

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ З ПОКОЛІННЯМ Z В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

©2021 САЙКО В. Р., ЛУЧКО Г. Й.

УДК 331.1  
JEL: M12; M51; M59

### Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Основні аспекти мотивації та взаємодії з поколінням Z в умовах сучасного ринку праці

Метою даної статті є дослідження покоління Z, яке в даний період виходить на ринок праці, визначення його сильних і слабких сторін, очікувань та чинників мотивації, а також вивчення основних аспектів мотивації та розроблення рекомендацій для налагодження взаємодії працевластців з представниками цього покоління. У статті визначено, що однією з ключових проблем сучасних компаній є високий рівень плинності кадрів. Зростання рівня плинності кадрів є серйозною загрозою для ефективної діяльності компаній, адже звільнення працівників зумовлює виникнення додаткових фінансових збитків, пов'язаних з пошуком і навчанням нового персоналу. Встановлено, що для побудови ефективних відносин з персоналом працевластців необхідно визначити основні потреби працівників, їх цінності. У даний період на ринку праці в складі персоналу сучасних компаній присутні представники чотирьох поколінь – кожне з унікальними вимогами та різною мотивацією. У статті визначено характеристику цих поколінь і зазначено, що з кожним роком експансія покоління Z на ринку праці стає дедалі помітнішою. Розглянуто погляди щодо теорії поколінь і визначення періоду народження осіб, які належать до покоління Z. Також проаналізовано динаміку рівня безробіття населення у віці 15–24 роки в Україні та країнах Європейського Союзу. На основі проведеного дослідження розглянуто та виділено сильні та слабкі сторони покоління Z, сформульовано його основні очікування. На основі досліджень К. Гуррельманна авторами статті сформовано рекомендації щодо того, як керівникам компаній краще налагодити співпрацю з поколінням Z. Виділені за результатами дослідження ключові аспекти мотивації покоління Z будуть корисними для керівників сучасних компаній у формуванні ефективних методів комунікації та налагодженні ефективної співпраці з представниками даного покоління.

**Ключові слова:** покоління Z, мотивація, ринок праці, плинність кадрів.

**Рис.:** 5. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Сайко Віталій Романович** – магістрант, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [vetaels@gmail.com](mailto:vetaels@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0651-3136>

**Лучко Галина Йосипівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [hluchko@gmail.com](mailto:hluchko@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2035000/halyna-luchko/>

**Scopus Author ID:** 56896054300

UDC 331.1  
JEL: M12; M51; M59

### Saiko V. R., Luchko H. Yo. The Main Aspects of Motivation and Interaction with Generation Z in the Modern Labor Market

The purpose of this article is to research Generation Z, which presently enters the labor market, to determine its strengths and weaknesses, expectations, and factors of motivation, as well as to study the main aspects of motivation and to develop recommendations for establishing the interaction of employers with representatives of this generation. The article determines that one of the key problems of modern companies is the high level of personnel turnover. The increase in the level of personnel turnover is a serious threat to the efficient activities of companies, because the dismissal of employees leads to additional financial losses associated with the search and training of new staff. It is defined that in order to build effective relations with staff, employers need to determine the basic needs of employees, their values. Currently, representatives of four generations are present in the labor market as part of the staff of modern companies – each one with unique requirements and different motivations. The article provides a characterization of these generations and specifies that every year the expansion of generation Z in the labor market is becoming more and more noticeable. The views on the theory of generations and the determination of belonging to generation Z on the basis of the period of birth of persons are considered. The dynamics of the level of unemployment on the population aged 15–24 both in Ukraine and in the European Union are also analyzed. Based on the carried out research, the strengths and weaknesses of Generation Z are considered and highlighted, its main expectations are formulated. Based on K. Hurrelmann's research, the authors of the article formed recommendations on how to better establish cooperation with Generation Z. The key aspects of Generation Z motivation highlighted by the results of the research will be useful for managers of modern companies in forming effective methods of communication and establishing effective cooperation with representatives of this generation.

