

Cite: Kolot, A.M., & Herasymenko, O.A. (2020). Generation Z and socio-labor platform "Work 4.0": interaction imperatives. *Demography and social economy*, 2 (40), 103-138.

УДК 005.96-053.81:[331.52:004

JEL Classification: J00, J21

**А.М. КОЛОТ**, д-р екон. наук, проф., проректор з науково-педагогічної роботи  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
03057, Україна, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1

E-mail: kolot@kneu.edu.ua

ORCID 0000-0002-4393-9806

**О.О. ГЕРАСИМЕНКО**, канд. екон. наук, доц.,  
доц. кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
03022, Україна, м. Київ, вул. Васильківська, 90-а

E-mail: gerasimenko\_o\_o@ukr.net

ORCID 0000-0002-1122-1189

## **ПОКОЛІННЯ Z І СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА ПЛАТФОРМА «ПРАЦЯ 4.0»: ІМПЕРАТИВИ ВЗАЄМОДІЇ**

*Дослідження соціально-трудоких відносин цифрової доби в контексті теорії поколінь і прикладних аспектів її використання є необхідним для забезпечення стійкості соціально-трудоного розвитку і досягнення на цій основі вищого рівня соціальної якості. Брак системних, міждисциплінарних досліджень тих граней і аспектів, що не лише віддзеркалюють, а й пояснюють з наукових позицій односпрямованість і суперечливість взаємодії двох феноменів сучасності — соціально-трудої платформи «Праця 4.0» і «цифрового» покоління (покоління Z) підтверджує актуальність теми статті. Мета дослідження — отримання додаткової аргументації щодо відповідності соціально-трудої платформи «Праця 4.0» можливостям самореалізації покоління Z, узгодженості розвитку двох суспільно значущих інститутів, що у перспективі має слугувати опрацюванню дорожньої карти соціально-трудоного розвитку у взаємозв'язку з поколінними трендами цифрової доби. Принципово новим отриманим результатом є наукова аргументація взаємодії покоління Z і нової соціально-трудої реальності (за авторським концептом — платформа «Праця 4.0»), представлена через призму узгодженості, однонаправленості і протиріч їх розвитку. Автори обстоюють переконання, що платформа «Праця 4.0» відкриває перед молодими (не)дорослими нові можливості, простір для самовираження і самореалізації, водночас породжуючи нові виклики, обмеження та загрози. Доведено, що «Праця 4.0» — інститут, приваблюючий і прий-*

нятніший для покоління Z, аніж для інших поколінь, у контексті адаптації до змін, які в координатах нової економіки стають не винятком, а нормою. Методологічну основу дослідження склали системний і міждисциплінарний підходи. Для аргументації відповідей на ряд поставлених авторами статті вченим-трудовикам запитань використано загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень — теоретичного узагальнення, індукції та дедуції, абстрактно-логічний, історичний і метод класифікації, порівняльного аналізу, логічного обґрунтування, гіпотетичний. Для досягнення поставленої мети розкрито базисні засади теорії поколінь і науково-прикладні аспекти її використання у практиці управління людськими ресурсами. Виокремлено особливості, акцентовано увагу на особистісних, психофізіологічних якостях молодих (не)дорослих покоління Z, які усе більше входять до складу сукупної робочої сили. З наукових позицій обґрунтовано й окреслено розмаїття характеристик платформи «Праця 4.0», які дають уявлення щодо нової соціально-трудової реальності. Здійснено попередні розвідки нових можливостей і викликів, які чекають на представників покоління Z у складі сукупної робочої сили на платформі «Праця 4.0».

**Ключові слова:** соціально-трудова розв'язка, платформа «Праця 4.0», «цифрове» покоління, покоління Z, дауншифтинг, кадрові стратегії.

---

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** Економіка і суспільство у межах національних держав і глобально перебувають у турбулентному стані, коли надшвидкі, надмасштабні, надрізновекторні зміни стають не винятком, а нормою економічного і суспільного поступу. За таких умов украй важливо з наукових позицій пояснювати, що є першопричиною карколомних змін, якими є тенденції економічного і суспільного розвитку та очевидні й, особливо, неочевидні драйвери забезпечення стійкого поступу.

Пояснення неочевидного, того, що залишається за кадром і спричиняє нестійкість наявних систем, обумовлює збої в життєдіяльності людини і суспільства, має перебувати у центрі наукового пошуку кожної соціально відповідальної людини, для якої такий пошук є місією. Сповідуючи саме таку філософію, автори статті реалізують постійний пошук нових опор забезпечення стійкості соціально-трудова розв'язка і досягнення на цій основі нового, вищого рівня соціальної якості, яка має стати пріоритетом соціальної політики.

У руслі такого пошуку перебуває і дослідження соціально-трудова відносин цифрової доби в контексті теорії поколінь і прикладних аспектів її використання на сучасному етапі.

Тому **предметом цього дослідження** є становлення нової соціально-трудова реальності, коли на платформі «Праця 4.0» у складі сукупного працівника усе більше представників так званого цифрового покоління (покоління Z), яке має специфічні характеристики ментальності та життєві цінності, а схильність до цифрових компетентностей виявляє вже в дитинстві.

Маємо констатувати, що наявному науковому доробку наразі бракує системних, міждисциплінарних досліджень тих граней і аспектів, що не лише віддзеркалюють, а й пояснюють із наукових позицій, з одного боку,

односпрямованість, а з другого — суперечливість взаємодії двох феноменів сучасності — соціально-трудової платформи «Праця 4.0» і покоління Z.

**Новизна роботи.** Уперше у вітчизняній літературі соціально-трудового спрямування досліджено взаємодію двох суспільно значущих феноменів сьогодення — покоління Z і нової соціально-трудової реальності, яка, за авторським концептом, представлена як платформа «Праця 4.0», — через призму узгодженості, однонаправленості і протиріч розвитку.

Науково аргументовано, що платформа «Праця 4.0» відкриває перед молодими (не)дорослими нові можливості, простір для самовираження і самореалізації, водночас породжуючи нові виклики, обмеження та загрози.

Доведено, що «Праця 4.0» як інститут, який забезпечує використання ресурсів праці у координатах, породжених Четвертою промисловою революцією, є привабливішим для покоління Z, аніж для представників інших поколінь, і молоді (не)дорослі впевненіше почуваються на цій платформі, швидше адаптуються до змін, які стають не винятком, а нормою.

Окреслено нові вимоги, які платформа «Праця 4.0» висуває до представників різних поколінь, з наголосом на вимоги до молодих (не)дорослих, які мають посісти своє місце на ринку праці, сформувані і реалізувати власну трудову стратегію.

**Метою наукового дослідження** є прирощення новітніх міждисциплінарних знань, які з'являються на перетині двох порівняно автономних, але взаємопов'язаних у соціально-трудоному розумінні напрямів наукового пошуку — включення до сфери праці молодих (не)дорослих покоління Z і функціонування нової соціально-трудової платформи «Праця 4.0».

У такій взаємодії вбачаємо, перш за все, колосальні можливості соціально-трудового прогресу на основі поєднання якісно нових характеристик покоління Z, інтелектуально-інноваційного потенціалу молодих (не)дорослих із новаціями «Індустрії 4.0» і шостого технологічного укладу. Водночас закликаємо до неупередженого аналізу і нестандартних оцінок, які переконують у тому, що на противагу згаданій вище позитивності неодмінно постають і відтворюються численні виклики до відповідності ринку праці та соціально-трудої сфери загалом компонентам людського капіталу покоління цифрової епохи та можливостям його (капіталу) подальшого накопичення і реалізації. Однак є й інший бік медалі, пов'язаний з асиметріями, продукованими невідповідностями ментальних моделей, мотивацій і ціннісних орієнтацій представників покоління Z. Обоюбі асиметрії, про які йдеться, можуть бути подолані, або ж применшені масштаби їхнього прояву, за умови усвідомлення причин їх появи і подальшого відтворення, наявності відповідної наукової аргументації та пропозицій щодо подолання наявних асиметрій у сфері соціально-трудоого розвитку.

**Методи дослідження.** Методологічною основою досягнення мети наукового дослідження стали системний і міждисциплінарний підходи. Для

аргументації відповідей на поставлені авторами статті перед ученими-трудо-  
довиками запитання застосовано загальнонаукові та спеціальні методи  
наукових досліджень, а саме: *теоретичного узагальнення, індукції та де-  
дукції, абстрактно-логічний* — для науково-прикладного обґрунтування  
детермінант становлення та характеристики контенту соціально-трудо-  
вої платформи «Праця 4.0»; виявлення змін у структурі цінностей і ментальних  
схемах, нових трудових стратегій і траєкторій індивідуалізації представни-  
ків покоління Z; *історичний і метод класифікації* — для пояснення причин  
зародження та розгляду генези розвитку теорії поколінь; *порівняльного  
аналізу, логічного обґрунтування, гіпотетичний* — для аргументації узгод-  
женості та полярності компонент соціально-трудо-вої платформи «Праця  
4.0» з особливостями покоління Z; теоретичного обґрунтування можли-  
востей, реальних і потенційних асиметрій і загроз взаємодії представників  
покоління Z і компонент соціально-трудо-вої платформи «Праця 4.0».

