

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-2>

УДК 314.74

## ПОКОЛІННЯ Z НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ПРАЦІ GENERATION Z IN THE DOMESTIC LABOR MARKET

**Бурачек Ігор Володимирович**кандидат економічних наук, доцент,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0549-6917>**Ярмолюк Діна Іванівна**асистент,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7699-7092>**Верстова Віта Ярославівна**студентка,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4125-5408>**Burachek Igor, Yarmolyk Dina, Verstova Vita**  
Zhytomyr Polytechnic State University

З кожним роком фірмам все важче втримати працівників, у зв'язку з чим помітно зросла плинність кадрів. Ця проблема є актуальною і для України, враховуючи також те, що досить багато молоді їде навчатися за кордон з надією залишитися працювати в межах іншої країни. На теперішній час, багато аналітиків вивчають різницю між поколіннями, адже аналіз поколінь дозволяє компаніям краще розробити, наприклад, маркетингові стратегії (адже кожне нове покоління – це потенційні споживачі), а бізнесовим підприємствам краще підготуватися до приходу нової робочої сили. Тому, за результатами проведеного дослідження було виявлено, сформовано та згруповано фактори соціального, культурного та політичного середовища, що вплинули на формування покоління Z, особливості його виховання. Окреслено основні відмінності досліджуваного покоління від попередніх та надано рекомендації для підприємців, що мають на меті працевлаштувати представників даного покоління.

**Ключові слова:** теорія поколінь, покоління Z, лояльність працівників, мотивація, формування покоління Z.

С каждым годом фирмам все труднее удержать работников, в связи с чем заметно возросла текучесть кадров. Эта проблема актуальна и для Украины, учитывая тот факт, что довольно много молодежи едет учиться за границу с надеждой остаться работать в пределах другой страны. В настоящее время, многие аналитики изучают разницу между поколениями, ведь анализ поколений позволяет компаниям лучше разработать, например, маркетинговые стратегии (ведь каждое новое поколение – это потенциальные потребители), а деловым предприятиям лучше подготовиться к приходу новой рабочей силы. Поэтому, по результатам проведенного исследования было выявлено, сформировано и сгруппировано факторы социальной, культурной и политической среды, повлиявших на формирование поколения Z, особенности его воспитания. Определены основные отличия исследуемого поколения от предыдущих и даны рекомендации для предпринимателей, имеющих целью трудоустроить представителей данного поколения.

**Ключевые слова:** теория поколений, поколение Z, лояльность сотрудников, мотивация, формирование поколения Z.

Generations change generations. Changes following the formation of a new generation are striking. First of all, this concerns their behavior and its consequences for society, ecology and... employers. Scientists N. Khov, V. Shtraus, based on previous theoretical studies and their own, conducted in America, were able to summarize available information on the theory of generations and expand it, supporting facts and practices. That is why in the scientific substantiation of their method, you will not doubt. Currently, their system with the theory of "generations" are enjoying worldwide: from psychologists to marketers. After all, it is a convenient tool for creating groups, first of all by age. And given that each generation has a common model of behavior, characteristic of him, is not similar to the model of his parents, nor on the model of their own children, it helps in the understanding of psychological incen-

tives of representatives of this generation, their interests, desires, etc. Such data is helped by employers in attracting and preserving staff resources, because the theory of "generations" gives an understanding of what motivational mesh is suitable for a particular generation that incentives are most effective, which conditions need to be ensured for effective results from this generation. At present, the next generation is generation Z. Fast Company reports that according to forecasts, by 2020, the number of generation Zs will be 40% of the total population. And to avoid previous errors (as with generations of Millennials), it is necessary to prepare in advance before their arrival. Studies that formed the basis of the article will help employers in Ukraine and abroad, understand the new generation and obtain the commitment to his representatives, their loyalty, which will become the basis for effective and fruitful labor. Generation Z is as unique as any of the generations. That is why it requires the study and use of a special approach. Advice based on the theory of "generations" helps to understand the factors and circumstances that led to its formation, as well as the peculiarities of interaction with other generations. Thus, we can make the most of the potential of the studied generation and achieve synergies from interaction with other generations.

**Keywords:** generation theory, generation Z, employee loyalty, motivation, the formation of Z generation.

**Постановка проблеми.** В минулому ринок праці виявився неготовим до приходу нового покоління – міленіали не змогли працювати за існуючими стандартами, чого ж чекати від так званих «міленіалах на стероїдах» – поколінням Z? Підприємства ризикують похапцем підлаштовуватися ще під одне покоління, а це значні збитки як для окремих компаній, так і для економіки в цілому. Саме тому основною проблемою, що лягла в основу написання даної статті є пошук шляхів створення привабливих умов праці для покоління Z.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання поколінь цікавить людей здавна. Джерельною базою дослідження, послужили матеріали досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених серед яких Н. Хоув, В. Штраус, які в свою чергу посилалися на ряд вчених та теоретиків [6], в також Є. Шаміс, Є. Ніконов [7], Джин М. Твендж [8], І.М. Гурова, С.Ш. Євдокімова [9] та ін.