**Keywords:** Generation Z, motivation, labor market, personnel turnover.

**Fig.:** 5. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Saiko Vitalii R.** – Graduate Student, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** [vetaels@gmail.com](mailto:vetaels@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0651-3136>

**Luchko Halyna Yo.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** [hluchko@gmail.com](mailto:hluchko@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2035000/halyna-luchko/>

**Scopus Author ID:** 56896054300

Сучасна економічна ситуація та нова реальність, зумовлена світовою пандемією COVID-19, активна диджиталізація всіх бізнес-процесів створили безліч нових викликів для ефективного функціонування бізнесу не лише в Україні, але й у всьому світі. Залишитися на ринку змогли лише ті компанії, які зуміли швидко адаптуватися до змін і впровадити нові методи та технології у свою діяльність та управління.

Окрім означених, ще однією ключовою проблемою сучасних компаній є високий рівень плинності кадрів. Ця проблема здавна цікавила дослідників, а останніми роками, з відкриттям кордонів і виїздом персоналу на заробітки в інші країни, це питання стало особливо гостро. Хоча плинність кадрів є природним процесом, який вказує на оновлення колективу, однак значення показника, що перевищує 5%, свідчить про ймовірні проблеми з управлінням персоналом.

Зростання рівня плинності кадрів є серйозною загрозою для ефективної діяльності компаній, адже звільнення працівників зумовлює виникнення додаткових фінансових збитків, пов'язаних з пошуком і навчанням нового персоналу. Таким чином, вивчення потреб персоналу та пошук шляхів побудови ефективної системи взаємовідносин є надзвичайно актуальними в даний час.

Проблемі управління персоналом та пошуку методів мотивації присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних дослідників: М. Амстронга, Р. Беннета, О. Вагонової, О. Амоші, О. Єгоршина, Л. Балабанової, Н. Єлісеєва, М. Долішнього, С. Коцалап, Є. Маслова, В. Приймака, О. Сардака, Л. Старіченко, А. Файоля, Е. Шаповалової та багатьох інших. Також багато досліджень присвячено вивченню управління персоналом з позиції теорії поколінь у працях таких вчених: С. Євдокимової, А. Єрмоленка, І. Гурової, Є. Ніконова, Н. Гоува, Є. Шаміс, В. Штрауса та інших.

Метою статті є дослідження покоління Z, яке в даний період виходить на ринок праці, визначення його сильних і слабких сторін, очікувань і чинників мотивації, а також розроблення рекомендацій для налагодження взаємодії працедавців з поколінням Z.

Високий рівень плинності кадрів у компаніях свідчить про неефективне управління персоналом. Надмірна плинність кадрів дестабілізує компанію, створюючи додаткові фінансові збитки та гальмуючи її розвиток. Згідно з даними Державної служби статистики, у 2020 р. серед причин незайнятості населення найбільшою є частка звільнення осіб за власним бажанням або за згодою сторін, яка становить 34,1% [1]. Тому перед керівниками постає завдання з визначення причин незадоволення працівників роботою в компанії, чинників їх мотивації та пошуку нових методів, які дозволять краще мотивувати працівників до роботи та зробити їх більш залученими до цінностей компанії.

Для побудови ефективних відносин з персоналом працедавцям необхідно визначити основні потреби працівників, їх цінності. На даний момент у складі персоналу сучасних компаній присутні представники чотирьох поколінь – кожне з унікальними вимогами та різною мотивацією. На *рис. 1* наведено перелік і коротку характеристику цих поколінь. Визначення стратегії співпраці відповідно до ставлення до роботи та потреб працівників певного покоління сприятимуть налагодженню довготривалих відносин.

Як бачимо, в найближчі роки основну частку працівників на ринку праці становитимуть покоління Y і Z. З кожним роком експансія ринку праці поколінням Z стає все помітнішою. Це вже не мала частка суспільства, а велика частина, що з кожним роком відіграватиме щораз важливішу роль на ринку праці. Вже зараз компаніям варто підготуватися та сформулювати певні ціннісні пропозиції для рекрутингу осіб цього покоління. Правильно розроблена система мотивації дозволить привабити й утримувати в компанії найкращих працівників.