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Багатоаспектна проблема-  
тика переформатизації соціально-трудо-вого простору в координатах нової  
(цифрової) економіки знайшла відображення у низці наукових досліджень  
іноземних та українських учених сучасності: Р. Болдуїна (Bolduin R.) [1],  
А. Дітона (Diton A.) [2], Р. Коллінза (Kollinz R.) [3], Р. Інглхарта (Inglhart R.)  
[4], П. Мейсона (Mejson P.) [5], Б. Мілановича (Milanovich B.) [6], Т. Пікетті  
(Piketti T.) [7], Д. Сакса (Saks D.) [8], Дж. Стігліца (Stiglic D.) [9, 10], Р. Уот-  
сона (Uotson R.) [11], К. Шваба (Shvab K.) [12], О. Амоши (Amosha O.), В. Ан-  
тонюк (Antoniuk V.), Ю. Залознової (Zaloznova Yu.), О. Новікової (Noviko-  
va O.) [13], В. Близнюк (Blyznyuk V.), І. Петрової (Petrova I.) [14], В. Гейця  
(Heiets' V.), А. Гриценка (Hrytsenko O.), О. Макарової (Makarova O.) [15],  
Е. Лібанової (Libanova E.) [15, 16], Д. Лук'яненка (Luk'ianenko D.), А. Поруч-  
ника (Poruchnyk A.), Я. Столярчук (Stoliarchuk Ya.) [17], Л. Шевченко (Shev-  
chenko L.) [18] та інших.

У контексті соціально-трудо-вих трансформацій цифрової доби автора-  
ми статті запропоновано теоретичну конструкцію нової платформи соці-  
ально-трудо-вого розвитку за впровадження технологій «Індустрії 4.0» та  
інституціональних змін, притаманних новій (цифровій) економіці [19]; ар-  
гументовано формування нової моделі праці і зайнятості, становлення якої  
здійснюється під впливом демографічних, глобалізаційних і техніко-тех-  
нологічних процесів сучасності [20]; обґрунтовано конструкт нової мен-  
тальної моделі праці та зайнятості «Праця 4.0» як соціально-трудо-вої ре-  
альності початку ХХІ століття [21]; розкрито зовнішні умови розвитку та  
внутрішні характеристики ментальної моделі «Праця 4.0» [22].

Свою історію, свої надбання, як і білі плями, мають теоретичні дослід-  
ження проблематики поколінь. Теорія поколінь, у контурі якої виникла ідея  
генерації покоління Z, сформувалася наприкінці ХХ ст. Піонерною у поко-  
лінній проблематиці стала книга американських авторів — економіста і де-

мографі Ніла Хоува (Neil Howe) та історика Уільяма Штрауса (William Strauss) «Покоління. Історія майбутнього Америки з 1584 до 2069» [23]. Це дослідження виявилось новітнім поглядом на історію США, сформованим на основі історичних аналогій між поколіннями різних часів [24].

Буквена символіка на позначення поколінь пов'язана з ім'ям журналістки з Великої Британії Джейн Деверсон, яка вперше використала термін «покоління X» у дослідженні життєвих особливостей британської молоді на основі серії інтерв'ю [25]. Своєрідним світоглядним зрізом у дослідженні проблем поколінь є соціологія поколінь Карла Мангейма (Mannheim K.) [26, 27].

У сучасному стилі стратифікації поколінь використовується поняття «цифрове покоління» як аналогія терміну «покоління Z», запропоноване освітнім консультантом і популяризатором освітніх технологій Марком Пренськи (Prensky M.). У його розумінні цифрова людина — це житель цифрового суспільства, або цифрового століття, — доби цифрових технологій [28].

Доробок українських науковців у проблематиці покоління нової доби виокремлює дві грані дослідження. По-перше, педагогічні сценарії, запропоновані на основі діагностики переваг та недоліків покоління Z [25] і психолого-педагогічні рекомендації щодо побудови адекватного стилю навчання з учнями цього покоління [29]. По-друге, соціально-трудова контекст з аргументацією паттернів поколінь ринку праці [30], описом нової моделі стосунків між керівником і працівником як представником нового культурного покоління [31], виокремленням кадрових ризиків покоління Z як компоненти потенціалу кадрового складу організації [32].

**Виклад основного матеріалу.** Глобальні зміни техніко-технологічного, демографічного, інституціонального, соціокультурного, політико-економічного характеру обумовлюють формування нової соціально-трудова реальності, яка, за авторським концептом, має назву «Праця 4.0», і нового суб'єкта соціально-трудова відносин — представників молодих (не)дорослих, які належать до покоління Z.

Якими є найвідмітніші характеристики соціально-трудова платформи «Праця 4.0»? Як вписується покоління Z у зазначену платформу, наскільки збігаються їхні взаємні вимоги? Які нові можливості поколінню Z відкриває платформа «Праця 4.0», якими є реальні та потенційні асиметрії їхньої взаємодії, які постають загрози? Яким чином узгоджуються і в чому полярність компонент соціально-трудова платформи «Праця 4.0» та особливостей покоління Z? Спробуємо знайти відповідь хоча б на деякі з цих запитань.

Нинішні траєкторії демографічних і глобалізаційних процесів, нова техніко-технологічна реальність та організаційні трансформації докорінно змінюють світ праці, його інститути, організаційні структури, параметри ринку праці і закономірно зумовлюють формування **нової моделі праці та зайня-**



**тості, соціально-трудової платформи, яку правомірно називати «Праця 4.0»**, за аналогією з назвою моделі та платформи «Індустрія 4.0» (рисунок).

Акцентуємо увагу на тому, що модель «Праця 4.0» не є продуктом лінійних, одновекторних, техніко-технологічних трансформацій. Це результат симбіозу великомасштабних, різноспрямованих, неоднозначних за наслідками перетворень, серед яких одні відкривають нові можливості, другі потребують реакції всіх суб'єктів соціально-трудових і соціально-економічних відносин, зміни мотиваційних настанов, ціннісних орієнтацій, а треті окреслюють низку нових викликів, ризиків і загроз щодо майбутнього світу праці.

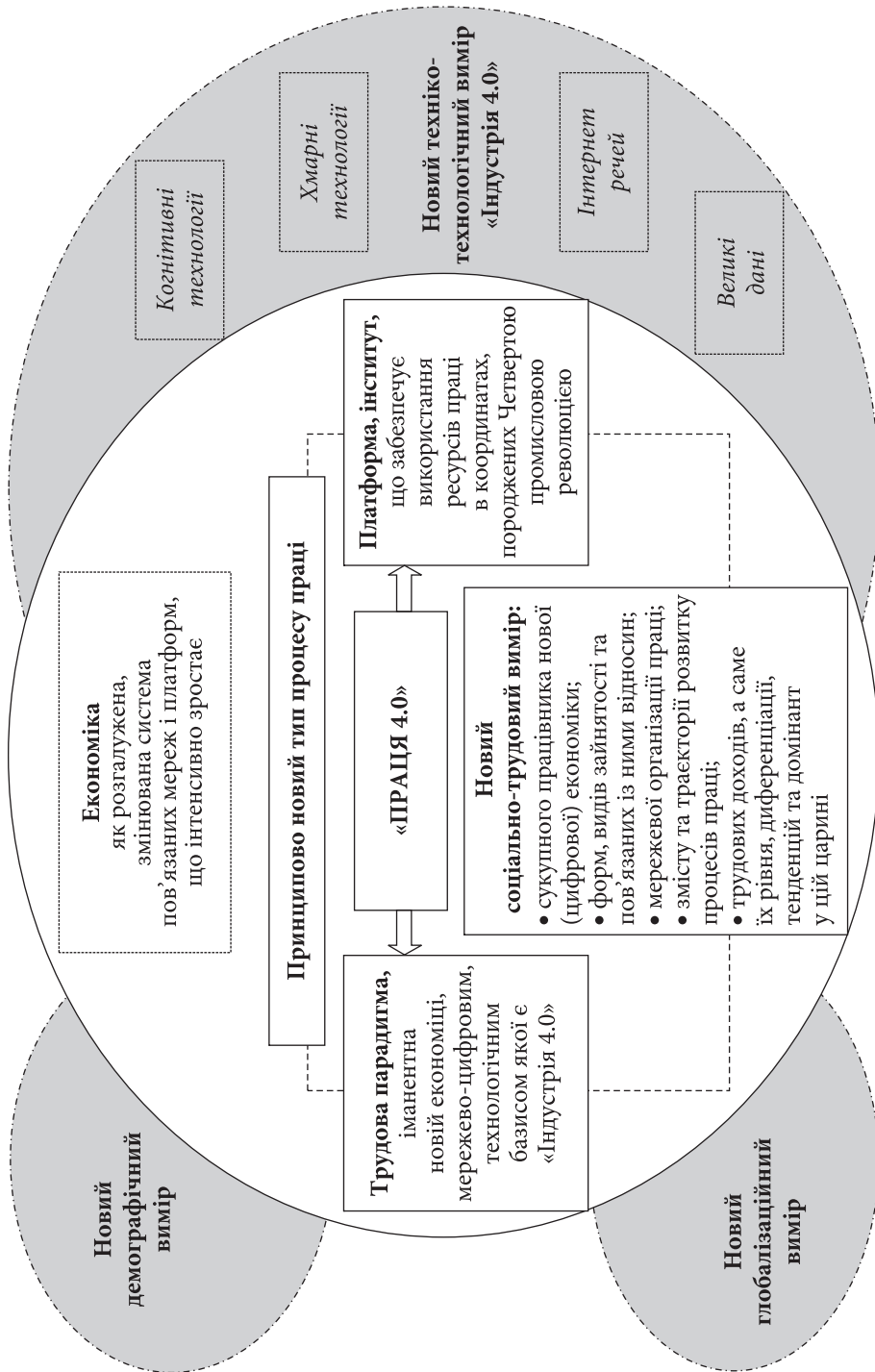
З кожним днем на цю платформу заходить дедалі більше молодих (не дорослих, які належать до покоління Z. Спробуємо провести паралель між системними трансформаціями, що відбуваються у чотирьох основних взаємно переплєтених площинах сучасності — демографія-XXI, глобалізація-XXI, організація-XXI, «Індустрія 4.0» як детермінант формування платформи «Праця 4.0», та особливостями покоління Z у контексті нових можливостей і викликів. Це потребує звернення до теорії поколінь і міжпоколінного аналізу.