В основу наукової статті лягли дослідження Девіда та Іона Стілманнів, що досліджували безпосередньо покоління Z і результати саме їх досліджень є базою для більшості статистичних даних стосовно досліджуваного покоління. Важливим став і звіт компанії 747 Insights.

Варто згадати і нещодавні дослідження в Україні, такі як Всеукраїнське опитування «Молодь України 2017», здійснене Центром «Нова Європа» та Фондом ім. Фрідріха Еберта спільно з соціологічною компанією GfK Ukraine [3], дослідження P&G [4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В працях вищезгаданих вчених не висвітлені детально питання щодо використання потенціалу покоління Z в сучасних умовах ведення бізнесу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є збір, групування, аналіз попередніх теоретичних досліджень та проведених опитувань стосовно теорії поколінь та зокрема

покоління Z. Дослідження умов формування даного покоління, встановлення відмінностей від інших поколінь та особливості покоління Z в особистому, суспільному, робочому житті допоможе підприємствам підготуватися до приходу нового покоління працівників у світі та в Україні зокрема.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Через кілька років представники покоління Z стануть головною рушійною силою на ринку праці. Тому сучасним роботодавцям важливо глибоко розуміти нове покоління, щоб залучати та утримувати таланти [4]. Щоб зрозуміти це звертаємося до теорії «Покоління», створена американськими вченими Нейлом Хоувом та Уільямом Штраусом 1991 року. Вчені спільно написали книгу «Покоління», де описали зміни, які досліджували при вивченні поведінки американського соціуму від часів відкриття Америки і до XXI століття. При цьому автори виявили наступне: в світі існує чотири базові типи поколінь, які послідовно змінюють одне одного. Кожному з них Штраус та Хоув дали свою назву: «пророки/ідеалісти», «кочівники/активісти», «герої/примиренці» та «художники/приспосованці» [9]. Своє відкриття вони назвали «теорією поколінь» і детально описали у книзі «Четверте перетворення» (1997). Після чого теорія продовжувала розвиватися, покоління діставали нові назви та доповнювалися детальними характеристиками.

Ключовий висновок, що став основою теорії: кожне покоління має спільну модель поведінки, характерну саме для нього, не схожу ні на модель своїх батьків, ні на модель власних дітей. Це відбувається тому, що поведінка людини залежить від того, в яких умовах вона жила та виховувалася до 12-14 р. – саме до цього часу ми створюємо систему та ієрархію цінностей, якою керуємося все життя. На формування цієї системи впливають також політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори. Тут доречне і поняття колективної

Таблиця 1

## Події XXI століття у світі, що вплинули на формування покоління Z

Сфера події	Перелік основних подій
Економічні	У більшій частині країн Євросоюзу була введена в обіг нова валюта – євро (2002), глобальна фінансова криза (2008), поява електронної валюти Біткоїна (2009); «Чорний вівторок» (2014); глобальна фінансова криза (2020).
Соціальні	Гендерна рівність займає провідне місце в роботі ПРООН (з 2000), пандемія «свинячого» грипу А/Н1N1 (2009); Папа Римський Бенедикт XVI відрікся від свого титулу (2013); набуття чинності Цілей сталого розвитку, смайлик зі сльозами радості став словом року (2016); виступ Грети Турнберг на кліматичному саміті ООН (2019); розповсюдження корона вірусу, вбивство афроамериканця Джорджа Флойда, народження першої дитини, що зможе самостійно обрати собі стать – Х АЕ А-12 (2020).
Технологічні	Розпочав роботу «Facebook» (2004); компанія Microsoft випустила операційну систему «Windows XP» (2005); випуск iPhone (2007); поява Tesla Roadster (2008); створення системи очистки океанів, початок ери технології IoT (2013); поява екзоскелетів (2014); закріплення статусу громадянина за роботом Софією, поява квантового комп'ютера від Nippon Telegraph and Telephone (2017); Групі ізраїльських науковців вдалося вперше надрукувати на 3D-принтері серце з людської тканини, легалізація використання дронів (2019); реалізація стартапу з передачі бездротової електричної енергії (2020).
Політичні	Почалася війна в Афганістані (2001); почалася війна в Іраку (2003); президентські вибори у США виграв Барак Обама (2008); авіакатастрофа Boeing-777 під Смоленськом (2010), початок Арабської весни (2010); убивство Усами бен Ладена (2011); Мінські угоди (2014–2015); в Британії призначили першого міністра з питань самотності (2018); Британія вийшла з ЄС (2020); народні протести у Росії та Білорусі (2020–2021).

