

Герасименко О. О.

доцент кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПОКОЛІННЯ Z: ПОТРЕБА В НОВИХ HR-ТЕХНОЛОГІЯХ

Однією з детермінант актуалізації поколінної проблематики в контексті менеджменту персоналу, як засвідчили наукові розвідки [1] та підтвердив управлінський досвід [2; 3; 6], слід вважати інтерес роботодавців, для яких набуття незаперечних конкурентних переваг безпосередньо пов'язано з ефективним використанням потенціалу працівників різних вікових груп. Очевидно, що для представників різних поколінь притаманні певні життєві пріоритети та трудові цінності. Їх мотиви поведінки та очікування від роботи в компанії суттєво різняться. Тому й кадрові стратегії та HR-технології апріорі не можуть бути ефективними без урахування поколінних особливостей персоналу.

В науковій літературі тривають дискусії стосовно трактування поколінь. Погоджуємось з підходами дослідників, які ідентифікацію поколінь пов'язують не лише з виокремленням вікових груп людей, що народилися у певному календарному діапазоні, а й враховують спільність їх проживання на певній території та перебування під впливом суспільно значущих подій — техніко-технологічних, політичних, соціальних. Звідси слідує, що представники одного покоління мають схожість у поведінкових практиках, ціннісних орієнтаціях, ментальних схемах.

За зазначеними характеристиками побудована класифікація поколінь, запропонована Нейлом Хоува і Вільямом Штраусом [7], в якій покоління Z виділено з-поміж інших за періодом народження в діапазоні 2003—2023 роки; класифікація поколінь, розроблена американським дослідним центром Pew Research Center [6], в якій межа покоління Z визначена, починаючи з 1997 року народження; класифікація поколінь, автором якої є В. Радаєв [4] і в якій період народження представників покоління Z датовано 2000 роком і пізніше. Девід Стіллман і Йона Стіллман до цього покоління зараховують народжених у 1995—2012 роках [5].

Акцентуємо увагу на тому, що у згаданих класифікаціях поколінь періоди народження представників покоління Z певною мі-

рою різняться. Слід підкреслити, що такі відмінності в часових рамках не є принципово значущими. Важливішим є фокус на стилі життя та ціннісних орієнтаціях нового покоління, що сформувалося в епоху становлення неоекономіки. Передусім зауважимо, що основною характеристикою покоління Z (покоління цифрового, покоління мережевого) є органічна включеність в інтернет-середовище, що позначається на його ставленні до життя, до себе, до роботи. Це покоління характеризується масштабною залученістю до сфери інформаційних, цифрових і мережевих технологій, які настільки легко опановуються його представниками, що стирається грань між реальним і віртуальним світом. Це покоління здійснює свою життєдіяльність, будучи зануреним у простір інтернету, соціальних мереж, смартфонів, планшетів, комп'ютерних продуктів. Покоління Z є типовим мережевим поколінням зі стійкою мережевою ідентичністю та мережевою ментальністю. Соціалізація представників покоління Z відбувається переважно в мережевому просторі, за цифровими траекторіями. Віртуальне оточення проєктує на себе оточення реальне, що зумовлює так звану кіберсоціалізацію нового покоління. Цифрове середовище для покоління Z є звичним і зрозумілим, а тому й комфортним у трудовому житті.

Д. Тапскотт — автор самого поняття «мережеве покоління» — звертав увагу на те, що представники цього покоління на інтуїтивному рівні розуміються в інтернет-технологіях, новітньому програмному забезпеченні, з легкістю орієнтуються в мережі інтернет, що дозволяє їм створювати свої власні інтернет-продукти, швидко отримувати та опановувати великий об'єм інформації [8].

Покоління Z серед представників інших вікових категорій персоналу компаній вирізняється як нова генерація з притаманними ціннісними та поведінковими пріоритетами, що визначаються соціальними ідеалами та вибудовують життєві й професійні цілі.

Враховуючи домінування мережевих і цифрових технологій у середовищі соціалізації та життєдіяльності представників покоління Z, гіпотетично можна визначити такі їх цінності, як пріоритет віртуальних комунікацій, орієнтація на індивідуалізм, цифрові компетентності, креативність, оптимістична життєва позиція, слабка орієнтація на колективні професійні практики, домінування нетривалих ділових і життєвих проєктів, прискорений темп професійного розвитку та стрімка кар'єра. Для представників покоління Z кар'єрні перспективи є топ-фактором стресу [2].

Особливістю трудового потенціалу та людського капіталу покоління Z слід вважати здатність ефективно працювати на стику реального та віртуального простору в рамках надвисокої персоналіза-

ції. За результатами дослідження «Deloitte Global Millennial Survey 2020» більшість представників покоління Z у світі переконані, що Четверта промислова революція вдосконалює їх працю і дозволить зосередитися на роботі з високим рівнем доданої вартості [2].

Надто строкатим є психофізіологічний портрет покоління Z, якому властиві нетерпеливість, зосередженість на короткострокових цілях, самовпевненість, амбітність. Покоління Z живе в мережах, віддає перевагу віртуальному спілкуванню. Той віртуальний світ, у якому перебуває покоління Z, часто придуманий, обмежений пост-індустріальними цінностями. Водночас більшість представників цього покоління цінує чесність, відвертість, відкритість.