**До зародження та розвитку теорії поколінь.** Учення про наступність поколінь, закономірності їхньої взаємодії зародилося доволі давно. Так, ще у працях італійського філософа Джамбатіста Віко (Giambattista Vico) (1668—1744) знаходимо обґрунтування принципів життєдіяльності, які згодом було покладено в основу класичної теорії поколінь. Один із цих принципів звучить так: «Історія є зміною поколінь, почергово пов'язаних єдністю законів розуму і зростанням раціонального знання» [33].

Згодом французький письменник, учений і політичний діяч Ніколя де Кондорсе (Condorcet) (1743—1794) писав, що покоління — це не лише група ровесників, а й спільність людей, які мають подібний склад розуму, обсяг позитивних знань і рівень культурної досконалості [34].

На початку 1990-х років теорія поколінь була науково обґрунтована Неймом Хоувом і Вільямом Штраусом. Згідно з їхньою теорією, приблизно кожні 20—25 років з'являється нове покоління, поведінка і цінності якого відрізняються від попередніх спільнот. При цьому вирішальний вплив на цінності кожного покоління справляють умови виховання в сім'ї, а також соціально-економічні і політичні події, які траплялися з ними до 11—12 років від народження. Вони доводять, що цінності, сформовані у молодому віці, справляють вплив на модель поведінки людини протягом усього життя, у тому числі на ставлення до роботи, споживацьку поведінку, сприйняття навколишніх світів [23, 24].

Маємо засвідчити, що до теорії поколінь як наукового та інтелектуального надбання кінця ХХ ст. в останні роки прикута підвищена увага. За нашим баченням, це пов'язано як мінімум з двома причинами.



Зовнішні умови розвитку та деякі внутрішні характеристики моделі «Праця 4.0»  
Джерело: розроблено авторами.

*Перша причина* актуалізації теорії поколінь пов'язана з формуванням нового економічного, управлінського мислення, нової культури у все більшій кількості економічно активного населення, його інститутів. Чи не найбільший інтерес до феномену поколінь останнім часом виявляють роботодавці, для яких забезпечення високої конкурентоспроможності, набуття незаперечних конкурентних переваг безпосередньо пов'язано з залученням, утриманням, розвитком, мотивуванням працівників різних вікових груп (поколінь), розумінням їхніх потреб, пріоритетів, цінностей. Цілком очевидно, що кадрові стратегії та технології не будуть ефективними без урахування особливостей персоналу різних вікових груп, й особливо молодих (не)дорослих, які вперше набувають статус працівника організації.

Підвищений інтерес до поколінних зрушень, поколінної динаміки виявляли і продовжують виявляти комерційні структури, які прагнуть зрозуміти уподобання, споживацькі настрої представників різних поколінь, зокрема молоді, спонукати їх активніше купувати усе нові товари та послуги.

Інститути громадянського суспільства прагнуть зрозуміти пріоритети, мотиваційні настанови населення різних вікових груп, насамперед молодих (не)дорослих для залучення до активної політичної, громадської діяльності або ж з метою запобігання такій діяльності.

*Друга причина* підвищення уваги до теорії поколінь пов'язана з глибокими демографічними, соціокультурними, інституціональними змінами в економіці і суспільстві на рубежі двох століть і в подальші роки. Зазначені зміни, що мають глобальний характер, актуалізують проблематику поколінних зрушень, поколінної динаміки, розгляду її у нових термінах — «розлом», «зрушення», «міжпоколінний аналіз», «нові життєві траєкторії», а не констатації на кшталт «аналіз поколінь — це важливо».

Перш ніж розглядати теоретико-прикладні аспекти молодих (не)дорослих (покоління Z), звернімося до фундаментальних, класичних, основ теорії поколінь, що допоможе краще зрозуміти сучасний портрет цього покоління, його особливості, драйвери розвитку.

Маємо наголосити, що вік — це вихідна, однак не вичерпна характеристика поколінь. Останні треба розглядати не як суто статистичні, а як соціальні групи, і тому вікові (демографічні) параметри маємо доповнити історико-культурними та іншими характеристиками.

Дійсно, покоління — це не просто вікова когорта людей, які народилися у певному календарному діапазоні, наприклад, 1995—2010, 2011—2025 рр., а сукупність осіб, які спільно проживають на певній території, перебували і/або перебувають під впливом суспільно значущих подій — політичних, техніко-технологічних, соціальних, отже, мають спільні практики поведінки, домінуючі ціннісні орієнтації, ментальні схеми.

Серед останніх класифікацій поколінь привертає дослідницьку увагу запропонована Х. Беккером (Becker H.) [35]. У ній виокремлено п'ять по-



колінь: довоєнне покоління (1910—1930); мовчазне покоління (1930—1940); покоління протесту (1940—1955); втрачене покоління (1955—1970); неназване покоління (народження після 1970 р.).

Однією з визнаних і широко представленою у монографічних і спеціальних виданнях є згадана вище класифікація поколінь, запропонована Нейлом Хоувом (Howe N.) і Вільямом Штраусом (Strauss W.) [24]. Окрім віку і року народження вона базується на системі цінностей, яка формується під впливом соціальних, політичних, технологічних і демографічних умов. Вони виокремлюють такі покоління: видатне покоління, покоління переможців (1900—1923); мовчазне покоління (1923—1943); покоління бебі-бумерів, або бумерів (1943—1963); покоління X, або невідоме покоління (1963—1983); покоління Y, або покоління мережі, міленіали (1983—2003); покоління Z (2003—2023).

Класифікація поколінь, запропонована американським дослідним центром *Pew Research Center* [36], виділяє такі: мовчазне покоління (1928—1945), покоління бумерів (1946—1964), покоління X (1965—1980), покоління Y, або міленіали (1981—1996), покоління Z (роки народження від 1997 р.).

Наведені вище класифікації поколінь, розроблені стосовно західних суспільств, цілком придатні для використання в українській практиці. Такий висновок є справедливим, оскільки межі поколінь, представлені у цих класифікаціях, збігаються з історичними, демоекономічними, технологічними віхами новітньої історії нашої країни — Друга світова війна — відлига — застій — перебудова — політичні та економічні реформи — становлення нової економіки і мережевого суспільства.

Для країн, які утворилися після розпаду Радянського Союзу, певне і теоретичне, і прикладне значення має класифікація поколінь, автором якої є В. Радаєв: вона охоплює періоди радянської та пострадянської доби з виокремленням у межах цих періодів із прив'язкою до певних історичних та інших віх поколінь (радянських і пострадянських). Характерною особливістю цієї класифікації поколінь вважають виділення не лише періодів народження, а й періодів дорослішання (таблиця).

### Періодизація поколінь

Покоління	Період народження	Період дорослішання
Мобілізаційне	1938 і раніше	1941—1955
Відлиги	1939—1946	1956—1963
Застою	1947—1967	1964—1984
Реформ	1968—1981	1985—1999
Міленіалів	1982—2000	2000—2016
Z	2000 і пізніше	2017 і пізніше

Джерело: [37, с. 49].

Зазначимо, що у наведених вище класифікаціях поколінь, які належать різним дослідникам, часові рамки (межі) періоду народження і дорослішання покоління *Z* не суттєво, але різняться. У наявних відмінностях часових рамок появи на світ покоління *Z*, які складають декілька років, автори статті не вбачають особливої проблеми. Важливішим і принциповішим має бути акцент на тому, що покоління *Z*, як жодне інше, має власну унікальну особистість, що не можна не враховувати у процесі розбудови соціально-трудоких відносин на всіх рівнях ієрархічної структури суспільства першої половини XXI ст. Покоління *Z* — це перехідне покоління з XX у XXI століття, на яке справляє вплив покоління міленіалів. У цих поколінь є дещо спільне і все ж вони різні за багатьма ознаками. Те, що для покоління *Y* було «проривними технологіями», або «технологіями майбутнього», для покоління *Z* — буття, адже їхнє дитинство збіглось із технологічним бумом, «великим вибухом».

Покоління *Z* і як термін, і як явище, можна описати словами *Digital Native* (цифрова людина). Представники його народилися в інформаційному мережевому суспільстві і пов'язані між собою інформаційними системами, мережею, цифровими технологіями. Цифрове середовище для покоління *Z* є звичним, зрозумілим й єдино прийнятним.

У одній з найпопулярніших монографій, присвячених проблематиці покоління *Z*, дослідники Девід Стілман (Stillman David) і Йона Стілман (Stillman Jona) до цього покоління зараховують народжених у 1995—2012 рр. і виокремлюють сім характерних ознак [38].

1. *Фізично-цифровий світ*. Покоління *Z* народжене у світі, в якому кожному фізичному об'єкту (людям і місцям) відповідають цифрові еквіваленти. Для покоління *Z* реальний і віртуальний світи природно переплітаються. Віртуальність — просто частина їхньої реальності. Зазвичай робоче середовище повільно опановує цифрові рішення, тож у процесі завоювання свого місця у фізичному цифровому світі перед ним постають небачені досі виклики. 91 % представників покоління *Z* зазначає, що рівень технологічної оснащеності компанії впливає на їхнє рішення працювати чи не працювати в ній.

2. *Надвисока персоналізація*. Покоління *Z* наполегливо працює над ідентифікацією та персоналізацією власного іміджу і прагне, щоб усі про це знали. Здатність персоналізувати все навколо створила в них очікування, що існує глибоке розуміння їхньої поведінки та бажань. Від назв посад до шляхів розвитку кар'єри ступінь персоналізації лише зростає. Така риса створить складності для робочого середовища, яке історично зосереджувалося на прагненні справедливості й однакового ставлення до всіх. 56 % представників покоління *Z* скоріше самі напишуть собі посадову інструкцію, ніж дотримуватимуться її стандартного варіанту.

3. *Реалістичність*. Покоління *Z* зросло на тлі подій 11 вересня, коли тероризм став частиною повсякденного життя, а в економіці спостерігався

період глибокої рецесії. Це стало передумовою формування досить прагматичного світосприйняття, особливо коли йдеться про планування та підготовку до майбутнього. Спочатку з цим реалістичним ставленням зіткнулися вищі навчальні заклади. На черзі — трудові колективи. Представниками покоління Z безпосередньо керуватимуть ідеалістичні міленіали, тож вірогідність виникнення непорозумінь величезна. На думку покоління Z, якщо людина хоче вижити чи навіть процвітати, їй слід реалістично уявляти, скільки зусиль і витрат це потребує.