Джерело: сформовано авторами

травми – тих травматичних подій, які вплинули не тільки на покоління, що їх проживали, але й на кілька наступних, додає психолог Ігор Лубківський [5].

Штраус і Хоув стверджують, що створили власне визначення покоління на основі праць різних авторів та мислителів: від древніх письменників, як Полібій та Ібн Хальдун, до відносно сучасних соціальних теоретиків, таких як Хосе Ортега-і-Гассет, Карл Маннгейм, Джон Стюарт Мілль, Огюст Конт. Уявлення про те, що зміни у світі сформовані впливом закону повторюваності, зворотності є найбільш древнім. Циклічна повторюваність – закон біологічного існування, йому піддається світ природи і людина, як частина цього світу [6].

З цього можна зробити такі взаємодоповнювальні висновки:

– середня тривалість життя – 80 років і складається з 4 періодів тривалістю близько 20 років: дитинство – молодість – середній вік – старість;

– покоління – це сукупність людей, що народжують кожні 20 років;

– кожне покоління переживає 4 перетворення: підйом – пробудження – спад – криза;

– покоління вважається домінантним або рецесивним залежно від того перетворення, яке воно пережило в молодості;

– домінантна поведінка – незалежна поведінка і головна роль у формуванні епохи [6].

Наразі на ринку праці ми бачимо покоління бебі-бумерів (народжені в 1943–1963 рр.), покоління X (народжені в 1963–1983 рр.), Y (народжені в 1983–2000 рр.) та Z (народжені в 2000–2020 рр.). Але у Європі, особливо у Східній Європі, вододіл між поколіннями зміщений на 5-10 років у порівнянні з Америкою [2]. Тому і маємо покоління Z з 2000 року в порівнянні з американським – з 1995 року. Проте, теорія поколінь сформульована і застосовується не для усього населення країни, а для середнього класу, або більшості [7].

Початок XXI століття (2000-2020 роки) є дуже насиченим на різного роду події: прориви, провали та трагедії. Це, безумовно, вплинуло на покоління Z (табл. 1).

З вищеподаної таблиці 1 можна окреслити основні тенденції початку XXI століття серед яких складна фінансово-економічна ситуація, політична нестабільність та зростання кількості масових протестів, підвищення рівня уваги до екологічних проблем, загострення уваги на до питань рівності та особистості зокрема, стрімкий науково-технічний розвиток.

Покоління описується в глобальних масштабах (планети), але не менш важливим є проведення досліджень і в межах країни. Це

дає більш точну картину настроїв серед населення, розуміння цінностей та очікувань і, відповідно, допомагає краще підготуватися до співпраці з ним (табл. 2).

Окремої уваги вимагають і особливості виховання покоління Z. Як правило, батьками зетів є представники покоління X, що свого часу виховувалися дуже самостійними, досягали всього своїми силами і першими почали вимагати індивідуального підходу до себе, як до працівників. Вони пережили не одну економічну кризу, що також значним чином вплинуло на принципи виховання дітей. Головні з них можна окреслити у блок-таблицю 3.

В сукупності ці фактори сформували нове покоління, що є технологічно розвинутим, глобальним, неординарним, толерантним, самостійним, цілеспрямованим, соціально, але не політично спрямованим (лише 3% опитаних хотіли б пов'язати свою кар'єру з політикою), і при цьому дещо песимістичним (лише 26% опитаних стверджувально відповіли, що вміють отримувати насолоду від життя) [2]. «Існує думка, що це покоління має бути найщасливішим, оскільки у них є так багато зв'язків у всьому світі і так багато інформації на їхніх кінчиках пальців. Але ці зв'язки фактично відключають людей від справжньої дружби та

можливості насолоджуватися світом разом», пише Емілі Черрі з Національного товариства із запобігання жорстокості щодо дітей в Британії [1]. Це одна з відмінностей від покоління міленіалів, чиї надії досить оптимістичні: вступити до університету, заробити купу грошей і, можливо, навіть стати знаменитістю [8].