Для кращого розуміння осіб, які належать до покоління Z, варто звернутися до теорії, сформованої американськими вченими В. Штраусом і Н. Гоувом (*W. Straus, N. Hove*) у 1991 р., в якій було описано цикли поколінь і вперше виокремлено та згадано «покоління Z» й описано його характеристики [3]. Згідно з цією теорією «покоління Z» – це особи, яким притаманні такі основні риси, як: відповідальність, віртуалізація життя, здатність до обробки великих масивів інформації, усвідомлення своїх бажань і розуміння цінності власного часу.

Чітко визначити роки появи перших представників покоління Z у світі вельми важко, адже для кожної країни, залежно від її розвитку, вони різняться. Наприклад, у 2003–2004 рр. науковці під керівництвом Є. Шаміс здійснили адаптацію «теорії поколінь» для країн СНГ і дійшли висновку, що в нашому соціумі поколінням Z необхідно вважати дітей, які народилися та народяться в період 2004–2023 рр. [4]. На противагу цьому в Японії, через високий рівень технологічного прогресу країни, роками народження покоління вважають 1985–1992 рр. Однак загалом більшість країн дотримуються американської методології, визначеної В. Штраусом і Н. Гоувом, вважаючи роками народження цього покоління період 1995–2012 рр.

Актуальність дослідження даного покоління полягає в тому, що воно вже є важливою частиною ринку праці, а в найближчі десятиліття завоює його основну частку. На *рис. 2* наведено частку покоління Z на ринку праці станом на 2019 р. у світі в цілому та в Україні зокрема за результатами дослідження The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z 2021 [5].

Таким чином, ще у 2019 р. частка молодого покоління в Україні вже становила 9%. Водночас, аналізуючи офіційні дані статистичного дослідження

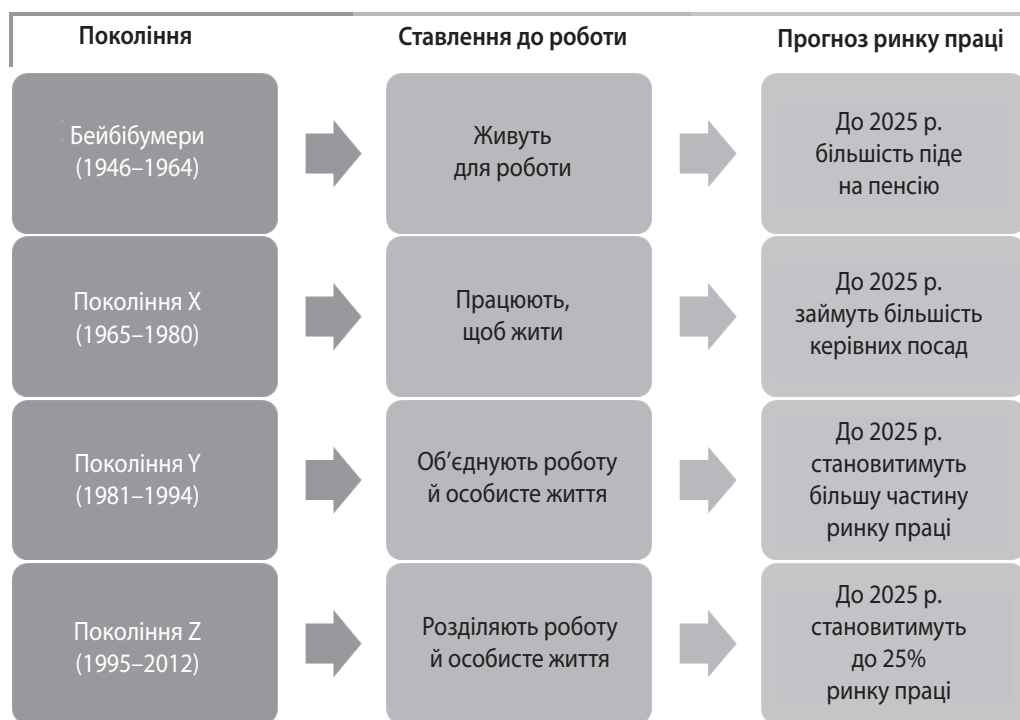


Рис. 1. Характеристика поколінь, присутніх на ринку праці в даний період

Джерело: розроблено на основі [2; 4].