4. *Страх пропустити.* Представники покоління Z страждають від сильного страху пропустити будь-що, утратити певну вигоду. Позитивний аспект: вони завжди в курсі всіх новинок і змагаються за першість. Негативний аспект: ці люди повсякчас переживають, що просуються вперед недостатньо швидко чи рухаються не в тому напрямку. Представники покоління Z кидають виклик робочому середовищу, оскільки завжди прагнуть упевнитися, що максимально скористалися ситуацією. 75 % представників покоління Z зацікавлені виконувати кілька функцій на одному місці роботи.

5. *Микономіка (Ми + економіка).* Починаючи з *Uber* і закінчуючи *Airbnb*, покоління Z жило виключно у світі економіки спільного користування. Його представники підштовхуватимуть робоче середовище руйнувати внутрішні та зовнішні бар'єри, щоб використати колектив максимально зручно й економічно ефективно. Покоління Z сповна використовуватиме силу «ми» не тільки як співробітники, а й у ролі філантропів. Ці люди очікують на партнерські відносини з роботодавцями, щоб усунути негаразди навколишнього світу. 93 % представників покоління Z стверджують, що ставлення компанії до суспільства впливає на їхнє рішення працювати чи не працювати на неї.

6. *Зроби сам.* Покоління Z дотримується принципу «зроби сам». Вони виростили на відеороликах з *YouTube*, завдяки яким можна навчитися ледь не всьому, тож вірять, що можуть зробити майже все самостійно. Навіть більше, їхні батьки, представники незалежного покоління X, спонукали їх не йти уторованими стежками. Покоління Z дуже незалежне, тож стикатиметься лобами з багатьма елементами культури співпраці, за яку боролися міленіали. 71 % представників покоління Z керується девізом «Хочеш зробити щось добре, зроби це сам!».

7. *Умотивованість.* Оскільки батьки вбили їм у голови, що сама собою участь не є достатньою нагородою, що існують переможці й переможені через економічний спад, що похитнув позиції їхніх попередників, та надзвичайно високу частоту змін у суспільстві, представники покоління Z дуже умотивовані. Ці люди не просто готові, а й прагнуть узятися до роботи, засукавши рукави якомога вище. Порівняно з попередниками, представники покоління Z будуть більше схильні до конкуренції, але менш від-

криті. Компаніям доведеться докласти чимало зусиль, щоб переконати їх у тому, що вони — команда переможців. 72 % представників покоління Z заявили, що готові конкурувати з людьми, які виконують таку саму роботу.

Ще і ще раз наголошуємо на тому, що покоління Z має чимало спільного з іншими поколіннями, передусім із міленіалами, і все ж за багатьма параметрами воно є іншим (часто — принципово іншим), і цього не можна не враховувати роботодавцям, політикам, громадським діячам, усім, хто перебуває у світі самих людей. Результати проведеного дослідження засвідчують, що для покоління Z освіта та набутий професійний рівень зберігають і будуть зберігати високу рейтингову позицію серед основних ціннісних пріоритетів. Абсолютна більшість представників покоління Z свідомо того, що якість освіти визначає конкурентоспроможність на зовнішньому і внутрішньому ринках праці, а мобільність, здатність установити життєву траєкторію постають критично важливими передумовами успішної інтеграції у суспільне життя.

Звернімо увагу на зміну освітніх стратегій молодого покоління. Нині молода людина, порівняно з молоддю 80—90-х рр. минулого століття, орієнтована водночас і на здобуття якісного рівня професійної підготовки, і на більш ранній вихід на ринок праці, поєднання навчання з роботою. Орієнтація на ранній вихід на ринок праці обумовлена прагненням відшукати та посісти власну нішу на ринку праці, який стає усе конкурентнішим, якнайскоріше набутти практичного досвіду. Значимим залишається і намагання бути більш незалежними від батьків в економічному плані. Не можна оминути й такий аспект мотиваційних настанов молоді, як отримання вищої освіти: не менше 30 % випускників хочуть мати вищу освіту, розглядаючи це як можливий старт роботи за кордоном.

Покоління Z без перебільшення можна назвати мережевим поколінням, для якого онлайн-платформи, віртуальне середовище є звичним, прийнятним та єдино можливим, чого не можемо констатувати стосовно інших поколінь. «Ми просто вмикаємо, — зазначає Йона Стілман, — комп'ютери, телефони, планшети чи ноутбуки. За даними Центру з профілактики й контролю захворюваності, 41 % представників покоління Z проводять щодня за комп'ютерами понад три години, не пов'язані із виконанням домашнього завдання (порівняно з 22 % десять років тому). Такі цифрові платформи, як *Netflix*, *Amazon*, *Hulu*, *Apple TV* і *You Tube* дали нам у руки інший вид пульту дистанційного управління» [38, с. 69].

Розмірковуючи над особливостями поведінки покоління Z на роботі, формуванням нового типу відносин у сфері праці, маємо зупинитись на розгляді особистісних характеристик покоління Z.

З цього приводу у вже неодноразово згаданій монографії, зазначено: «Безумовно, що на формування покоління Z вплинули конкретні особливі події та умови. Саме тому воно має власну й відмінну особистість. По-

думайте про дитинство, характерними ознаками якого є Велика рецесія, війна з тероризмом, стрілянина в школі й кліматичні зміни. Подумайте про табу інших поколінь, наприклад одностатеві шлюби, які є нормою для покоління Z. Додайте першого чорношкірого президента, винахід *iPhone*. Тож зрозуміло, що покоління Z дивиться на світ іншими очима... Покоління Z сприймає своє робоче місце як один із головних інструментів і як партнера в процесі перетворення світу на краще. Якщо ми хочемо вивести на поверхню всі їхні найкращі риси в трудових відносинах, треба зрозуміти, що ці люди мають свою унікальну особистість, яка проявиться в офісі» [38, с. 73].

Д. Стілман та Й. Стілман з приводу такої риси покоління Z як надвисока персоналізація наголошують: «Як і всім іншим поколінням, поколінню Z довелося мати справу з підлітковою невпевненістю, зрозуміти, як вписатися, не втративши при цьому своєї унікальності, деякі речі лишаються незмінними. Однак представникам покоління Z значно легше показати, що вирізняє їх із натовпу. Вони виростили у світі надвисокої персоналізації». І далі вони зазначають: «Починаючи зі ЗМІ й закінчуючи політикою, представники покоління Z мають нечувані можливості обирати й контролювати власні переваги. В їхніх руках — блискучий інструмент розширення прав і можливостей. Крім того, покоління Z виростило в епоху прийняття та підтримки, що спонукало їх персоналізувати власний імідж і поділитися ним зі світом» [38, с. 106—107].

Наголошуємо на тому, що психофізіологічний портрет покоління Z надто строкатий. Рисами, властивими цьому поколінню, з-поміж іншого, є нетерпеливість, зосередженість на короткострокових цілях, індивідуалістичність, самовпевненість. Покоління Z живе в мережах, віддає перевагу віртуальному спілкуванню. Той віртуальний світ, в якому перебуває покоління Z, часто придуманий, обмежений постіндустріальними цінностями. Водночас більшість представників цього покоління цінує чесність, відвертість, відкритість. Люди цього покоління максимально наближені до інформації, мереж, вони, образно кажучи, народжуються з мобільним телефоном у руках, а першою їхньою іграшкою стає комп'ютер. На відміну від попередніх поколінь, вихованих на книгах, це покоління виховане на мережах і мислить зовсім іншими категоріями. Хід їхніх думок відрізняється фрагментарністю і часто-густо поверховістю. Цьому поколінню не притаманна культура працювати з книгою, товстим журналом, з першоджерелами. Максимум, що може прочитати немало представників покоління Z, — окремі статті, фрагменти електронних публікацій, мініновини. На передньому плані у них віртуальні розваги, спілкування у мережі, підтримка відчуття віртуального світу, схильність до мінітовариств.

Американський дитячий психолог Шеррі Постник-Гудвін (Sherry Posnick-Goodwin) стверджує: «Вони віддають перевагу текстовим повідомлен-



ням, а не розмові. Вони спілкуються в мережі — часто з друзями, з якими ніколи не бачилися. Вони рідко бувають на вулиці, якщо лише батьки не організують їхнє дозвілля. Вони не уявляють собі життя без мобільних телефонів. Вони ніколи не бачили світу, у якому не було високих технологій або тероризму. Комп'ютери для них важливіші за книги, й у всьому прагнуть негайних результатів. Вони вирости в епоху економічної депресії, і від них усі очікують лише одне — бути успішними. Більшість із них дуже швидко дорослішає, бачачи себе значно старше за свої роки» [39].

Світосприйняття покоління Z формується переважно під впливом інтернету, безпосередня комунікація представників соціуму заміщується техногенною. Комунікативна дистанція між молодим і старшим поколінням збільшується, а ланцюг передавання досвіду, соціального наслідування дає збої. Не буде перебільшенням твердження, що батьки усе менше відіграють роль авторитету для своїх дітей, а всезнаючим авторитетом стає мережа Інтернет і в цілому віртуальний світ.