Всеукраїнське опитування «Молодь України 2017» [3] підняло гострі теми для сучасної України, за результатами якого маємо такі дані: 58% респондентів вважають демократію хорошою формою правління при цьому 60% молоді підтримує вступ України в ЄС, а 61% опитаних пишуться тим, що вони українці, на що, звичайно, значною мірою вплинула Революція гідності. При цьому лише 10% опитаних цікавиться політикою. Важливим є те, що лише третина вважає, що українська освіта відповідає вимогам сучасного ринку, при цьому майже п'ята частина (18%) взагалі не читають книжки. Відмінним є те, що 50% опитаних моляться, це говорить про важливе значення релігії в їх житті, при цьому 80% з опитаних ніколи не були жертвами дискримінації [3].

Необхідно також розуміти основні відмінності між поколіннями Y та Z, адже це лише на погляд між ними незначні відмінності. Насправді ж представники цих поко-

Таблиця 2

### Події XXI століття в Україні, що вплинули на формування покоління Z

Визначні події	Події, що вплинули на формування колективної травми
Україна отримала статус країни з ринковою економікою (2005); засуджено до 7 років ув'язнення Ю. Тимошенко (2011); Чемпіонат Європи з футболу, який проходив в Україні та Польщі (2012); перемога співачки Джамали на Євробаченні (2016); заборона діяльності Комуністичної партії України (2015); Набирає чинності зона вільної торгівлі між Україною та ЄС (2016); надання громадянам України безвізового режиму (2017); утворення єдиної помісної Православної церкви України (2018), Рада ухвалила закон про мову (2019); депутати зняли з себе недоторканність (2019).	Помаранчева революція в Україні (2004); Харківські угоди (2010); «Революція гідності», повалення режиму В.Януковича (2013–2014); Кримська криза, початок відкритої фази російської агресії проти України (2014 – донині); 2015 – поява «груп смерті» зокрема і гри «Синій кит» (2015); сміттєва криза у Львові (2016); скандал навколо розкрадань в «Укроборонпромі», у Чорнобилі ввели в експлуатацію новий саркофаг (2019); згвалтування в Кагарлику (2020).

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

### Принципи, на основі яких виховувалося покоління Z

Турбуватися про себе та світ навколо	Цінувати те, що маєш	Працювати на результат
Не будувати ілюзій – жити реальним життям	Головне – сім'я	Вчитися на власних помилках
Бути толерантним до усіх і кожного	Підлаштовувати світ під себе, не боятися виділятися	Бути чесним і щирим, але залишатися обачним

Джерело: сформовано авторами

лінь мають досить різні погляди на життя та роботу, через що і підходи до кожного – різні. Досить часто зетів плутають з міленіалами, при цьому досить часто їх називають «міленіалами на стероїдах». Втім, за результатами опитування, представники покоління Z усвідомлюють свою відмінність від попереднього покоління і виділяють такі 3 основні свої відмінності від міленіалів:

- більш технологічно прогресивні;
- мають більш глобальні думки;
- не надто турбуються про дотримання норм та правил [2].

На відміну від міленіалів, вони народилися у часи, коли доступ до сучасних цифрових технологій вже був нормою – вони виростили в епоху смартфонів, і багато з них не знають життя без соціальних мереж та вільного доступу до інформації [1]. Через це представники покоління Z не просто користувачі Інтернет-простору, це покоління, що живе у світі фіджитал-технологій, де немає розділення на реальний і віртуальний світ – вони є однією неподільною реальністю. Це також вплинуло на те, що концентрація уваги тривалість концентрації знизилася з 12 до 8 секунд, через що інформація краще сприймається короткими блоками і стала популярною снєк-медіа. Вони здатні швидко переключатися з одного завдання на інше, але не здібні до мультизадачності.

Це допомагає молоді мислити глобально. Адже вони більше не обмежені кордонами країн – Інтернет вирішив цю проблему. Вся інформація світу, друзі з усіх цивілізованих куточків нашої планети. Через це покоління Z бачить сумну реальність, що не обмежується проблемами їх власного містечка. Голод, війни, екологічні катастрофи – усе це на виду. Молоде покоління розуміє, що несе відповідальність перед нащадками, адже виховується в умовах, коли всюди говорять про сталий розвиток та екологію (78% покоління турбує проблема голоду в світі, 77% – проблема дітей, що помирають від хвороб, поширення яких можна було попередити, і 76% – вплив людини на зовнішній світ) [2]. «Можна сказати, що допомагати іншим закладено у нас в ДНК», пише Іона. І покоління Z не втрачає можливості зробити це. Навіть на купівлю товару впливає те чи бере виробник чи надавач послуг участь у благодійній діяльності (наприклад, TOMS жертвують другу пару взуття, тим хто це потребує, State Bags – сумки). Покоління Z надає перевагу так званому «соціальному підприємцю», який здійснює свою діяльність не лише з метою

отримання прибутку, а й з наміром допомоги світу. Про це говорять і результати опитування: на питання «Чи вірити ви, що бізнес здатен змінити світ на краще?» 93% респондентів відповіли стверджувально [2].