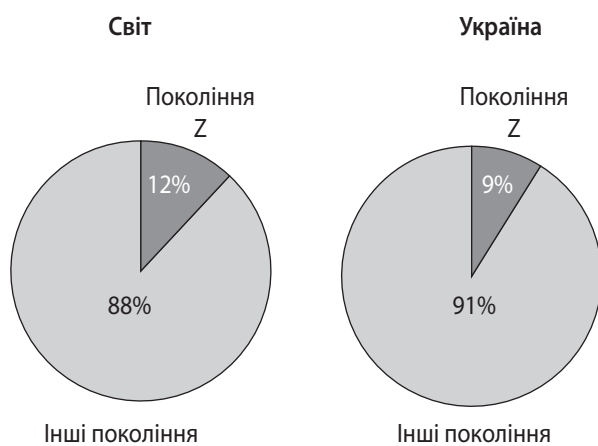


Рис. 2. Частка покоління Z на ринку праці в Україні та світі

Джерело: сформовано на основі [5].

щодо динаміки рівня безробіття молодого населення у віці 15–24 роки, наведені на рис. 3, бачимо, що цей показник є досить високим як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу. В період 2015–2019 рр. показник мав тенденцію до зниження, однак у 2020 р. він зріс як у країнах Євросоюзу, так і в Україні, сягнувши значення 19,3%, поштовхом до чого стала світова пандемія COVID-19.

Молоді люди, які тепер виходять на ринок праці, відчують себе безпосередньо повноправними членами компанії, на відміну від працівників попередніх поколінь. Вони більше не надають суттєвого значення ієрархічним структурам компаній та не го-

тові поважати старшого колегу просто за його вік. Він може заслужити їх повагу своєю роботою та рівнем компетентності.

Беручи до уваги швидкість «захоплення» ринку праці даним поколінням, перед багатьма керівниками логічно постає питання: які ж цінності та характеристики має це покоління? Як з ним налагодити співпрацю та що важливе для нього на роботі?

**П**роаналізуємо очікування покоління Z від місця праці. Багато компаній вимагають від своїх працівників високого рівня гнучкості та прихильності, але це йде в розріз з уявленнями покоління Z, адже чіткий поділ між особистим життям і роботою є одним з їх ключових вимог до роботодавця. Це покоління хоче бути незалежним, тому більше не прив'язується до місця роботи та готове змінити його при будь-якій проблемі з керівництвом. Також представники покоління Z хочуть використовувати всі технічні можливості для свого трудового життя, тому їх робоче місце повинне бути повністю диджиталізоване та мати вільний доступ в мережу Інтернет [6].

Виховання покоління Z є цілком інше, ніж у попередніх поколінь. Це покоління очікує від компаній таке ж ставлення, яке було у них вдома. За твердженням соціолога К. Гуррельманна (К. Hurrelmann) [7], основними очікуваннями даного покоління, як наведено на рис. 4, є рівноправність, відчуття захищеності та заохочення.

Ринку праці важливо в найближчі роки повністю адаптуватися до покоління Z, потрібно не нама-