Таким чином, *молоді (не)дорослі, які вже сьогодні виходять на ринок праці, — це нове, цифрове, покоління з новими, особливими психофізіологічними рисами*. Ці риси у крайніх їх проявах можна спостерігати у формі певних психологічних синдромів молоді. Спеціальна література переповнена описом «дітей індиго», дітей із синдромом дефіциту уваги і гіперактивності. Їм властива нездатність зосередитися на чомусь одному, непосидючість, надактивність, нетерпеливість. На думку більшості психологів, твердження, що «діти індиго» особливі, це «люди майбутнього», особливо обдаровані, є перебільшенням. Утім, це не означає, що такі діти не можуть виявляти таланти, креативність у певних сферах діяльності. Водночас реальність є такою, що «діти індиго» мають певні проблеми медико-психологічного характеру. Надлишок інформації, який, як цунамі, вкриває все і вся, може і нерідко призводить до порушення вікового розвитку нервової системи. У поєднанні з браком емоційних контактів у сім'ї означене формує підвищену збудливість, уразливість, непосидючість.

Безумовно, що у більш зрілому віці ці риси дитячої поведінки будуть трансформуватися, не будуть гіпертрофованими. І все ж завтрашній і частково нинішній ринок праці стає ринком послуг вчорашніх гіперактивних дітей. Набуття останніми статусу зайнятих у суспільному виробництві буде породжувати усе нові виклики та продукувати нові завдання у системі управління персоналом. Учорашні гіперактивні підлітки у складі зайнятих будуть вирізнятися більшою потребою у пошуку нетрадиційних рішень, меншою терпеливістю і терпимістю, схильністю до підвищеної конфліктності.

Маємо враховувати, що мислення якщо не усіх, то багатьох представників покоління Z має свої особливості. Складовою останніх є орієнтація на опрацювання інформації короткими порціями. Йдеться про так зване *кліпове мислення*. Молоді (не)дорослі навряд чи будуть масово читати Іва-



на Франка, Олесь Гончара, вони будуть читати тексти в мережі Інтернет, які вміщуються в один екран, передавати та приймати короткі повідомлення, сприймати, обробляти й усвідомлювати інформацію швидко, але у малій кількості. Великою є ймовірність поверхово-порційного ухвалення разових і несистемних рішень.

Маємо зважати й на поведінкові особливості молодих (не)дорослих, які з дитинства занурені у себе та віртуальний світ і не схильні до вербального спілкування.

Не кращими чи гіршими, а іншими стають життєві принципи, життєві орієнтири молодих (не)дорослих. Причини цього тренду багатоманітні і серед них — швидкі, суперечливі, багатовекторні зміни в умовах життєдіяльності, під впливом яких одні орієнтири нівелюються, а інші ще не заявили про себе. Іншими словами, людина живе начебто у розмитому світі, в якому все сприймається не чітким, не однозначним. Додамо і таку причину прогресування розмитості життєвих принципів та орієнтацій як світоглядна розбіжність у життєвих цінностях батьків і дітей, старшого і молодшого поколінь. Життєві принципи старших стають для молоді неактуальними. Світоглядна розбіжність, про яку йдеться, має прояв як у побуті, так і у роботі, що змушує коригувати систему управління персоналом. Не можемо оминати й такі причини розмивання життєвих орієнтацій як надлишкова інформаційна перенавантаженість, надлишок інформації і як результат — нездатність молоді людини сформулювати життєве кредо, самовизначитись. Можливості розширюються, але як ними скористатися?

**Зміни у структурі цінностей, ментальних схемах цифрового покоління та «домашнє завдання» для наукових шкіл трудовиків.** Цінності, які сповідують члени суспільства, — багатоманітні, втім їх можна об'єднати всього у кілька груп, а саме:

- здоров'я і безпека людини;
- добробут і соціальні цінності (статус, кар'єра);
- сім'я;
- духовні цінності (культура, освіта, моральність).

Цінності здоров'я нове покоління в абсолютній більшості усвідомлює і підтвердженням цьому є позитивна динаміка зі скорочення споживання спиртних напоїв, поширення руху за здоровий спосіб життя. Молоді (не)дорослі усвідомлюють, що набуття конкурентних переваг, досягнення високої працездатності неможливе без підтримки здоров'я, і зусилля у цьому напрямі будуть, на наше переконання, лише зростати.

Не потребує особливого доведення й твердження про актуалізацію для молодого покоління цінностей, що пов'язані з матеріальним станом, соціальним статусом, кар'єрним розвитком. З огляду на це та враховуючи зміни у структурі якостей «цифрового покоління», і серед них — гіперактивність, емоційність, підвищену конфліктність, амбітність та ін., можемо

очікувати, що у трудових колективах і суспільстві в цілому буде зростати конкуренція на міжособистісному рівні; молоді (не)дорослі активніше та агресивніше боротимуться за місце під сонцем. Передбачаємо зростання конфліктності поколінь у складі сукупної робочої сили, у тому числі «цифрової» і «нецифрової» як наслідок розлому у цінностях, розширення поля незбігу ментальних схем особистісних і психофізіологічних якостей персоналу різних вікових груп. На цьому ґрунті будуть з'являтися та відтворюватися трудові конфлікти між представниками покоління Z і менеджментом різних рівнів.

Що ж стосується сімейних цінностей, то у структурі пріоритетів молодого покоління їм, ймовірно, буде належати дедалі менша роль. Як зазначено раніше, у молодих (не)дорослих порівняно з попередніми поколіннями ще більше загостриться конфлікт батьків і дітей.

Інші важливі моменти — усе більше підлітків нині виховуються у неповних сім'ях і сім'ях із мінімальною кількістю дітей. За таких поширених і довготривалих трендів для нового покоління, коли воно увійде у зрілий вік, психологічні проблеми створення своєї сім'ї будуть лише загострюватися. Над ними тяжитимуть психологічні травми неповних сімей, відсутність досвіду перебування у сім'ї, в якій багато дітей, що продукує егоцентризм. Наголосимо лише на такій обставині. Діти, які виростають в сім'ях, де вони були єдиним чадом, автоматично являють собою центр підвищеної уваги, вони звикають до свого статусу у молоді роки і в подальшому воліють, щоб оточення ставилось до них так, як і батьки. Маємо бути готовими до того, що з такими інфантильними егоцентричними настановами немало представників молодого покоління прямує у самостійне життя.

Маємо враховувати, що на соціально-трудові відносини значний вплив матиме такий соціально-психологічний тренд як *інфантилізація*. Остання означає, що деякі дорослі продовжують зберігати риси, притаманні людині у дитинстві. При цьому людина у дорослій життєдіяльності поводить себе як дитина, не усвідомлюючи цього. *Що це означає для сфери праці?* За поширення феномену «інфантилізація» працівники будуть усе менше відповідальними, бракуватиме виконавської дисципліни. Водночас носії такої «доросло-дитячої» поведінки будуть постійно очікувати від керівників і співробітників схвальної оцінки своїх дій. Притаманний інфантильному поколінню егоцентризм і споживацьке ставлення до життя потенційно може породжувати неадекватні вимоги перед роботодавцем щодо винагороди за надані послуги праці.

*Які нові явища і процеси з'являться у сфері безпосереднього докладання праці з приходом покоління Z? Яких нових рис набудуть соціально-трудові відносини, коли серед їхніх суб'єктів побільшає представників покоління Z?* Відповіді на ці запитання маємо шукати спільно і цей пошук є домашнім завданням для тих, хто має пряме чи опосередковане відношення до роз-

будови соціально-трудових відносин нової (цифрової) економіки, насамперед для науковців, які є очільниками та представниками наукових шкіл трудовиків.

**Симбіоз платформи «Праця 4.0» та «цифрового» покоління.** Яким чином узгоджуються і в чому полярність компонент соціально-трудової платформи «Праця 4.0» та особливостей покоління Z?

Звернімо увагу на дотичність і суперечливість двох зазначених феноменів через призму зовнішніх умов розвитку та компонент моделі «Праця 4.0», детальний аналіз прояву яких викладено у працях авторів цієї статті [20—22].

Базова паралель, що окреслює співвідношення платформи «Праця 4.0» та покоління Z, — соціально-трудова профіль працівника цифрової економіки першої половини XXI століття, який формується під впливом зовнішніх умов демографічного, глобалізаційного, організаційного та технологічного характеру.

З-поміж загальноосвітніх *трендів демографічного характеру*, які відображено в попередніх дослідженнях [19—22], зробимо акцент на тому, що соціально-трудова зріз сукупного працівника нової (цифрової) економіки першої половини XXI століття формується під впливом таких зрушень як зменшення частки молодих вікових груп; підвищення середнього віку працюючих («срібне» населення «срібної» економіки і суспільства); зниження частки працюючих, які перебувають у працездатному віці, підвищення у складі зайнятих у суспільному виробництві працюючих пенсіонерів.

Слід наголосити, що постаріння населення — провідна складова нижніх і майбутніх масштабних демографічних змін — відбувається як «знизу», так і «згори». Йдеться про старіння населення як симбіоз скорочення народжуваності та збільшення тривалості життя.

Із зазначеного можна висувати гіпотезу щодо протиріччя у взаємодії платформи «Праця 4.0» у частині демографічної її компоненти та покоління Z. У складі робочої сили (економічно активного населення) представництво покоління Z щороку буде збільшуватися. Водночас відносна частка молодих вікових груп у складі робочої сили не матиме динаміки зростання передовсім через зниження народжуваності та збільшення зайнятості населення старших (пенсійних) вікових груп.

З огляду на прогнозовані демографічні тренди маємо констатувати, що у найближчій перспективі покоління Z, яке має зазвичай високий рівень освіти, схильність до ризикових професійних рішень, володіє новим, «мережевим» типом мислення, у найближчій перспективі не визначатиме «портрет» сукупного працівника нової (цифрової) економіки.

За означеної вище структури сукупної робочої сили, яка згодом набуватиме усе більше «срібних» ознак, спостерігатимемо загострення проблеми адаптації значної частки економічно активного населення до зміню-

ваних умов життєдіяльності. Звернімо увагу на такі дані. У середині минулого століття на період активного життя одного покоління припадала одна зміна технологічних укладів і дві-три зміни поколінь техніки. За наявними прогнозами, у середині XXI століття у період активної трудової діяльності людині доведеться мати справу з двома технологічними укладами і трьома-чотирма поколіннями техніки. Уже цих даних цілком достатньо, аби переконатися у відсутності альтернативи постійній адаптації до змінюваних умов життєдіяльності усіх категорій і представників сукупної робочої сили. Можна передбачити, що потенціал адаптації буде на стороні покоління Z.