Стосовно третьої відмінності – на її користь говорить багато факторів. Для представників Gen Z важливо втілювати в життя те, що вони відчувають, персоналізувати простір. Це діти персонального брендингу: найбільш бажана «робота» для сьогоднішніх 14-річних – стати ютуб-блогерами. В той же час, це перше покоління, яке дійсно обходиться без традиційних структур влади: уряду, освіти, фінансів. А ще – без сильних брендів, традиційних понять краси, естетичності та моди. Індивідуальність торкнулася і освіти: все більше студентів хоче мати індивідуальну програму занять, лише з тими предметами, що самі вважатимуть за потрібне вивчати. Те саме стосується майбутнього робочого місця і самого процесу роботи, що також мають бути індивідуальними для кожного. Окрім того, покоління Z більш самостійне на відміну від Y. Воно цінує особистий простір на роботі, більше за колективізм, який, в свою чергу, є надзвичайно важливим для міленіалів.

Загалом же виділяють 7 найбільш суттєвих особливостей покоління Z від, які необхідно враховувати перед найманням їх на роботу (табл. 4).

Усі ці фактори в сукупності роблять Gen Z особливим і неповторним. Тож коли ми вже знаємо, які чинники вплинули на формування покоління Z, хто вони, чим живуть і чого прагнуть, перед нами постає наступне запитання – «А як щодо роботи?». Робота є важливою для представників покоління Z. На питання «Яку найбільшу мрію ви хотіли б здійснити у своєму житті?» має такі топ – 3 відповіді: 1) зробити цей світ кращим; 2) отримати фінансовий добробут і незалежність; 3) створити міцну люблячу родину. При цьому для 75% опитаних більше хвилюються про те, щоб отримати роботу, аніж знайти споріднену душу.

Це ще раз говорить нам про те, що Gen Z вмотивоване, хоче працювати і робити світ краще. Які ж дії необхідно прийняти роботодавцю, щоб отримати і зберегти такого працівника?

Розглянемо увесь процес найму на роботу, розділеним по відповідних блоках, від «знайомства» і «першої зустрічі», коли кандидат дізнається про компанію, формує про неї своє уявлення та, зрештою, робить вибір чи працювати в компанії, до «прощання», тобто до моменту, доки працівник залишається в ком-

Таблиця 4

## Сім головних характерних ознак покоління Z

№ з/п	Характерна ознака	Суть характерної ознаки
1.	Фіджитал-технології	Z – перше покоління, народжений у світі, в якому майже кожен фізичний об'єкт (люди та місця) має цифровий еквівалент. Через це реальний та цифровий світ нерозривні і сприймаються як одне. Тому для 91% представників покоління Z рівень технологічної складності компанії суттєво впливає на їх рішення у ній працювати.
2.	Персоналізація	Дане покоління багато працює над створенням власного іміджу. Здатність персоналізувати увесь свій простір допомагає іншим глибше зрозуміти його. Але це створює складнощі для роботодавців, адже Z можуть вимагати персоналізації робочого графіку, місця і навіть посади. 57% покоління Z схильні швидше самостійно скласти перелік своїх штатних обов'язків, аніж отримати готовий.
3.	Практичність	Gen Z не схильне до мрійливості, на відміну від міленіалів. Вони надають перевагу дивитися на речі без «рожевих окулярів» і бути готовими до усього. Через це вони вважають, що для успіху необхідно реально оцінювати обсяги зусиль та затрат.
4.	Синдром втраченої вигоди	Через насиченість і стрімкість розвитку світу, складно обмежити себе однією чи навіть двома справами. Це формує у покоління Z відчуття, що воно постійно щось упускає. Знає, вміє і робить не достатньо і не в тому напрямку, що призводить до пригнічення та, іноді, депресії. З іншого боку, саме це є однією з причин постійного самовдосконалення Gen Z. Саме тому 75% представників покоління Z зацікавлені у виконанні одразу декількох функцій на одному робочому місці в одній компанії.
5.	Віртуальна економіка	Ми можемо спостерігати за розквітом економіки спільного користування. Це реальність покоління Z, тому його представники активно шукають шляхи втілення його у своєму житті і чекають підтримки роботодавців при наміри виправити недоліки навколишнього світу [2]. Про це говорить те, що на рішення 93% опитаних впливає відношення компанії до суспільства.
6.	«Зроби сам!»	Вільного доступ до інформації та пропаганда вторинного використання сприяли тому, що представники покоління Z вчилися робити самостійно практично усе, що їх цікавило, що сформувало високий рівень самостійності. Тому 71% із них згодні з твердженням «якщо хочеш зробити щось добре, зроби це сам!».
7.	Вмотивованість	Через негативний досвід попередників та стрімкий розвиток світу представники покоління Z розуміють, що потрібно наполегливо працювати, щоб знайти і зберегти своє місце під сонцем. Через це покоління є самовмотивованим, що робить його представників конкурентноспроможними та великими індивідуалістами. Тому компаніям доведеться переконувати покоління Z, що вони команда переможців.

