

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ПОКОЛІННЯ Z: ВИКЛИКИ ДЛЯ HR-МЕНЕДЖЕРІВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі розглянуто сучасні підходи мотивації працівників, які належать до покоління Z та основні виклики для HR-менеджерів. Проаналізовано основні чинники, що впливають на мотивацію зумерів, та окреслено дієві засоби заохочення і розвитку персоналу. Представлено практичні рекомендації щодо формування мотиваційних стратегій, метою яких є підвищення залученості, лояльності та продуктивності молодих кадрів.

Ключові слова: мотивація, покоління Z, HR-менеджер, цифровізація, залученість, стратегія управління персоналом.

Abstract

The article discusses modern approaches to motivating Generation Z employees and the main challenges for human resource managers. It analyzes the main factors influencing the motivation of zoomers and outlines effective means of encouraging and developing staff. Practical recommendations are provided for developing motivational strategies aimed at increasing the engagement, loyalty, and productivity of young employees.

Keywords: motivation, Generation Z, human resource manager, digitalization, engagement, human resource management strategy.

Покоління Z - це нові учасники ринку праці, тобто, фахівці-початківці, що складаються з молодих людей, народжених між серединою 1990-х та початком 2010-х років [1]. Ці працівники приходять на роботу з високим рівнем цифрової грамотності, комунікабельності та прагненням до швидкого професійного зростання. Для HR-менеджерів це означає не просто залучати висококваліфікованих фахівців, а створювати умови, які безпосередньо пов'язують їхнє професійне зростання з цілями компанії. Прозорі кар'єрні шляхи, доступ до навчання та реальні можливості, що відкриваються через участь у проектах, формують основу для взаємної співпраці, стимулюють довгострокову мотивацію та сприяють утриманню талановитих працівників.

Мотивація - це процес цілеспрямованого формування внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що впливають на поведінку. Внутрішній мотив визначається як внутрішня умова, яка змушує людину діяти; зовнішній стимул - це фактор, який створює або посилює цю умову. Практично це означає, що мотиваційна політика повинна охоплювати гідну оплату праці з можливостями розвитку, визнання досягнень та елементи значущості роботи. Мотивація повинна бути частиною стратегічного підходу до управління персоналом та бути тісно інтегрованою в систему управління талантами, оцінку ефективності роботи та плани навчання [2].

Теоретична база мотивації поєднує підходи, орієнтовані на потреби, і підходи, орієнтовані на процеси та очікування. У теоріях потреб, сформульованих Маслоу, Альдерфером, Герцбергом та Мак Клеllandом було зазначено, що індивіди мотивовані різними рівнями потреб, від матеріальних до самоактуалізації. Теорії процесу та очікувань, представлені Врумом, Адамсом і Скіннером, акцентують увагу на значущості очікувань щодо зв'язку між докладеними зусиллями й отриманим результатом, на важливості справедливого співвідношення між вкладом та результатом і на стимулюючій ролі підкріплення. Практичний висновок такий: мотиваційні програми мають одночасно адресувати базові матеріальні потреби, формувати прозорі очікування і впроваджувати механізми підкріплення бажаної поведінки.

Описи представників покоління Z чітко демонструють їхнє розуміння потреб у робочому середовищі. Це покоління цінує глобальну перспективу, соціальні зв'язки, візуально привабливі речі та сучасні технології. Вони цінують надійний інтернет та безперебійне живлення, інструменти для онлайн-співпраці, а також можливість працювати в приватному середовищі якомога далі від шуму та зайвих відволікаючих факторів. Вони очікують гнучкості робочого часу та місця роботи, здатності швидко адаптуватися до процесів та швидко перемикатися між завданнями. Водночас багатьом представникам покоління зумерів потрібна цілеспрямована підтримка для розвитку комунікативних навичок, управління конфліктами та здібностей до командної роботи, оскільки їхні найсильніші риси часто повністю реалізуються в цифровому середовищі [3].

Сучасні мотиваційні інструменти повинні бути багатограними та гнучкими. Концепція створення спокійного та довірливого простору з компонентами зеленої інфраструктури та ефективного освітлення сприяє креативності та знижує стрес. Система кафетеріїв надає працівникам можливість вибирати пільги на основі особистих уподобань та життєвих цілей, що підвищує відчуття контролю над власною компенсацією. Політика балансу між роботою та особистим життям включає графік роботи, часткову віддалену зайнятість, програми охорони здоров'я та добробуту, культурні ініціативи та волонтерські проекти, що сприяють відчуттю значущості та відданості.

Ефект мотиваційної політики має вимірюватися показниками як залученості, так і лояльності, а також деякими операційними показниками. Залученість стосується готовності вкладати фізичну, когнітивну та емоційну енергію в роботу, тоді як лояльність проявляється через відданість компанії та намір залишатися в ній. Іншими показниками, що пов'язують мотивацію з бізнесом, є рівень ротації, продуктивність, якість виконання завдань, час адаптації нових співробітників та показники задоволеності клієнтів. Зв'язок показників управління персоналом з фінансовими та іншими операційними результатами покаже прибутковість інвестицій у мотиваційні програми, а також слугуватиме основою для коригування стратегії.