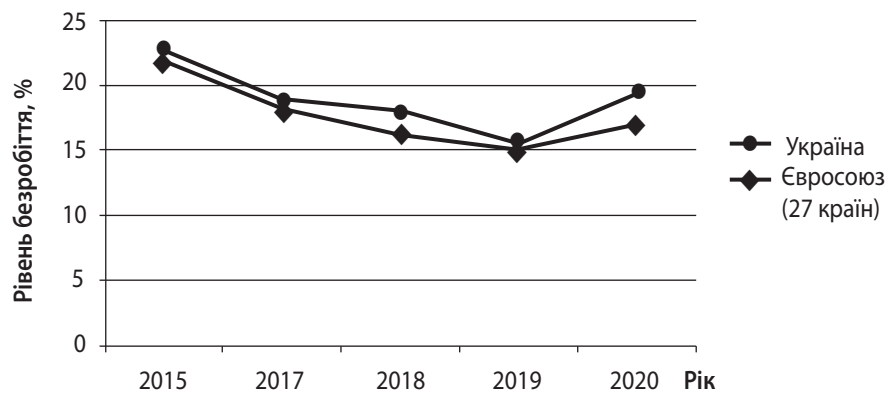


Рис. 3. Динаміка рівня безробіття населення у віці 15–24 роки в Україні та країнах Європейського Союзу

Джерело: побудовано на основі [1].



Рис. 4. Очікування покоління Z від компаній роботодавців

Джерело: побудовано на основі [7].

гатися адаптувати дане покоління під вимоги ринку праці, а, скоріше, скористатися можливістю та відрегулювати ринок, враховуючи бажання та вимоги нового покоління.

Найвдалішим варіантом для рекрутингу покоління Z буде мережа Інтернет, адже воно проводить там велику частку свого часу. Молодь сьогодні шукає вакансії в цифровому вигляді, використовуючи мобільні застосунки та вебсайти. Оголошення про найм повинно мати не сухий, формальний вигляд, а привабливий дизайн і чітке формулювання. Відгук на оголошення має здійснюватися дуже легко та не вимагати заповнень великої кількості формальних заявок. Тобто все повинно здійснюватися якомога швидше, в цифровому та неформальному вигляді, не вимагаючи зайвих зусиль і затрат часу в потенційного кандидата на роботу.

Також керівнику варто знати сильні та слабкі сторони даного покоління для кращого розуміння. Серед основних **сильних сторін** представників покоління Z виділяють:

- ✦ *багатофункціональність* – вони готові виконувати одночасно кілька завдань, головне, щоб це було їм цікаво та приносило користь;
- ✦ *любов до технологій* (завдяки зростанню покоління Z у момент стрімкого поширення цифрових технологій). Технології виступають для них не лише розвагою, а й інструментом для їхнього розвитку та пошуку рішень, що будуть здатні чинити вплив у майбутньому на весь світ;
- ✦ *швидке мислення* – вони можуть блискавично переключатися між різними фрагментами інформації та швидко її обробляти. Завдяки цьому покоління Z може швидко приймати рішення під час проблемних ситуацій та орієнтуватися у величезному масиві інформації мережі Інтернет;
- ✦ *підприємницький хист* – вони змалку мріють про власну справу, заздалегідь стратегічно плануючи свій шлях до успіху. Це сприяє розвитку практичності, логіки та вмінню знаходити нестандартні рішення;
- ✦ *налаштування на швидкі результати та успіх*. «Зети» (або, як їх ще називають, «зумери») не звикли програвати, і в досягненні результату їм допомагає здатність до концентрації на завданнях, вміння планувати та цінувати свій час, а також навички мультизадачності. Головне, щоб вони розуміли мету та щоб кінцевий результат був для них цікавим [2].

Проте при плануванні співпраці не можна не враховувати і **слабкі сторони** покоління Z:

- ✦ *поверхневність*. Часом невміння заглибитися в суть проблеми приводить «Зетів» до серйозних помилок і прорахунків, хоча частково, завдяки здатності до швидкого мислення, ця слабка сторона згладжується;
- ✦ *часта зміна пріоритетів і неготовність до дорослого життя*. Через надмірно довге перебування представників покоління Z під батьківською опікою вони виростають него-



товими до дорослого життя, дорослих проблем і прийняття рішень. Це проявляється в неготовності до вибору місця навчання, професії, роботи тощо. Внаслідок цього часто можливі прояви інфантильності;