Джерело: сформовано авторами на підставі [2]



Рис. 1. Основні етапи взаємодії компанії та працівника

Джерело: сформовано авторами

панії. Розділення допоможе краще зрозуміти, що важливо для представника покоління Z на кожному з робочих етапів і, відповідно, створити необхідні для них умови (рис. 1).

1. «Знайомство» і «перша зустріч» – інтегровані етапи. Це викликано тим, що часто вакансію знаходять в Інтернеті і не мають жодного уявлення про компанію, окрім того, з'являється все більше онлайн-роботи, де ці два пункти нерозривні – у фіджитал-просторі.

На даному етапі важливим для покоління Z є не просто імідж, загальне уявлення про фірму, а саме результати її діяльності. Це стосується як місця на компанії на ринку, її позиції, лідерство, внутрішній устрій, так і відношення з клієнтами та суспільством, екологічна спрямованість – те, що ми зараз називаємо корпоративно-соціальна відповідальність. Інформацію можна знайти в мережі.

Тому варто почати з онлайн-активності. Зараз більшість інформації знаходять саме за допомогою Інтернету і якщо у вашої організації немає сайту або ж він давно не оновлювався – у вас проблеми. Відсутність активності в Інтернеті викликає підозри. Тому варто оновлювати дані і бути відкритим до суспільства у плані подання інформації про свою діяльність та її результати.

Що ви можете запропонувати поколінню Z? За дослідженнями P&G проведеними серед покоління Z в Україні у 2019 році найважливішим в роботі для його представників є заробітна плата (28%), умови роботи (19%), робочий графік (16%), стосунки в колективі (13%), додаткові блага (10%), стосунки з керівництвом (9%), імідж фірми (4%) [4]. Ці дані з певними відхиленнями підтверджують дослідження Девіда та Іони Стілманів у США 2016 року, згідно якого фактори за зменшенням важливості при виборі роботи розміщені так: дружнє та інноваційне середовище; значуща робота; висока заробітна плата; можливості кар'єрного зростання [2]. Та все ж, для 77% опитаних саме ЗП є найбільш важливим фактором.

Представники досліджуваного покоління зважають на етнічне та соціокультурне різноманіття у компанії (77%), надають перевагу персональному робочому місцю (69%) і можливості працювати за гнучким графіком та віддалено принаймні двічі на тиждень, позитивно відносяться до регулярного контролінгу (65%), для них важливе їхнє здоров'я, тому вони нададуть перевагу здоровому харчуванню (61%) і багатимуть мати соціальний пакет. Ці речі мають суттєве значення для покоління Z.

Покоління Z гіперперсоналізоване. Як наслідок, від назв посад до кар'єрного зростання, від підготовки і перекваліфікації – усе це покоління Z хоче персоналізувати.

Яку вакансію Ви відкриваєте? Як зазначалося вище, покоління Z намагається все персоналізувати, у тому числі і свою посаду. Дедалі частіше компанії надають можливість самостійно назвати займану посаду, щоправда це обмежує просування у конкретній компанії, адже більш консервативні підприємства навряд зрозуміють усю суть посади «богині маркетингу» тощо.

Стосовно ж інформації про кандидата, то все популярнішим стає надсилання відеореюме (що також пов'язане з популярністю снєк-медіа серед молоді). Згідно опитування [2] 89% роботодавців ознайомилися б з ним, якби воно було надіслане.

Наступний пункт це заповнення анкет. Як пише Іона: «Ми ідентифікуємо себе настільки по-різному, що в анкеті не вистачило б жодних клітинок» [2]. Через що необхідно залишати вільний простір на «свій варіант» і більше місця для інформації про хобі та захоплення, адже це ще один спосіб для кандидата продемонструвати свою унікальність і цінність для компанії.

2. Наступний етап – стажування. Для досліджуваного покоління більше підійде подання інформації у малих об'ємах, але часто з наступним закріпленням на практиці. Це покоління, яке краще вчиться в ході діяльності, тому його представники прагнуть скоротити стажування до одного дня чи навіть менше (56%). Формальне навчання позбавляє долі натхнення. Ефективним є програма ротацій, зміна робочих місць на день, що також допоможе уникнути синдрому «тунельного бачення» при якому оцінка ситуації надається дуже суб'єктивно, не враховуючи усіх факторів та обставин. Важливо, що така молодь готова починати свій шлях з «низів» (74%).