Основні характеристики цифрового, мережевого покоління, яке функціонує як комплекс «машина-людина», зумовлені специфікою його мислення, що побудоване за принципом пошуку інформації у віртуальних мережах, а не в книжках.

Не потребує особливого доведення твердження про актуалізацію для покоління Z цінностей, що пов'язані зі здоров'ям, матеріальним станом, соціальним статусом, кар'єрним розвитком. З огляду на це та враховуючи зміни у структурі якостей цифрового покоління, серед них — гіперактивність, емоційність, підвищена конфліктність та ін., можна очікувати, що в трудових колективах буде посилюватись конкуренція на міжособистісному рівні; зростати конфліктність поколінь у складі сукупної робочої сили; з'являтимуться трудові конфлікти між представниками покоління Z і менеджерами різних рівнів.

У розбудові ефективної системи HR-менеджменту, як свідчать висновки фахівців-практиків [3], важливо:

по-перше, уникати авторитарного стилю управління. Натомість слід використовувати коучинговий підхід, за якого стирається чітка ієрархія, нівелюється схема «керівник-підлеглий», формується демократична атмосфера, де керівник не вказує, а запитує і пропонує;

по-друге, створювати можливості для застосування нових технологій. Згідно з дослідженням J. Walter Thompson, покоління Z цінує доступ в інтернет більше, ніж похід у кіно, отримання кишенькових грошей від батьків, відвідування спортивних заходів і перегляд передач кабельного телебачення;

по-третє, вибудовувати сильний бренд роботодавця. Дослідження компанії Нільсен (Nielsen) виявило, що 83 % представників покоління Z найбільше довіряють рекомендаціям друзів; на другому місці за ступенем довіри — пости споживачів в інтернеті і публікації у пресі (66 % покоління Z). Тому важливо подбати

про позитивні відгуки та рекомендації від нинішніх і колишніх співробітників;

по-четверте, безперервний розвиток. Для представників покоління Z критично важлива можливість розвиватися в різних напрямках. Для цього в корпоративному навчанні слід впроваджувати інновації, поєднуючи офлайн тренінги з онлайн-технологіями, та налагодити процеси адаптації і наставництва;

по-п'яте, вибудувати систему підвищень і переміщень у посадах, що суттєво посилить мотивованість, оскільки співробітники будуть розуміти, що всередині компанії вони можуть отримати не лише навчання, а й просування по кар'єрних сходах.

Рекомендації від представників професійного HR-середовища спрямовані також на розуміння персональних брендів покоління Z; персоналізацію процедури рекрутингу; надання співробітникам можливості самостійно формувати назви їхніх посад; практикування персоналізованих посадових інструкцій; персоналізацію кар'єрних планів з метою реалізації амбіцій і використання сильних сторін покоління Z [3].

Змушені констатувати, що віртуальне інформаційно-комунікаційне середовище поряд із сильними сторонами та новими можливостями покоління Z продукує ризики і загрози як для його представників, так і для інших груп персоналу. Серед цих ризиків і загроз — інтернет-залежність, потоки дезінформації, спотворення комунікацій, тиражування недостовірної інформації, шаптаж, кібербулінг, троллінг, надмірні інформаційні навантаження та швидка втома від роботи з монітором. Зазначені обставини зумовлюють потребу посилення безпекової компоненти кадрової політики компанії.

Прикладний управлінський інструментарій, що розробляється на засадах теорії поколінь і базується на врахуванні особливостей представників покоління Z, в умовах становлення неоекономіки має наповнити новим змістом кадрову стратегію та політику управління персоналом у цифрову епоху. Отже, архіважливими для роботодавців і менеджерів усіх рівнів мають стати HR-технології, в які закладено зв'язок між місією компанії та цінностями поколінь.

Список літератури

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0» : імперативи взаємодії. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 2 (40). С. 103–138.

2. Лукьяненко Д., Колесов В., Колот А., Столярчук Я. и др. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование : [монография] / [Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук и др.] ; под науч. ред. проф. Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. — К. : КНЭУ, 2013. — С. 466.

3. Миллениалы и поколение Z — о работе и кризисе. Исследование «Делойт». URL: <https://happymonday.ua/ru/myllenyaly-y-pokolenye-z-o-rabote-deloitte>.

4. Особенности мотивации сотрудников поколения Z. URL: <https://www.talent-management.com.ua/5562-osobennosti-motivatsii-sotrudnikov-pokoleniya-z/>

5. Радаев В. Миллениалы: Как меняется российское общество. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. 224 с.

6. Стіллман Девід, Стіллман Йона. Покоління Z на роботі / пер. з англ. І. Гоял. Харків: Видавництво «Ранок»; «Фабула», 2019. 304 с.

7. Dimock, M. (2018). Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin. Washhington, DC: PEW Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/>

8. Howe, N., Strauss, W. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. N.Y.: Vintage Books. 415 p.

9. Tapscott, D. (1999). Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation. New York: McGraw Hill. 338 p.

УДК 331.5

В'юник О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Кіріченко О. В.

асистент кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток інформаційно-мережевої економіки обумовлює суттєві зміни у глобальних трендах зайнятості населення та підходах