- ✦ часті депресивні стани. Через надання надмірної важливості своїй самооцінці та турботі про своє майбутнє дане покоління схильне до психологічних травм, які роблять їх недієздатними та гальмують у розвитку. Також стресовий стан є однією з найбільших перешкод, яка заважає таким співробітникам розвиватися та досягти їх максимального потенціалу;
- ✦ схильність окремих представників даного покоління до ефекту Даннінга – Крюгера, який проявляється в тому, що «Зети» з низькою кваліфікацією часто припускаються помилкових висновків та ухвалюють невдалі рішення, однак їх некомпетентність не дозволяє їм це усвідомити. Також це зумовлює їх зверхне ставлення до інших та сприйняття своїх здібностей вищими за пересічні. У результаті менш компетентні особи завищують свої здібності щодо тих, у кого вони насправді суттєво вищі [2; 8].

З огляду на окреслені сильні та слабкі сторони покоління Z, керівникам доцільно враховувати та використовувати такі *мотиваційні інструменти*, які дозволять налагодити ефективну співпрацю з даним поколінням, а саме:

- ✦ покоління Z живе у системі «лайків», тому мотивація за допомогою похвал, наприклад після виконання дорученого завдання, буде дуже доречною;
- ✦ доручення роботи, орієнтованої на результат, а не на час виконання. Перевага цієї моделі полягає в тому, що працівник іноді матиме можливість швидше закінчити роботу через високу продуктивність праці та завдяки цьому навіть зароблятиме більше грошей, виконуючи більше проєктів. «Зети» отримають постійний стимул працювати швидше та ретельніше;
- ✦ надання можливості гнучкого вибору часу початку та закінчення роботи. Оскільки покоління Z не любить меж, то така можливість стимулюватиме їх до вибору компанії з можливістю планування часу;
- ✦ хоча грошова винагорода має велике значення для даного покоління, але додаткова можливість постійного розвитку, участі в тренінгах і семінарах зробить вашу компанію ще привабливішою, а працівника – щасливішим;
- ✦ оскільки цифрове покоління проводить весь вільний час у мережі, роботодавець не повинен блокувати на робочому місці вільний доступ в Інтернет. Це сприятиме їхньому задоволенню робочим місцем;

- ✦ атмосфера у компанії має бути дружньою та безконфліктною. Працівник має відчувати себе потрібним і корисним. Це сприятиме його внутрішньому спокою.

У табл. 1 запропоновано сформовані на основі робіт К. Гуррельманна ряд рекомендацій щодо того, як краще керівникам компаній налагодити співпрацю з поколінням Z [7].

Таким чином, за результатами дослідження авторами сформовано ключові аспекти для мотивації та налагодження співпраці з представниками покоління Z, що зображено на рис. 5. Ця інформація має на меті допомогти керівнику скласти краще розуміння даного покоління та розробити ефективні методи комунікації з ним.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, з поколінням Z на ринок праці виходить абсолютно новий тип працівника. На протигагу попереднім поколінням, що наполегливо працювали та брали на себе зобов'язання перед своєю компанією, покоління Z не прагне занадто сильно віддавати себе компанії. Воно намагається розділити приватне життя та роботу, якій не хоче приділяти занадто багато часу. Та й загалом багато представників даного покоління розглядають роботу більше як «клопіт», що може принести їм кошти для існування та реалізації їх планів.

Розроблені за результатами дослідження ключові рекомендації щодо взаємодії з поколінням Z, які враховують особливості цього покоління, його слабкі та сильні сторони, цінності та потреби, можуть бути корисними для сучасних керівників компаній у формуванні ефективних методів комунікації та налагодженні співпраці з представниками даного покоління. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Кривцова М. С., Сорока О. В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>
3. Straus W., Hove N. Generations: the history of America's future. 1584 to 2069. New York : Perennial, 1991. 544 p.
4. Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений. Необыкновенный Икс. М. : Синергия, 2016. 140 с.
5. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
6. Бурачек І. В., Ярмолюк Д. І., Верстова В. Я. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-2>