Варто пам'ятати про низьку концентрацію уваги представників досліджуваного покоління, адже через це вони не здатні довгий час працювати над одним проектом. Тому необхідно вчити їх ділити проект на частини та працювати в команді, враховуючи їхнє бажання робити усе самостійно.

Розвиток технологій в очах покоління Z та зміни, які він несе вважає швидше інструментом для створення і налагодження нових контактів (84%), а не бар'єром (16%). Адже це дозволяє інтегруватися в межах не просто міста, а цілої планети. З одного боку, поко-

ління Z надто випередило практику діяльності компаній, щоб останні могли за ними встигнути. З іншого – їх прихід був би ідеальним вирішенням проблеми, адже вони могли б взяти її вирішення у свої руки.

Однією з проблем є потреба постійного моніторингу своїх соціальних сторінок. Девід Стілман рекомендує знайти шляхи використати це на благо компанії, адже позбавивши представника покоління Z такої можливості, можна викликати у нього лише розсіяність та паніку, а не бажану зосередженість.

Незважаючи на відданість онлайну для досліджуваного покоління вкрай важливим є живе спілкування. 84% опитаних надають перевагу спілкуватися наживо зі своїми колегами і 78% – зі своїм керівником [2]. Вони шукають контакту та підтримки, кураторства. При цьому 73% опитаних хотіли б навчатися за індивідуальною програмою.

Поради, які дають автори книги «Покоління Z на роботі» стосовно інтернет-технологій наступні: досліджувати методи рекрутингу персоналу, використовувати віртуальні форми віддаленої роботи та фіджитал-простір для закріплення і поширення корпоративної культури. Вони радять залишатися сприйнятливими до появи нових форм спілкування (візуальних, відео чи навіть символічних), адже вони можуть поліпшити комунікацію. І головне, пам'ятати про персоналізацію.

Для того, щоб відслідковувати успіхи працівників, самі ж представники покоління Z рекомендують проводити контроль 3 способами: закріпити куратора, забезпечити розвиток всередині чи поза компанією.

3. Закріплення працівника в компанії це особливо гостре питання для фірм після виходу на ринок праці міленіалів. Ще гірша ситуація з поколінням Z. Це пов'язано із синдромом «втраченої вигоди».

Перш за все необхідно сприяти всебічному розвитку своїх працівників і допомагати їм вдосконалюватися у своїх хобі. Представники покоління Z позитивно дивляться на те, щоб виконувати одразу декілька функцій в одній компанії і будуть раді завданням, що дозволять проявити не лише професійні, але і творчі, особисті якості.

Важливою є участь у волонтерській діяльності, а також можливість ведення власного бізнесу (42% представників хотіли б працювати на себе), які б підтримувалися компанією.

Окрім того, Девід Стілман рекомендує дати працівникові час на розмірковування.

Навіть якщо працівник звільниться, варто залишатися відкритим для нього, адже в порівнянні приходить розуміння, що це є бажане місце роботи і нічого не втрачено (61% опитаних стверджують, що готові працювати в одній компанії більше 10 років). Таким чином досягається прихильність працівників.

4. Підвищення кваліфікація має здійснюватися весь час. Покращення наявних умінь та здобуття нових – це один з головних пунктів для покоління, яке любить навчатися та одразу закріплювати вивчене. При цьому он-лайн освіта є не менш респектабельною, ніж звичайні курси з коучем тощо.

У сучасних офісах все частіше спостерігається саме горизонтальна система управління, якому надає перевагу і покоління Z. В таких умовах рівень значущості працівника для компанії надає складність виконуваних ним завдань, а не посада.

5. Збереження працівників здійснюється за рахунок розвитку відчуття лояльності працівників. В даному випадку актуальне запитання «Чи хотіли б Ви працювати в Google?» Звичайно! Справа у тому, що дана компанія дає простір для своїх працівників, їхня робота ззовні схожа на гру, все цікаво і захоплює, працівники сповнені ідей та креативу. Такого результату компанія досягла завдяки відкритості до працівників, стимулювання їх розвитку і тому, що відводять 20% оплачуваного часу працівників на «нічогонеробство».

6. Важливо пам'ятати про своїх працівників і цінувати їх, особливо, коли вони покидають компанію, адже 83% представників покоління Z найбільше довіряють рекомендаціям друзів, а не репутації фірми (5%). Це формує образ компанії та впливає на її майбутню діяльність.

