

**Стойко М. М.**

*аспірант кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-39>

## **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ HR-СТРАТЕГІЙ З ВРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОКОЛІННЯ Z**

Покоління Z (Zoomers) часто називають «новим поколінням», яких значною мірою формують соціальний, економічний та культурний ландшафт сучасного суспільства [4]. До людей покоління Z (Gen Z) зазвичай відносять народжених приблизно з 1995 до 2006 х років. Це перше покоління, яке з дитинства живе у світі смартфонів, соцмереж і постійного онлайн-доступу, що суттєво формує їх цінності, навчання, споживання та роботу. Вони дуже вправно орієнтуються на онлайн-платформах і є першими, хто постійно використовує новітні технології. Це призвело до збільшення залежності від цифрового спілкування та зв'язку, сприяючи глобалізації та руйнуванню бар'єрів відстані та культури. Покоління Z є втіленням цифрової епохи. Їх ще називають «цифрові аборигени» [3].

Студенти покоління Z демонструють прагматичний підхід до кар'єри, акцентуючи увагу на балансі між роботою та особистим життям, а не на традиційному кар'єрному зростанні. Згідно з дослідженнями, лише 6% представників Gen Z вважають досягнення лідерських позицій основною кар'єрною метою, натомість вони прагнуть ролей, які забезпечують гнучкість, сенс і можливості для постійного навчання. Багато студентів Gen Z обирають роботодавців, які забезпечать можливості для професійного розвитку, оскільки навчання та навички входять до топ-3 факторів вибору місця праці [2].

Студенти Gen Z оптимістичні щодо свого майбутнього (близько 77% вірять у великі перспективи), але розділені в поглядах: частина обирає навчання в університетах, тоді як інші шукають альтернативні опції, такі як фріланс чи дистанційну зайнятість у цифровому просторі. Сенс роботи переважає над зарплатою: студенти шукають посади, що відповідають їхнім цінностям, таким як соціальна відповідальність, екологічність та інклюзивність, і готові змінювати роботу, якщо вона не

приносить задоволення. Близько 39% планують шукати нову роботу впродовж шести місяців, якщо поточна не пропонує зростання чи гнучкості [5].

Зважаючи на те, що покоління Z – це найновіше покоління, яке виходить на ринок праці, вчені виокремили володіння представниками цього покоління унікальних характеристик, таких як підприємливість, соціальна свідомість, прагматичність та різноманітність [3]. Демонструючи підприємницький підхід, 16% молодих людей вже працюють як інфлюенсери чи фрілансери, і прагнуть швидкого прогресу, але без тиску лідерства [6]. Також це покоління цінує автентичність, різноманітність та інклюзивність, що впливає на їх взаємодію з брендами та з медіа. Крім того, вони надають великого значення балансу між роботою та особистим життям і цінують роботу, яка пропонує гнучкість, цілеспрямованість та особистісний ріст. Традиційні ієрархічні структури менш привабливі для них, оскільки вони прагнуть більш спільного та інклюзивного робочого середовища. Розуміння мотивації та поведінки міленіалів та покоління Z є важливим для бізнесу, політиків та маркетологів, щоб ефективно взаємодіяти з цими демографічними групами [7].

На основі та аналізу низки наукових звітів та досліджень, запропонуємо сучасні напрями HR-стратегій, які необхідно компаніям імплементувати у свою діяльність для працевлаштування покоління Z.

Таблиця 1

**Сучасні напрями HR-стратегій для працевлаштування покоління Z**

<b>Напрямок HR-стратегії</b>	<b>Характеристика напрямку HR-стратегії</b>
1	2
Безперервне навчання та розвиток навичок	Створення програм щотижневого навчання (hard та soft skills), для постійного розвитку представників покоління Z.
Забезпечення ментального здоров'я	Впровадження системної підтримки психічного здоров'я та усунення причин стресу (навантаження, токсична культура), що є критичним для молоді.
Гнучкість та баланс між роботою та життям	Надання можливостей для гнучкого графіка та віддаленої роботи.
Формування ціннісної місії	Чітке визначення соціального впливу компанії, формування корпоративної етики і її дотримання.

1	2
Трансформація стилю менеджменту	Перехід від лідерства та контролю до наставництва та коучингу.
Фінансова стабільність та освіта	Забезпечення конкурентної оплати та навчання фінансовій грамотності через високий рівень тривоги щодо вартості життя та відсутність заощаджень.
Впровадження та навчання GenAI	Інтеграція штучного інтелекту в робочі процеси та надання відповідного навчання.
Екологічна та соціальна відповідальність	Демонстрація реальних кроків у сфері сталого розвитку для підвищення екологічної репутації компанії при працевлаштуванні.

*Джерело: розроблено на основі [1; 5]*

На нашу думку, HR-стратегії для працевлаштування покоління Z має базуватися на поєднанні гідної оплати, сенсу зайнятості та турботи про добробут. Для цього покоління кар'єра – це не вертикальне сходження кар'єрними сходинками, а постійний розвиток навичок та можливість залишатися собою. Організації, які замість жорсткого контролю пропонують менторство, гнучкий графік та психологічну безпеку, мають значно вищі шанси на залучення та лояльність молодих талантів.

### Література:

1. 2025 Gen\_Z and Millenials Survey. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
2. Barhate B., Dirani K. Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. 2021. Vol. 46 (1/2). P. 139–157. DOI: <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2020-0124>.
3. Jayatissa K. Generation Z – A New Lifeline: A Systematic Literature Review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*. 2023. Vol. 3 (2). P. 179–186. DOI: <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
4. Priyanka Wandhe, Panjabrao Deshmukh (2024). The New Generation: Understanding Millennials and Gen Z. *Social Science Research Network* [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4716585](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4716585)
5. Walton Family Foundation Gallup Voices of Gen Z Study. Year 3 Annual Report. URL: [https://nextgeninsights.waltonfamilyfoundation.org/wp-content/uploads/2025/08/Walton\\_Family\\_Foundation\\_Gallup\\_2025\\_Year\\_3\\_Gen\\_Z\\_Annual\\_Report.pdf](https://nextgeninsights.waltonfamilyfoundation.org/wp-content/uploads/2025/08/Walton_Family_Foundation_Gallup_2025_Year_3_Gen_Z_Annual_Report.pdf)
6. Дослідження: як покоління Z змінило уявлення про кар'єру. URL: <https://sn.osvitanova.com.ua/posts/7306-doslidzhennia-yak-pokolinnia-z-zminylo-uiavlennia-pro-karieru>
7. Що мотивує покоління Z на робоче місце? 11 ключових факторів, які надихають зумерів. URL: <https://budni.robota.ua/hr/shho-motivuye-pokolinnya-z-na-robochomu-mistsi-11-klyuchovih-faktoriv-yaki-nadihayut-zumeriv>