

Романченко Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ГЛОБАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ ПОКОЛІНЬ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЇХ РЕЗУЛЬТАТІВ В HR-СТРАТЕГІЮ

Ефективне управління людськими ресурсами в організації ґрунтується на врахуванні ціннісних орієнтацій поколінь людських ресурсів. Тенденції на ринку робочої сили вказують на поступовий відхід покоління Бебі-бумерів, у зв'язку з чим на перший план швидко виходять потреби і цінності покоління Y та Z. Комерційні структури активно формують запити на проведення регулярних генераційних досліджень з метою подальшого використання ціннісних установок сучасних поколінь в управлінні людськими ресурсами.

Найбільш масштабне глобальне дослідження установок «міленіальних працівників» із залученням 180,5 тис респондентів у 158 країнах охоплювало питання, що стосуються корпоративної культури, робочого стилю та комунікацій, компенсаційних методів, кар'єрного зростання й можливостей гармонійного поєднання життя та роботи [4].

Дослідження, проведене серед 9700 співробітників у 8 країнах компанією Deloitte вказувало на необхідність відповідності темпам життя міленіалів, інакше компанії ризикують втратити цих співробітників [8]. Відповідно до результатів основними характеристиками цього покоління є всестороння допитливість, висока частотність зміни роботодавця, технічна грамотність, збалансованість робочого та приватного життя, самовпевненість.

Вже зараз на межі вступу до складу робочої сили покоління Z. Невдовзі це покоління перевершить міленіалів як найбільш поширене покоління на Землі [3]. Відповідно до дослідження консалтингової компанії McKinsey покоління Z є «справжнім поколінням». На відміну від нього попереднє покоління – міленіальне (яке іноді називали «поколінням мене») – розпочалося в епоху економічного процвітання і зосереджується на самоцінності. Його члени є більш ідеалістичними, більш конфронтаційними та менш охочими сприймати різні точки зору [5]. Середовище, в якому представники покоління Z досягли повноліття та сили, що сформували їхній світогляд, характеризується наступним [6]:

- криза 2008 року та повільне десятирічне відновлення після неї; спостерігання за тим, як батьки втрачають роботу, а старші брати та сестри не можуть себе утримувати і повертаються до батьківських домів;
- зростаюча різниця у багатстві між групами населення, та катастрофічне збільшення розриву;
- зростання витрат на житло, транспорт, харчування та охорону здоров'я;
- стрімке зростання вартості вищої освіти та заборгованості студентів за навчання.

Ці ключові фактори сформували поведінку покоління Z та їх погляд на роботу, майбутнє та споживання. Щоб залучити покоління Z, роботодавці повинні принципово змінити спосіб організації наймання, утримання та розвитку талантів. Покоління Z прагне сформувати різноманітність набору навичок, а не декларувати себе як вузькі спеціалісти [7]. Тому компанії мають сформувати профіль ідеального працівника та взяти його за основу навчальних програм, або наймати розумних і талановитих людей, а потім дати їм можливість навчатися та консультиватися один в одного. Треба сформувати механізми передачі досвіду покоління X, Y та Бебі-бумерів. Покоління Z не хоче слідувати типовому шляху кар'єрного розвитку або навмисному розвитку лідерських навичок. Вони вимагають нестандартних підходів.

Чотири головні поведінкові характеристики представників покоління Z, що впливатимуть на особливості реалізації HR-процесів в організації [6]:

1. Цінують індивідуальність, свободу самовираження та уникають штампів;
2. Мобілізуються і створюють ком'юніті з різних причин та інтересів (не за освітою й належністю до класів);
3. Глибоко вірять в ефективність діалогу для вирішення конфліктів та покращення світу;
4. Ставляться до всього вкрай аналітично та прагматично: 65% покоління Z важливо знати, що відбувається навколо них, і контролювати зовнішнє середовище.

Економічний спад зробив покоління Z менш ідеалістичним, ніж міленіалів. Багато його представників чітко усвідомлюють необхідність заощаджувати на майбутнє і вважають стабільність роботи важливішою, ніж високу зарплату. Віддають перевагу регулярній роботі, а не фрілансу, що може стати несподіванкою порівняно з міленіалами.

Покоління входить до складу робочої сили саме в той час, коли загальна чисельність робочої сили скорочується. Розуміння того, що є важливим для покоління Z, буде вирішальним для успіху компанії у залученні цього покоління. Хоча зарплата та бенефіти мають велике значення для покоління Z, вони мають багато інших цінностей. Поколінню Z важливо працювати в організаціях, цінності яких відповідають власним. Різноманітність має для них значення у багатьох аспектах.

