреслювати взаємодоповнюваність учасників;
- заохочувати обмін знаннями;
- визнавати внесок кожного члена команди незалежно від віку.

Практика спільної роботи над значущими завданнями сприяє зниженню міжпоколіннєвих стереотипів та формуванню спільної професійної ідентичності.

Одним із найефективніших інструментів управління міжпоколіннєвою взаємодією є двостороннє наставництво (reverse mentoring). Традиційне наставництво передбачає передачу професійного досвіду від старших працівників молодшим. Зворотне наставництво дозволяє молодшим працівникам навчати старших сучасних технологій, цифрових інструментів та нових підходів до роботи.

HR-службі рекомендується:

- формалізувати програму наставництва;
- визначити критерії добору наставників;
- забезпечити навчання учасників програми навичкам комунікації та зворотного зв’язку;
- оцінювати результати наставництва через опитування учасників.

Такий підхід сприяє взаємній повазі, обміну знаннями та зменшенню психологічної дистанції між поколіннями.

Керівникам і HR-фахівцям доцільно враховувати поколіннєві особливості мотивації під час розроблення системи стимулювання.

Для молодших працівників найбільш ефективними є:

- можливості навчання та розвитку;
- участь у нових проєктах;
- гнучкі форми організації праці;
- швидкий зворотний зв’язок;
- визнання ініціативності.

Для працівників середнього віку важливими є:

- прозорі критерії кар’єрного просування;
- професійна автономія;
- участь у прийнятті рішень;
- баланс між роботою та особистим життям;
- справедлива оцінка результатів праці.

Для старших працівників доцільно акцентувати увагу на:

- стабільності зайнятості;
- соціальних гарантіях;
- визнанні професійного досвіду;
- експертному статусі;
- можливості передавати знання молодшим колегам.

Система професійного розвитку має бути доступною для працівників усіх вікових груп. HR-фахівцям рекомендується уникати практики, коли навчання пропонується переважно молодшим працівникам.

Доцільно:

- проводити оцінку індивідуальних потреб у навчанні;
- пропонувати різні формати навчання (онлайн, офлайн, мікронавчання, практичні майстер-класи);
- враховувати темп засвоєння матеріалу;
- створювати змішані навчальні групи.

Особливу увагу слід приділяти цифровому навчанню старших працівників, забезпечуючи достатній рівень підтримки та практичного супроводу.

Керівник є ключовою фігурою у створенні атмосфери взаємної поваги. Йому рекомендується:

- демонструвати толерантність до вікових відмінностей;
- уникати вікових стереотипів у висловлюваннях та рішеннях;
- рівномірно розподіляти складні та відповідальні завдання;
- підтримувати відкритий діалог між поколіннями;
- своєчасно визнавати досягнення працівників різного віку.

Важливо, щоб керівник сам виступав моделлю конструктивної міжпоколіннєвої взаємодії.

HR-фахівцям доцільно здійснювати системний моніторинг міжпоколіннєвого клімату в організації. Для цього можуть використовуватися:

- опитування задоволеності працею;
- оцінка соціально-психологічного клімату;
- аналіз конфліктних ситуацій;
- інтерв’ю при звільненні;
- фокус-групи з представниками різних вікових категорій.

На основі отриманих даних HR-служба може коригувати програми адаптації, навчання, мотивації та розвитку персоналу.

Організації рекомендується офіційно закріпити політику недопущення вікової дискримінації. Доцільно:

- включити відповідні положення до корпоративного кодексу;
- проводити інформаційні заходи щодо вікової різноманітності;
- навчати керівників принципам інклюзивного управління;
- створити механізми конфіденційного повідомлення про дискримінаційні випадки.

Формування культури поваги до вікового різноманіття є важливою умовою психологічної безпеки працівників.

Для оцінювання результативності запропонованих рекомендацій доцільно використовувати такі показники:

- рівень задоволеності працею;
- рівень залученості до роботи;
- показники плинності кадрів;
- кількість міжпоколіннєвих конфліктів;
- участь працівників у програмах наставництва та навчання;
- оцінка соціально-психологічного клімату.

Регулярне відстеження цих показників дозволить оцінити динаміку міжпоколіннєвої взаємодії та своєчасно коригувати кадрову політику.

Реалізація запропонованих практичних рекомендацій може забезпечити:

- підвищення ефективності міжпоколіннєвої співпраці;
- зниження рівня міжпоколіннєвої напруги та конфліктності;
- покращення соціально-психологічного клімату;
- підвищення мотивації та залученості працівників;
- збереження та передачу професійного досвіду;
- розвиток інноваційного потенціалу організації;
- зміцнення організаційної прихильності персоналу.