## Рекомендації щодо налагодження співпраці з представниками покоління Z

Рекомендація	Роз'яснення
Регулярний і конструктивний зв'язок	Представники покоління Z в основному очікують на позитивний зворотний зв'язок. Якщо керівник усе ж таки має причину для критики, потрібно спершу згадати, що було виконано якісно, а лише після того конкретно пояснити, які були помилки та як їх виправити. Прийнятний варіант – робити керівнику регулярні нотатки про роботу молодого співробітника, а потім давати спонтанні позитивні відгуки в повсякденній роботі, щоб ще більше мотивувати свого підлеглого
Знання сильних і слабких сторін покоління Z	Керівник повинен мати план мотивації для кожного працівника та враховувати те, що не всі представники даного покоління є однаковими й у кожного є різні слабкі та сильні сторони. Наприклад, хоч покоління Z зростає зі смартфонами та комп'ютерами, це не обов'язково означає, що всі вони знайомі з усіма цифровими процесами
Вищий рівень довіри	Багато керівників вважають, що краще зробити роботу самостійно, ніж довірити її молодому співробітнику покоління Z, якому не вистачає досвіду. Це є великою помилкою! Потрібно довіряти даному поколінню та просто більше часу приділяти зворотному зв'язку. Завдяки цьому працівник буде підвищувати рівень своїх навичок, і в довгостроковій перспективі це принесе позитивні результати для його професійних здібностей і розвитку компанії
Підтримка прямого зв'язку керівника з підлеглим	Потрібно знати свого підлеглого в обличчя, цікавитися його думками та прислухатися до його пропозицій і зауважень. Необхідно надати поколінню Z можливість для участі в різних бізнес-процесах і шанс ділитися власними ідеями, що допоможе в установленні довірливих стосунків у компанії та створенні сприятливого клімату
Не давати обіцянок, які не будуть дотримані	Покоління Z складається з реалістів і тому не може терпіти фальшивих обіцянок. Тому, давши обіцянку або запевнивши в чомусь «Зета», потрібно неухильно виконувати озвучене
Дотримання принципу Work-Life-Cut	Поважайте право покоління Z на встановлення жорстких кордонів між роботою й особистим життям

Джерело: складено на основі [7].

- Hurrelmann K. Nicht ohne meine Eltern! URL: <https://www.zeit.de/zustimmung?url=https%3A%2F%2Fwww.zeit.de%2F2018%2F48%2Fgeneration-z-berufslieben-karriere-gesellschaft-zukunft>
- Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77. No. 6. P. 1121–1134. URL: <https://www.avaresearch.com/files/UnskilledAndUnawareOfIt.pdf>

## REFERENCES

- Burachek, I. V., Yarmoliuk, D. I., and Verstova, V. Ya. "Pokolinia Z na vitchyznianomu rynku pratsi" [Generation Z in the Domestic Labor Market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26 (2021): 63-71.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-2>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua>
- Hurrelmann, K. "Nicht ohne meine Eltern!" <https://www.zeit.de/zustimmung?url=https%3A%2F%2Fwww.zeit.de%2F2018%2F48%2Fgeneration-z-berufslieben-karriere-gesellschaft-zukunft>

- Kruger, J., and Dunning, D. "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, no. 6 (1999): 1121–1134. <https://www.avaresearch.com/files/UnskilledAndUnawareOfIt.pdf>
- Kryvtsova, M. S., and Soroka, O. V. "Pokolinia Z yak potentsiyni sehment rynku pratsi" [Generation Z as a Potential Labor Market Segment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 27 (2021).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>
- Shamis, Ye., and Nikonov, Ye. *Teoriya pokoleniy. Neobyknovennyi Iks* [The Theory of Generations. Extraordinary X]. Moscow: Sinergiya, 2016.
- Straus, W., and Hove, N. *Generations: the history of America's future*. 1584 to 2069. New York: Perennial, 1991.
- "The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey". <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>



**Рис. 5.** Ключові аспекти для мотивації та налагодження співпраці з поколінням Z

Джерело: авторська розробка.