HR-стратегії, що залучають покоління Z, повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, персоналізовані системи пільг, передові технології, наставництво та цілеспрямований розвиток м'яких навичок. Прозорість системи винагород, чіткість кар'єрного шляху та регулярний зворотний зв'язок - все це підвищує довіру та зменшує плутанину. Також важливо створювати можливості для мікронавчання та швидкої ротації, що відповідатиме прагненню зумерів до підвищення професійної швидкості [4].

Аналітична частина є критичною для прийняття рішень. Для визначення впливу окремих практик на показники залученості та лояльності, а також для визначення основних рушійних сил мотивації використовується опитування співробітників, кореляційний аналіз, аналіз головних компонент, кластери, економетричне моделювання та моделювання структурного рівня. Методи машинного навчання сприяють персоналізації переваг та прогнозуванню ризиків відтоку, крім того, регулярне затвердження моделей та аудит даних забезпечують легітимність та актуальність результатів.

Необхідно враховувати обставини, що впливають на ефективність мотиваційних практик. Культурні особливості країни та галузі впливають на сприйняття працівником пільг та уподобань. Законодавчі заборони на політичну діяльність та податкові пільги на політичні пожертви визначають максимальний ступінь гнучкості компенсаційного пакета. Демографічні зміни та місцеві ринкові умови вимагають змін у політиці з часом. Відділ кадрів мусить враховувати різні сценарії та гіпотези, а також проводити контрольовані експерименти.

Ось конкретні дії для фахівців з управління персоналом: слід провести ревізію чинних систем стимулювання, а також розподілити персонал на групи відповідно до їхніх мотиваційних установок. Далі необхідно сформулювати та випробувати експериментальні варіанти рішень, що включають гнучкі пакети пільг та ініціативи, спрямовані на гармонізацію професійного та особистого життя. Крім того, важливо організувати простори, придатні як для глибокої зосередженої роботи, так і для групової взаємодії. Потрібно запустити менторські програми й упровадити постійні тренінги з поліпшення взаємодії та конструктивного розв'язання суперечностей. Необхідно створити систему регулярного оцінювання та зворотного зв'язку, а також визначити показники для відстеження результативності всіх цих заходів. Застосування поетапного методу при розширенні ініціатив, яке ґрунтується на аналізі

отриманих даних та відгуків, дає змогу зменшити можливі ризики та підвищити відповідність рішень реальним потребам [5].

Потенційні ускладнення та перешкоди на шляху впровадження охоплюють дефіцит коштів для фінансування проєктів, спротив змінам з боку керівників операційного рівня, розбіжності між очікуваннями співробітників і пропозиціями компанії, а також неточності в даних, необхідних для проведення аналізу. Для подолання цих бар'єрів ключовим є послідовний план комунікацій, активне залучення керівників підрозділів до пробних проєктів, відкрите інформування колективу та поступове введення нововведень з обов'язковим вимірюванням їхнього впливу.

Висновки

Молодь покоління Z, виходячи на ринок праці, демонструє високий рівень володіння цифровими технологіями, прагне динамічного кар'єрного зростання та вимагає адаптивного графіка. Для перетворення цих нових кадрів на конкурентну перевагу, компанії слід інтегрувати їхні кар'єрні плани з ключовими бізнес-пріоритетами, використовуючи для цього відкриті програми підвищення кваліфікації, менторську підтримку та залучення до справжніх проєктних завдань.

Система стимулювання має включати адекватну фінансову винагороду, індивідуалізований соціальний пакет, чіткі очікування «зусилля - результат» і комфортні робочі умови. Успішність ініціатив вимірюється показниками залученості, лояльності, ротації, продуктивності та часу адаптації, а прийняті рішення впроваджуються поетапно на підставі аналітики й відгуків працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Y. H. Maturbongs, "Generasi Z : Tantangan & Harapan di Era Digital". TarFomedia. 2022. URL: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=11607872686056232931&hl=en&oi=scholar>
2. Ляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf
3. Dan Schawbel. (2014). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know. URL: <http://www.entrepreneur.com/article/236560>
4. Кисляк В. В., Лободзинська Т. П. Особливості управління працівниками нового покоління Z на підприємстві. *Управління персоналом в інституційній економіці : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжн. уч. 28 квітня 2021 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського*, 2021. С. 31–32. URL: <http://ktpe.kpi.ua/files/conferences/zbirnikUP21.pdf>
5. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2012. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/494-498.pdf.

Сметаниук Олена Анатоліївна - доцент, к.е.н, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет; м Вінниця; e-mail: smenaniuk@vntu.edu.ua

Бортниук Віталіна Петрівна – студентка групи 1Л-236, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м Вінниця; e-mail: vitalinapetrivna@gmail.com.

Smetaniuk Olena Anatoliivna – Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University; Vinnytsia; e-mail: smenaniuk@vntu.edu.ua

Bortniuk Vitalina P. – student, Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University; Vinnytsia; e-mail: vitalinapetrivna@gmail.com.