Отже, управління міжпоколіннєвою взаємодією має розглядатися як стратегічний напрям діяльності керівників і HR-фахівців. Ефективне поєднання підтримувальної організаційної культури, диференційованих мотиваційних підходів, системи наставництва та інклюзивної кадрової політики створює умови для конструктивної співпраці працівників різного віку та підвищення загальної ефективності організації.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів теоретичного обгрунтування та аналіз дослідження впливу організаційної культури на мотивацію працівників різних поколінь дозволяє виділити низку важливих висновків:

1. Було проаналізовано наукові підходи до розуміння організаційної культури, трудової мотивації та їх взаємозв'язку. Встановлено, що організаційна культура є складним психологічним феноменом, який охоплює систему спільних цінностей, норм, установок, моделей поведінки та способів взаємодії працівників в організації. Вона виконує інтегративну, регулятивну, мотиваційну, адаптаційну та комунікативну функції.

Теоретичний аналіз психологічних підходів до вивчення трудової мотивації показав, що сучасні концепції розглядають мотивацію як багатовимірне утворення, у структурі якого поєднуються внутрішні та зовнішні мотиви, професійні цінності, потреби, цілі та очікування працівника. Особливу увагу приділено теорії самодетермінації, відповідно до якої підтримка автономії, компетентності та соціальної пов'язаності сприяє розвитку внутрішньої мотивації.

Узагальнення теоретичних джерел дало змогу зробити висновок, що організаційна культура є важливим психологічним чинником формування мотиваційної сфери працівників. Підтримувальна та гуманістично орієнтована культура сприяє розвитку внутрішньої мотивації та залученості до роботи, тоді як надмірно формалізована культура посилює орієнтацію на зовнішні стимули та стабільність.

2. Результати емпіричного дослідження, у якому взяли участь 60 працівників, поділених на три вікові групи: 23–30 років, 31–45 років та 46–55 років, продемонстували наступне.

За результатами методики OCAI встановлено, що в досліджуваній організації домінує кланова організаційна культура, яка характеризується

високим рівнем підтримки, співробітництва, довіри та орієнтації на міжособистісні відносини. Водночас виявлено вікові відмінності у сприйнятті культури: молодші працівники більш позитивно оцінюють інноваційні та розвиткові аспекти культури, а старші – стабільність, структурованість і передбачуваність організаційного середовища.

Дослідження залученості до роботи за методикою UWES показало загалом високий рівень залученості працівників. Найвищі показники отримано в групі 23–30 років, що свідчить про високий рівень професійної енергійності, емоційної віддданості роботі та включеності в діяльність. У старшій віковій групі залученість дещо нижча, однак зберігається високий рівень професійної відповідальності.

Результати методики MWMS засвідчили переважання внутрішньої та ідентифікованої мотивації у вибірці загалом. Молодші працівники найбільше орієнтовані на самореалізацію, інтерес до роботи та професійний розвиток, тоді як у старшій групі зростає значущість зовнішньої матеріальної мотивації та стабільності зайнятості.

Дослідження трудових цінностей за методикою WVI/WVS показало, що найбільш значущими для працівників є матеріальна винагорода та стабільність зайнятості, однак молодші працівники значно вище оцінюють професійний розвиток, автономію та творчість.

Кореляційний аналіз Спірмена підтвердив наявність статистично значущих взаємозв’язків між типами організаційної культури та мотиваційними показниками. Встановлено, що кланова культура позитивно пов’язана з внутрішньою мотивацією та залученістю до роботи, адхократична – з автономією, творчістю та професійним розвитком, ієрархічна – зі стабільністю зайнятості та матеріальною мотивацією, а ринкова – з орієнтацією на досягнення та матеріальну винагороду.

Порівняння вікових груп показало, що молодші працівники найбільш чутливі до підтримувальних та інноваційних аспектів культури, працівники середнього віку – до поєднання підтримки та стабільності, а старші – до структурованості, безпеки та визнання професійного досвіду.

Отже, поставлені мета та завдання, що особливості організаційної культури пов’язані з мотиваційною сферою працівників різних поколінь, підтвердилися.

3. Грунтуючись на результати дослідження, нами було розроблено систему психологічних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури та підвищення мотивації працівників різних поколінь.

Запропоновано напрями розвитку підтримувальної організаційної культури, зокрема посилення відкритої комунікації, командної взаємодії, наставництва та психологічної безпеки. Обґрунтовано необхідність поєднання стабільності організаційних процедур із підтримкою професійної автономії та інноваційної активності.

Розроблено диференційовані психологічні засоби мотивації для працівників різного віку: для молодших – розвитковий коучинг, делегування відповідальності та проектне навчання; для працівників середнього віку – участь у прийнятті рішень, цільове управління та підтримка балансу між роботою й особистим життям; для старших – професійне визнання, наставництво та залучення до експертної діяльності.