Кожне з розглянутих поколінь відіграє особливу роль в діяльності компанії за рахунок унікального набору якостей і поглядів (табл. 1).

Таблиця 1

Цінність поколінь У та Z для компанії

Покоління	Цінність співробітників для компанії
У	1. Швидка здатність до навчання і висока адаптивність. 2. Добре засвоєння іноземних мов і нових технологічних програм. 3. Швидке переключення на різні завдання. 4. Можуть поєднувати кілька професій.

	Вид роботи: 1. Добре підходять для ролі генератора ідей. 2. Сильні в аналізі та плануванні, можуть проявити себе в розробці, здатні бути успішними в ролі дослідника ресурсів. 3. Прагнення до новизни в різних її проявах, готовність створювати і впроваджувати нові методи і технології. 4. Хороші виконавці для короткострокової роботи з очевидним заохочувальним механізмом. 5. Вмотивовані під час виконання цікавої, творчої роботи, що вимагає реалізації їхнього потенціалу
Z	1. Талановиті і добре орієнтуються в сучасному світі, де переважають технології. 2. Швидко аналізують великий обсяг інформації. 3. Пропонують нестандартні рішення. 4. Можуть вирішувати кілька завдань одночасно. Вид роботи: 1. Потребують наставника, який скоординує їх роботу, правильно поставить завдання і дасть роз'яснення щодо його виконання. 2. Потребують різноманітності у виконанні роботи (зменшення рутинності). 3. Вмотивовані розвитком широких навичок, що іноді виходять за межі посадових вимог. 4. Вмотивовані організаційною культурою, цінності якої співпадають з власними цінностями. 5. Оперують новими методами і технологіями завдяки розвиненим когнітивним здібностям.

Для налаштування HR-практик подальших напрацювань потребують питання: імплементації результатів дослідження ціннісних установок поколінь персоналу в розробку комплексної системи управління людськими ресурсами, зокрема залучення та розвиток талантів; розробки бренду роботодавця, що ґрунтується на засадах цінностей поколінь і відповідає організаційній культурі компанії; адаптація HR-стратегій глобальних, міжнародних та мультилокальних компаній до ціннісних орієнтацій сучасних поколінь в країнах-реципієнтах (дослідження, здійснені в глобальному середовищі свідчать про значні міжкультурні відмінності в людських ресурсах).

Перелік використаних джерел:

1. Близнюк Т.П. Ціннісний профіль покоління бебі-бумерів, поколінь X та Y в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/3_2018/11.pdf – Назва з екрана.
2. Романченко Н.В., Пічик К.В. Порівняльна характеристика бізнес-профілю поколінь HR // Збірник матеріалів Другого Міжнародного науково-практичного бізнес-форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці» (21-22 травня 2015). – К., 2015. – 209 с. – С. 201-205.

3. Campbell M. *Generation Z talent. How the new generation of workers will reshape talent management*, 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/generation-z-talent.pdf>.

4. Finn D., Donovan A. *PwC's NextGen: A global generational study 2013* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>. – Назва з екрана.

5. Francis T., Hoefel F. *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*, 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>.

6. Gomez K., Mawhinney T., Betts K. *Welcome to generation Z 2019* [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>

7. Merriman M. *EY research uncovers five distinct Gen Z segments that employers and business leaders need to know*. 28 Jan 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://www.ey.com/en_us/consulting/how-contradictions-define-generation-z

8. *The Deloitte Global Millennial Survey 2020* [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Фонотова О.В.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Одним з методів позиціонування підприємства на ринку є створення і розвиток його корпоративної культури – такої, яка буде найбільш відповідати цілям і цінностям організації. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності компанії, корпоративна культура регулює діяльність співробітників, формує почуття прихильності компанії і в результаті підвищує якість виробленої продукції і конкурентоспроможність самого підприємства. Керівники компаній, сучасні консалтингові та дослідницькі агентства все більше фокусуються на розкритті резервів, закладених в правильному управлінні людським капіталом, і прагнуть до створення і розвитку внутрішньої культури, заснованої на ефективній системі корпоративних цінностей, компетенцій і комунікацій.

У науковій літературі поняття ефективності управління досі не набуло чіткого значення, доволі часто це поняття плутають із ефективністю виробничої діяльності підприємства. Проте, слід розділяти дані поняття, оскільки ефективність управління має свої особливості. Загалом, головним критерієм для