**Висновки.** Отже, покоління Z це – універсали, які прагнуть зрозуміти власне «я» і стати кращою версією себе. Це потужний кадровий резерв, представники якого талановиті, толерантні, працьовиті та самовмотивовані, молодь, яка рухає світ вперед і хоче зробити це майбутнє кращим (принаймні не гіршим) для прийдешніх поколінь. Їхня унікальність полягає у вродженому бажанні допомагати і діяти. Це працівники, що допоможуть компаніям дивитися на світ по-новому, реалізувати ризиковані проєкти і невпинно рухатися вперед – у світ технологій, емпатії та природи – хоч як не парадоксально це звучить. Але це покоління Z і синонім йому – парадокс.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Савчук Т. Покоління Z: «Міленіали на стероїдах», які виростили з телефоном в руці. *Радіо Свобода*. 2017. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28920838.html>
2. Стіллман Д., Стіллман Й. *Покоління Z на роботі*. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
3. Гайдай Д., Зарембо К., Літра Л. та ін. Українське «покоління Z»: цінності та орієнтири. *Центр «Нова Європа»*. 2017. URL: <http://neweurope.org.ua/analytics/ukrayinske-pokolinnya-z-tsinnosti-ta-oriyentyry/>
4. Дослідження P&G: куди підуть працювати найкращі спеціалісти покоління Z. *European Business Assotiation*. 2019. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-p-g-kudy-pidut-pratsyuvaty-najkrashhi-spetsialisty-pokolinnya-z/>
5. Миронова Н. Бумери, міленіали, покоління Z – хто це? Розбираємось у теорії. *Українська правда*. 2020. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/>
6. Howe N., Strauss W. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. N.Y. : William Morrow and Co, 1991.
7. Шамис Е., Никонов Е. *Теория поколений. Необыкновенный Икс*. Москва : Синергия, 2016. 192 с.
8. Твендж Д. *Поколение селфи кто такие миллениалы и как найти с ними общий язык*. Москва : Эскмо, 2018. 336 с.
9. Гурова И.М., Евдокимова С.Ш. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2016. Том 7. № 3(27). С. 150–159. URL: <https://www.mir-nayka.com/jour/article/view/401>

## REFERENCES:

1. Savchuk, T. (2017). Pokolinnia Z: «Millenialy na steroidakh», yaki vyrosly z telefonom v rutsi [Generation Z: «Millennials on steroids» who grew up with a phone in hand]. *Radio Svoboda*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28920838.html> (in Ukrainian)
2. Stillman, D., Stillman, Y. (2019). *Pokolinnia Z na roboti* [Generation Z at work]. Kharkiv: Fabula, 304 p. (in Ukrainian)
3. Haidai, D., Zarembo, K., Litra, L. ta in. (2017). Ukrainske «pokolinnia Z»: tsinnosti ta oriyentyry [Ukrainian «Generation Z»: values and guidelines]. *Tsentr «Nova Yevropa»*. URL: <http://neweurope.org.ua/analytics/ukrayinske-pokolinnya-z-tsinnosti-ta-oriyentyry/> (in Ukrainian)
4. European Business Assotiation (2019). Doslidzhennia P&G: kudy pidut pratsyuvaty naikrashchi spetsialisty pokolinnia Z [P&G research: where the best Generation Z professionals will work]. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-p-g-kudy-pidut-pratsyuvaty-najkrashhi-spetsialisty-pokolinnya-z/> (in Ukrainian)
5. Myronova, N. (2020). Bumery, milenialy, pokolinnia Z – khto tse? Rozbyraemos u teorii [Boomers, millennials, generation Z – who is it? We understand the theory]. *Ukrainska pravda*. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/> (in Ukrainian)
6. Howe, N., Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. N.Y.: William Morrow and Co.
7. Shamis, E., Nikonov, E. (2016). *Teoriya pokoleniy. Neobyknovennyi Iks* [The theory of generations. Extraordinary X]. Moscow: Sinergiya, 192 p. (in Russian)
8. Tvendzh, D. (2018). *Pokolenie selfi kto takie millenialy i kak nayti s nimi obshchii yazyk* [Selfie generation who millennials are and how to get along with them]. Moscow: Eskmo, 336 p. (in Russian)
9. Gurova, I.M., Evdokimova, S.Sh. (2016). Teoriya pokoleniy kak instrument analiza, formirovaniya i razvitiya trudovogo potentsiala [The theory of generations as a tool for the analysis, formation and development of labor potential]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, vol. 7, no. 3(27), pp. 150–159. URL: <https://www.mir-nayka.com/jour/article/view/401> (in Russian)