Сформульовано практичні рекомендації для керівників і HR-фахівців щодо управління міжпоколіннєвою взаємодією, які включають розвиток змішаних за віком команд, системи двостороннього наставництва, інклюзивної комунікації, профілактики вікової дискримінації та моніторингу міжпоколіннєвого клімату в організації.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності керівників, HR-служб, організаційних психологів та фахівців з управління персоналом для вдосконалення організаційної культури, підвищення мотивації працівників і розвитку конструктивної міжпоколіннєвої взаємодії.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що організаційна культура є важливим психологічним чинником формування мотиваційної сфери працівників різних поколінь. Підтримувальна, довірлива та

орієнтована на розвиток культура сприяє підвищенню внутрішньої мотивації, залученості до роботи та професійної активності, тоді як потреба в стабільності та безпеці посилює значущість структурованих і передбачуваних аспектів організаційного середовища.

Отримані результати підтверджують необхідність диференційованого підходу до управління персоналом з урахуванням вікових особливостей працівників. Ефективне поєднання підтримувальної організаційної культури, розвиткових можливостей, психологічного визнання та інклюзивної міжпоколіннєвої взаємодії створює умови для підвищення мотивації, професійного благополуччя та результативності працівників і забезпечує більш стійкий розвиток організації загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6 (11). С. 224–233.

2. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. 2017. № 5. С. 22–34.

3. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія. 2017. С. 6–29.

4. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

5. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості й умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12.

6. Голей Ю. С. Сучасні засади HR-менеджменту та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 4 (4). С. 196–206.

7. Жмай В. В. Диференціація мотивації персоналу у контексті теорії поколінь. *Efficient Economy*. 2022. № 1.

8. Карбовська Л. О., Філіпов І. М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом.* Серія : Економічні науки. 2023. № 2 (69). С. 78–85.

9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2008. 352 с.

10. Корнілова О. В., Кузнецова Л. В. Управління персоналом. Тайм-менеджмент : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2024.

11. Креденцер О. В. Психологія організацій та управління. Київ : Логос, 2016. 280 с.

12. Кривов'язюк І. В. Вплив типу корпоративної культури на результативність управління персоналом. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2023. № 2 (48). С. 45–50.

13. Крикавський Є. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50.

14. Литвиненко Д. І. Роль корпоративної культури у забезпеченні ефективності організаційної діяльності. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 98–101.

15. Максименко С. Д. Психологія особистості. Київ : КММ, 2007. 296 с.

16. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.

17. Пончонова-Рисак Т. М., Яценко Л. М. Поняття «професійні якості» як складова фахової підготовки майбутніх спеціалістів. *Педагогічні науки*. 2016. Т. 2. С. 159–163.

18. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. та ін. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія. За ред. Л. М. Карамушки. Київ : Педагогічна думка, 2016. 288 с.

19. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 123–136.

20. Саблук Р. Т., Жоган І. М. Організаційна культура як фактор впливу на формування мотиваційних програм персоналу організації. Київ : ПВНЗ «Європейський університет», 2024.

21. Савчин М. В. Загальна психологія. Київ : Академвидав, 2011. 464 с.

22. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33.

23. Титаренко Т. М. Сучасна психологія особистості. Київ : Марич, 2013. 232 с.

24. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства : монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро : Пороги, 2020. С. 233–247.

25. Українська Л. В. Вплив мотивації на організаційну культуру. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28.

26. Фокіна-Мезенцева К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.

27. Харчишина О. В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (56). С. 148–151.

28. Харчишина О. В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2 (52). С. 295–298.

29. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

30. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство / пер. з англ. Київ : Основи, 2010. 448 с.

31. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 268–275.

32. Янієва Л. О. Вплив організаційної культури на систему мотивації персоналу. Внутрішні можливості підприємств.

33. Bakker A. B., Demerouti E. Work engagement and job performance: The role of job resources. *Journal of Organizational Behavior*. 2008. Vol. 29. P. 209–223.

34. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.

35. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York : Plenum Press, 1985. 371 p.

36. Gagné M., Forest J., Gilbert M.-H. et al. The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*. 2010. Vol. 70. № 4. P. 628–646.

37. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 p.

38. Maslow A. H. Motivation and Personality. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1987. 293 p.

39. McClelland D. C. Human Motivation. Cambridge : Cambridge University Press, 1987. 663 p.

40. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.

41. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 464 p.

42. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht : Utrecht University, 2004. 60 p.

43. Super D. E. Work Values Inventory. Boston : Houghton Mifflin, 1970. 48 p.