Водночас принципово важливим є таке: в умовах постаріння робочої сили, збільшення у складі працюючих представників старших вікових груп, продуктивність праці яких є потенційно нижчою, та посилення відмінностей у володінні цифровими компетентностями, можна прогнозувати набуття поколінням Z незаперечних конкурентних переваг щодо індивідуальної продуктивності.

**У контексті нового формату глобалізації світової економіки** передусім наголосимо на подіях, явищах і процесах, що уособлюють так зване *друге роз'єднання та найбільшою мірою корелюють із особливостями покоління Z*, а саме:

- створення та масове впровадження інформаційно-комунікаційних технологій;
- спрощення способів передавання та зниження вартості переміщення інформації, ноу-хау;
- переміщення робочих місць виробництва за можливості контролю за адміністративно-господарською діяльністю, дистанційної координації, відеозв'язку тощо.

Природна схильність покоління Z до інформаційно-комунікаційних технологій та скоріше позитивне, аніж негативне сприйняття представниками цього покоління практики переміщення робочих місць за межі країни дає можливість ефективного здійснення адміністративно-господарської діяльності у віддаленому режимі.

Для третього етапу майбутньої глобалізації, як наголошено у попередніх публікаціях авторів статті [19—22], будуть характерними дві альтернативи переміщення людей — дистанційна занятість і дистанційна робототехніка. «Третє роз'єднання» стане реальним проявом віртуалізації процесу праці, його відділення від працівників. Така віртуальна імміграція (вона ж дистанційна зайнятість) спроможна кардинально розширити список робочих місць, відкритих для міжнародної конкуренції. Можна передбачити, що *активними суб'єктами такого конкурентного середовища стануть саме представники покоління Z, витісняючи працівників старшого віку.*

Сконцентруємо увагу на наслідках розбудови та функціонування «Індустрії 4.0» для сфери праці в контексті нових можливостей та викликів для покоління Z. Основними з них, як випливає з попередніх досліджень авторів, які корелюють із висновками багатьох іноземних і вітчизняних учених, є урізноманітнення форм зайнятості, домінування її атипових форм над типовими, нестандартних — над стандартними; зростання диференціації робочої сили за рівнем професійної підготовки та рівнем компетентностей; підвищення вимог до професійної підготовки, особистісних якостей і здатностей зайнятих у новій економіці; карколомні зміни у характері та організації праці; нові передумови і можливості комунікацій, діалогу та співробітництва; посилення контролю за процесом праці, у тому числі віддаленого; підвищення інтенсивності праці у більшості видів трудової діяльності; скорочення життєвого циклу використання набутих знань і актуалізація їх оновлення та прирощення; нові компетентності (здатності, навички).

Статусу критично важливих для економічно активної людини за становлення платформ «Індустрія 4.0» і «Праця 4.0» набувають такі компетентності:

- готовність і здатність до самонавчання, перенавчання та неперервної освіти;
- готовність до змін і прагнення до нового;
- здатність адаптуватися до постійно змінюваних умов життєдіяльності;
- уміння працювати в команді;
- готовність до професійної мобільності;
- здатність до розумного та відповідального ризику;
- спроможність до критичного мислення;
- уміння та готовність працювати віддалено;
- уміння працювати з великою кількістю даних;
- уміння формулювати та усвідомлювати достеменні цінності трудового життя.

Серйозним викликом для покоління Z стане трансформація багатьох видів трудової діяльності із розряду складних і надскладних у спрощені та прості. Йдеться про так зване *вихолощення економіки* — феномен, до якого автори привертали увагу у попередніх публікаціях [19, 21, 22].

Натомість усі ті карколомні зміни у професійно-кваліфікаційній структурі зайнятих, якими супроводжується становлення та розвиток платформи «Праця 4.0», безпосередньо узгоджуються з особливостями покоління Z. Це стосується таких трендів у царині професійно-кваліфікаційної структури робочої сили цифрової економіки:

- поява нових видів трудової діяльності і, відповідно, професій, яких ще вчора взагалі не було у штатних розписах організацій, а сьогодні вони стають масовими з огляду на зміни у суспільному поділі праці, урізноманітнення економічної і трудової діяльності;

• інтенсивне наповнення як нових, так і традиційних професій новими змістовними характеристиками (трудовими навичками).

Важливою внутрішньою характеристикою платформи «Праця 4.0» є кардинальні зрушення у **формах, видах зайнятості та трудових відносинах зайнятих в економіці**.

Результати виконаних авторами досліджень дають підстави виокремити ряд взаємопов'язаних процесів, які відбулись у вітчизняній та світовій практиці за останні 10—15 років і набувають ширших масштабів, інтенсивності й змінюють зайнятість та усталені параметри ринку праці. Розмежуємо їх за полярними векторами прояву щодо *особливостей покоління Z*. Односпрямованими трендами слід вважати поширення нових, нестандартних форм зайнятості й атипових моделей організації робочого часу; підвищення гнучкості ринку праці, яка стосується всіх його параметрів — попиту, пропонування, ціни послуг із праці. Напевно, неприйнятним для покоління Z є посилення диференціації сегментів ринку праці, у якому примхливо уживаються елементи доіндустріальної, індустріальної та постіндустріальної епох, та посилення тренду, коли істотна частина робіт з високою і надвисокою складністю використовуються з такою ж частотою робіт із низькою і наднизькою складністю.

Варто підкреслити, що ще зовсім недавно у дослідженнях в царині ринку праці, зайнятості та соціально-трудої сфери в цілому нестандартні форми зайнятості, у тому числі дистанційна робота, аутсорсинг персоналу, неповний робочий час, інші гнучкі форми зайнятості розглядалися переважно як відхилення, аномалія, атиповість із відтінком негативу. Маємо усвідомити, що вчорашня типовість і нинішня атиповість, колишня стандартність і нинішня нестандартність як і багато-багато іншого за умов цифрової економіки *помінялися місцями і цілком природно сприймаються представниками покоління Z*.

**Кардинальні зміни у процесах, змісті, організації праці, в управлінні персоналом в цілому** як змістова компонента моделі «Праця 4.0» працюють здебільшого *на користь покоління Z*. В епоху цифровізації людина працюючи у процесі праці постає як носій нових компетентностей, а її діяльність здійснюється в інших, відмінних від дотеперішніх координатах — мобільності, автономності, самовідповідальності, прозорості, мережевого контролю. Водночас суттєво трансформуються цінності трудового життя.

Оскільки процес праці набуває мережевого характеру з обов'язковим використанням інформаційно-комунікаційних технологій, а взаємодія роботодавця з працівниками усе більше набуває віртуальних, нетрадиційних, у тому числі дистанційних форм, правомірно говорити про трансформацію традиційних форм і методів організації праці в якісно нову реальність — **цифрову організацію праці**, яку органічно *сприймають представники покоління Z* як доцільну, раціональну та ефективну.



Цифровій організації праці притаманні атрибути, які цілком і повністю вписуються в образ покоління Z:

- розробка і запровадження мережевих форм поділу та кооперації праці;
- проектування трудових процесів на основі цифрових технологій;
- формування та реалізація проєктів трудової мобільності;
- введення адекватних умовам цифрової економіки форм навчання та підвищення кваліфікації з метою формування нового типу креативних працівників;
- запровадження системи матеріальної та нематеріальної мотивації, що враховує умови цифровізації та цифрової економіки в цілому.

**Молоді (не)дорослі у пошуку нових трудових стратегій: дауншифтинг.** Результати виконаного дослідження переконують у тому, що феномен дауншифтингу усе більше набуває популярності серед представників покоління Z, а з ним і філософія відмови від безмежного споживання, демонстрації свого високого статусу та ін.

Дедалі більше представників різних поколінь віддають перевагу розміреній життєдіяльності, можливості повноцінно прожити кожний день, а не лише по вихідних і під час відпустки. До цієї когорти людей тяжіють переважно молоді (не)дорослі покоління Z.

Явище, що дістало назву дауншифтингу, інтенсивно розвивається з 1990-х років. З англійської мови термін можна перекласти як «зміщення вниз». Дослівно запозичений з автомобільної лексики термін «дауншифтинг» означає «переключення автомобільної коробки передач на меншу швидкість».

Вважають, що перші згадування про дауншифтинг як соціально-трудова явище, як відмова від стресової роботи на користь спокою та власного задоволення з'явилися у книзі Е. Солтмен «Дауншифтинг: досягнення нового успіху на пониженої передачі», виданій у США 1990 року.

Поява та поширення феномену дауншифтингу серед молоді є наслідком різних причин, які не можна звести до одного знаменника. Звернімо увагу на деякі. Перш за все маємо зазначити, що інституційні зміни в бізнесових структурах, організаційна перебудова компаній суттєво обмежили можливості традиційної вертикальної кар'єри для персоналу в цілому й особливо молодих (не)дорослих. Далі, процес глобалізації, крос-культурні зрушення, зміни в мотиваційних настановах демонструють умовність успіху, що пов'язаний із трудовою кар'єрою. Водночас інтенсивні переміщення жителів із центральних мегаполісів на периферію й за їхні межі дали змогу усвідомити, що є й інші «блага цивілізації», аніж ті, до яких звикало людство упродовж багатьох десятиліть, а то й століть. Так, поширення фрилансу справило свій вплив на усвідомлення можливості жити за іншими стратегіями суспільного буття.

Узагальнено і дещо спрощуючи можна стверджувати, що дауншифтинг — це постмодернізм в дії, одна з сучасних тенденцій реалізації стра-

тегій професійного та особистісного розвитку економічно активного населення.

Звернення авторів статті до проблематики дауншифтингу не випадкове, оскільки нині багато молодих (не)дорослих, на чому наголошено вище, прагнуть реалізувати життєву стратегію дауншифтингу. Наявні соціологічні дослідження засвідчують, що чимало представників покоління Z, які ще не вийшли на ринок праці, є ідеологічними прибічниками дауншифтингу.

Поширення ідеології дауншифтингу демонструє становлення вже у недалекому майбутньому багатомірного соціального простору, обмеженість дотеперішніх уявлень про соціально-трудова динаміку розвитку, які ще вчора розглядалися як аксіоматичні. Автори статті свідомі того, що дауншифтинг у найближчі роки не стане життєвою стратегією більшості. Втім, не можемо нехтувати зародженням нового життєвого сценарію на платформі «Праця 4.0» та у цифровому суспільстві, тому маємо докласти зусиль до дослідження цього феномену та пошуку відповідей на запитання, пов'язані з використанням ресурсів праці молодих (не)дорослих, можливостями їх самореалізації та самовираження.

За індустріальної доби професійні та життєві стратегії розвитку мали чіткий, правильний вектор, який можна сформулювати як «вперед і вгору». Усі інші стратегії розглядалися як аномалії, відхилення, невідповідність генеральній лінії. Нові умови життєдіяльності людини у XXI ст. є такими, що заперечують багато колишніх кар'єрних стратегій і, зокрема, чи не обов'язкове просування по службі на вищі щаблі. Є підстави стверджувати, що епоха професійного і життєвого розвитку за побудови стратегій «вперед і вгору» вже скоро закінчиться.

Дауншифтинг на практиці — свідома відмова від звичних тепер, стереотипних життєвих стратегій. Відомий американський соціолог і політолог Р. Інглхарт (Inglhart R.) ще наприкінці 1990-х років наголошував, що в міру розбудови постматеріального суспільства відбувається трансформація цінностей членів соціуму, складовою якої є дрейф від матеріалістичних цінностей (матеріального добробуту, фізичної безпеки) до постіндустріальних. Причиною цього вважається те, що технологічний та економічний розвиток дає можливість менше уваги приділяти екзистенціальним потребам, а «місце економічних досягнень як вищого пріоритету в суспільстві постмодернізму займає усе більше акцентування якості життя» [40, с. 6]. Складовою останнього, на думку Р. Інглхарда, є формування нових потреб індивідуального вибору життєвих траєкторій та індивідуального самовираження.

Людина, яка сповідує ідеологію дауншифтингу, перебуває на позиції обстоювання багатомірності соціального простору, примату нетрадиційних траєкторій розвитку особистості, за яких можна відкрити нові можливості прожити щасливе життя.

Дауншифтинг не можна звести до певних нормованих, чітких форм професійних і життєвих стратегій, оскільки вони еволюціонують, набуваючи нових рис і форм прояву. Серед поширених його сучасних форм виокремимо такі як відмова від настанови на вертикальне кар'єрне зростання заради сім'ї, турботи про батьків і дітей; надання переваги не традиційній кар'єрі, а пошуку роботи-хобі; переїзд в іншу місцевість, у тому числі сільську, або в країну з іншими крос-культурними цінностями; прагнення змінити умови життєдіяльності та жити без «благ цивілізації» (екологічний дауншифтинг); пошук власного життєвого поступу.

Дауншифтинг як життєва стратегія, спосіб життя визначає й поведінку людини на ринку праці. При цьому важливим є розуміння першопричин зародження ідеології, якої дотримуються дауншифтери. В узагальненому трактуванні цей феномен пов'язаний як із соціально-економічними умовами нової цифрової економіки (розвиток малих організаційно-управлінських форм господарювання і відповідних структур, у яких значно меншими є можливості вертикальної кар'єри; надшвидкі структурні реформи в організаціях, за яких рух уперед по кар'єрних щаблях обмежений), так і карколомними змінами у ментальних схемах сучасної людини, і в першу чергу молодой, відмовою людини цифрової епохи (і не лише цифрової) від стереотипних життєвих сценаріїв. Від дотеперішніх, класичних, життєвих сценаріїв, які орієнтовані на рух «вперед і вгору», цифрове суспільство дрейфує до різновекторних сценаріїв, прагне опанувати інші траєкторії людського розвитку, нову палітру життєвих цінностей.

Автори статті не ставлять за мету дослідити особливості трудової діяльності сучасних дауншифтерів, оскільки це не вписується у конструкт та основний лейтмотив нашого дослідження. Хочемо привернути увагу фахівців-практиків до необхідності враховувати ціннісні орієнтації дауншифтерів, формувати кадрову політику з огляду на професійні і життєві стратегії цієї категорії працюючих.

Визнаючи, що дауншифтинг, скоріше за все, ще не скоро буде основним життєвим сценарієм для більшості молодих (не)дорослих, вважаємо, що і теоретики, і практики не можуть, і не мають права, ігнорувати нову соціальну реальність, не усвідомлювати багатомірність сучасного соціального простору та умовність дотеперішніх постулатів життєдіяльності людини в умовах, коли майбутнє вже настало. Ключовою рисою людей, які дотримуються ідеології дауншифтингу (а серед покоління Z, за нашою оцінкою, їх буде усе більше), є сповідування інших, нетрадиційних, поглядів на зміст і структуру ціннісних орієнтацій, серед яких матеріальний, кар'єрний, статусний успіх не домінують.

Згідно з дослідженням К. Гамільтона (Hamilton C.) і К. Брейкспіра (Breakspear C.), існують такі основні причини, які спонукають людей «жити на понижений передачі»:

- бажання мати збалансованіше життя;
- відсутність балансу (узгодженості) між особистими цінностями і цінностями робочих місць;
- прагнення до самореалізації;
- проблеми зі здоров'ям.

Водночас більшість респондентів, опитаних цими дослідниками, за-свідчили, що їхнє рішення змінити професійні і кар'єрні стратегії, спростити та наповнити новими цінностями життя, продиктовано поєднанням згаданих вище причин і появою суб'єктивного відчуття втрати контролю над своїм повсякденним життям [41, с. 295].

За даними численних досліджень, виконаних переважно у країнах далекого зарубіжжя, пошук нової, нетрадиційної, некар'єрної траєкторії професійної та особистісної реалізації, прагнення знайти відповіді на фундаментальні питання людського буття реалізують індивіди, які мали попередній досвід (і не завжди невдалий) професійної діяльності. Сталою тенденцією є збільшення серед таких осіб представників молодих вікових груп, у тому числі тих, хто належить до покоління Z.

За нашими оцінками та прогнозами, серед покоління Z вже нині не менш як 20 % тих, хто сповідує (свідомо чи несвідомо) ідейні засади дауншифтингу. Це означає, що проблематика професійних і життєвих стратегій представників покоління Z уже сьогодні має посісти чільне місце у планах теоретико-прикладних досліджень різних наукових шкіл — економічного, соціологічного, психологічного, політичного та низки інших спрямувань.

Не можна не акцентувати увагу й на тому, що дауншифтинг як феномен, як філософія суспільного буття, буде постійно еволюціонувати. Нині йдеться не про елементарну втечу від буденної роботи: усе більше представників різних поколінь стають обережнішими у запереченні кар'єрного просування. Очевидно, що традиційне трудове життя можливе і після дауншифтингу.

Привертаємо увагу і до такого загальносвітового тренду у цій царині: поширене в суспільній свідомості уявлення про дауншифтинг як засіб покращити життя за межами роботи (шляхом відмови від неї) трансформується в інше — переконання, що дауншифтинг дає змогу покращити очікування від роботи, яка може бути керованішою і привабливішою [42, с. 304].

Завершуючи розгляд проблематики дауншифтингу, зробимо деякі узагальнення. Справедливо стверджувати, що дауншифтинг не міг отримати розвитку в індустріальну добу, для якої характерним є домінування стандартних форм зайнятості, одномірність соціально-трудоного простору, реалізація трудової активності у великих колективах, вертикально спрямовані життєві стратегії — «вперед і вгору» кар'єрними щаблями.

Сучасна постіндустріальна доба, у якій організації тяжіють до нових горизонтально-мережових структур, постійних змін, гібридних форм функціонування, атипових, нестандартних форм зайнятості, суттєво обмежує можливості традиційної вертикальної кар'єри для персоналу. Але для цієї доби характерним є дрейф до реалізації нестандартних стратегій професійного та особистісного розвитку. Можна передбачити, що розширення соціальної бази дауншифтингу буде відбуватися паралельно зі збільшенням масштабів нестандартної зайнятості, збереженням і поширенням мозаїчності.

Представники покоління Z, які сповідують філософію дауншифтингу, своєю життєвою позицією демонструють, що соціальна реальність і соціальна динаміка можуть бути іншими, не аксіоматичними, без гонитви за соціальним статусом і кар'єрним зростанням. Дауншифтери здійснюють свідомий морально-духовний вибір між роботою заради матеріального достатку і роботою заради задоволення та можливістю бути самим собою. На відміну від інших людей, дауншифтери значно менше уваги приділяють матеріальним статкам і значно більше — можливості бути самим собою, фізично, морально, духовно здоровим, щасливим «тут і тепер».

Є всі підстави стверджувати, що дауншифтинг у прикладному, практичному вимірі — це реалізація свободи індивідуального вибору життєвих сценаріїв та індивідуального самовираження.

**До проблеми індивідуалізації представників соціуму, зокрема покоління Z.** Сучасну філософію суперечливої взаємодії покоління Z і платформи «Праця 4.0» не зможемо опанувати поза розглядом такого феномену сучасності як індивідуалізація особистостей і формування індивідуалізованого суспільства.

Як впливає з попередніх досліджень авторів [43, 44], означені вище феномени сучасності є глобальними трендами, які за глибиною і масштабами соціальних трансформацій претендують на статус загальноцивілізаційних.

Сучасна персоніфікована, індивідуалізована особистість дедалі менше, як зазначено, ідентифікується з певними соціальними групами та є все більш самостійною, самобутньою в поведінці, мисленні, способі життя. Автономізація, індивідуалізація особистості безпосередньо пов'язані з такими феноменами та життєвими характеристиками, як суверенізація, зростання свободи, незалежність, самодостатність, самовідповідальність.

Безумовним плюсом індивідуалізації є зростання свободи, послаблення соціального контролю, уникнення жорстких групових нормативів поведінки, вища загальна інноваційність поведінки. Утвердження нової, індивідуалізованої особистості не могло не вплинути на зміст взаємин у системі «людина — суспільство». Так, коли на авансцену виходить індивідуалізована, персоніфікована особистість, саме остання утверджується на голов-

ну роль замість племені, групи, нації. Водночас наголошуємо на тому, що суспільне життя за умов індивідуалізації особистості наповнене не тільки можливостями самореалізації, утвердженням пріоритетності інтересів особистості, а й суперечностями, парадоксами, неочікуваними наслідками, асиметріями, які оточують «індивідуалів».

За наявного позитиву, досягнутого людством на шляху завоювання свобод, автономізації й індивідуалізації людини, не можемо не зважати на потенційні та реальні втрати для конкретної людини і суспільства загалом від надмірного розриву зв'язків між членами соціуму, соціальними інститутами. За всіх свобод, досягнутих соціумом за тривалий період, має залишатися широкий соціальний простір, за межі якого виходити недоцільно, оскільки це неминуче зашкодить людському і соціальному розвитку. Маємо сприймати за аксіому, що існує чимало проблем, які можна розв'язати лише за колективної взаємодії, використання потенціалу спільних інтересів і спільних дій.

Метаморфози зі статусом людини праці, які інтенсифікувалися в останні два-три десятиліття та відбуваються далі, можна інтерпретувати як одночасний рух і суперечливе поєднання, взаємодію двох форм індивідуалізації. Одну з них можна розглядати як «позитивний» індивідуалізм, пов'язаний зі зростанням самостійності, незалежності, можливістю більшої самореалізації особистості. Другий, «негативний», пов'язаний із втраченою зв'язків з колективом, на які ще вчора людина покладала надії, з браком підтримки з боку колективу чи іншого інституту та з виявом низки інших негативних наслідків. Так, Робер Кастель (Kastel' R.) з цього приводу зазначає: ««Негативним» такий індивідуалізм є тому, що він визначається в термінах нестачі: браку поваги, безпеки, гарантування благ, стійких зв'язків...» [45, с. 543].

«Негативний», надмірний індивідуалізм — це одна з аномалій сучасного життя, на що звертають увагу чимало авторитетних дослідників, акцентуючи увагу на тому, що особисте і суспільне, свобода і соціалізація не є абсолютними явищами, вони потребують узгодженого, діалектичного розвитку.

Чи не основне запитання, яке виникає у зв'язку з вищевикладеним, є таким: реально чи не реально задіяти такі ментальні схеми та форми соціальної організації, такі управлінські технології, які б забезпечили реальне поєднання, узгодження індивідуалізму і колективізму; автономізації та солідарності; індивідуальних і суспільних інтересів. Іншими словами, чи реально подолати «негативний», «нездоровий» індивідуалізм.

Упевнені, що за умов використання наукового знання, подолання стереотипів економічного мислення, крайніх та односторонніх підходів проблема оптимізації індивідуального і колективного, індивідуальних і суспільних інтересів може бути вирішена.



Але це потребує активізації наукового пошуку та задіяння на практиці нових ментальних схем, інструментів, механізмів, урешті-решт «дорожньої карти» заповнення суспільного вакууму, що виникає за поширення «негативного» індивідуалізму, носіями якого усе більше стають у першу чергу молоді і середні покоління, передусім покоління Z.

**Висновки.** Багатовекторні та неоднозначні тенденції розвитку соціально-трудової сфери в епоху цифровізації стали логічним наслідком низки взаємопов'язаних і взаємообумовлених техніко-технологічних, демографічних, глобалізаційних, організаційно-управлінських трансформацій.

Потужним імпульсом переформатування соціально-трудового середовища є «Індустрія 4.0» як новий техніко-технологічний, господарський уклад періоду Четвертої промислової революції, що продукує становлення соціально-трудової платформи «Праця 4.0». За умов сьогодення для людей різних поколінь створюються як нові можливості розвитку і використання трудового потенціалу, так і нові виклики щодо їхньої адаптації до умов сьогодення та реалізації життєвих цінностей.

Глобальна тенденція до зниження трудомісткості суспільного виробництва, яка буде лише посилюватися за масового впровадження техніко-технологічних новацій Четвертої промислової революції, отже, стійкий тренд до скорочення попиту на працю, слід розглядати як один із основних викликів, що постають перед економічно активним населенням в цілому і поколінням Z зокрема.

Попри оптимістичні прогнози й оцінки щодо некритичного впливу інновацій «Індустрії 4.0» на сферу праці та зайнятості, автори статті дотримуються інших поглядів. Для нас очевидним є те, що майбутньому ринку праці не знадобиться наявна і перспективна кількість охочих бути зайнятими у суспільному виробництві. При цьому у сфері праці усе більше буде спостерігатися парадоксальна ситуація, коли *високий рівень безробіття буде уживатися з дефіцитом кадрів у певних сферах економічної діяльності.*

Попри це, як дотепер, так і в майбутньому, головною продуктивною силою залишатиметься людина праці, яка створює нове покоління техніки, забезпечує її використання, охоплює «полум'ям праці» усе суспільне виробництво. Висококваліфікована праця у більшості сфер економічної діяльності, а особливо у найбільш проривних, прогресивних, буде існувати і за низки негативних трендів, описаних вище. Передбачаємо, що у багатьох, якщо не у більшості сфер економічної діяльності, необхідні будуть кадри, спроможні вирішувати складні завдання, продукувати та впроваджувати новітні бізнес-процеси, бути інноваторами в усіх сферах суспільного буття. Маємо переконання, що конкуренція за креативні, творчі, висококваліфіковані ресурси праці буде зберігатися, а то й посилюватися, і молоді (не) дорослі мають скористатися шансом зайняти свою нішу на ринку інтелектуальної, інноваційної праці.

За такого сценарію розвитку світу праці та зайнятості представникам різних поколінь, а покоління *Z* особливо, вже нині варто мати чітке уявлення про те, які нові вимоги будуть поставати перед зайнятими у суспільному виробництві. За нашим концептом, збережеться попит на працівників не вузького, а багатoproфільного спрямування, здатних змінювати спеціалізацію діяльності, готових навчатися і перенавчатися з метою постійного удосконалення своїх компетентностей і можливостей. Цінувати роботодавці будуть працівників, які зможуть продемонструвати високі результати за короткий проміжок часу, швидко адаптуватися до змін. У розвиток попередніх досліджень трансформації світу праці і зайнятості та формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0» автори статті здійснили розвідки нових можливостей і викликів, які чекають на представників покоління *Z*.

Теорія поколінь, на нашу думку, належним чином не оцінена, а її прикладне значення могло б бути набагато більшим. Цілком очевидно, що не знаючи головних психофізіологічних, ментальних особливостей сучасних школярів і студентів, політиком, фахівці не можуть запропонувати суспільству дієву програму заходів з їхнього навчання, виховання і соціалізації; не маючи повного портрету молодих (не)дорослих, які виходять на ринок праці, ці ж суб'єкти не в змозі запропонувати роботодавцям ефективну програму дій з їхнього добору, розвитку, мотивації, забезпечення умов гідної праці, підвищення ефективності праці.

Теорію поколінь і прикладні засади її використання автори статті пропонують розглядати як *HR-інструмент*, який має наповнити новим змістом кадрову політику в цифрову епоху. Це дослідження переконує в архіважливості для роботодавців, менеджменту всіх рівнів мати чітке уявлення про зв'язок між місією компанії та цінностями поколінь, представники яких утворюють її кадрове ядро.

В умовах, коли представники покоління *Z* в основній масі лише на підході до ринку праці, важливо не втратити час, не згаяти можливість підготуватися до роботи з молодими (не)дорослими, розробити методи, інструменти впливу на ціннісні орієнтації цих представників для формування організаційної культури компанії, орієнтованої на стійкий розвиток.

Виконане дослідження спрямоване авторами на подолання обмеженості наявних публікацій, у яких не знайшов належного відображення, з одного боку, симбіоз нової соціально-трудової реальності, яку, за нашим баченням, можна подати як модель «Праця 4.0», і життєвих настанов та ціннісних орієнтацій, які формують соціально-трудоий профіль представників покоління *Z*, а з другого — їх відповідність, узгодженість, наявність симетрій розвитку згаданих феноменів сьогодення.

Як впливає з результатів дослідження, платформа «Праця 4.0» висуває нові вимоги до усіх представників сукупної робочої сили і насам-

перед — до молодих (не)дорослих, які мають посісти своє місце на ринку праці, сформувані та реалізувати власну трудову стратегію. Для того, щоб вписатися у вимоги платформи «Праця 4.0», молодий мережевий працівник будь-якої професії має бути інтелектуально розвинутим, відповідальним, самостійним, здатним працювати в команді (проекті), готовим до змін, володіти професійними компетентностями, що іманентні вимогам нової (цифрової) економіки.

Реалії є такими, що платформа «Праця 4.0» відкриває перед молодими (не)дорослими не лише нові можливості, простір для самовираження і самореалізації. Необхідно бути готовим до численних змін місця роботи, сфер трудової діяльності, а то й професійного спрямування. За таких умов однією з пріоритетних і життєво важливих настанов має стати настанова на безперервне навчання протягом життя.

У складній взаємодії двох феноменів сьогодення — платформи «Праця 4.0» і покоління Z — маємо бачити прояв різновекторних драйверів і констатувати, що молоді (не)дорослі *впевненіше, порівняно зі старшими поколіннями, відчувають себе на означеній платформі*, швидше адаптуються до щоденних змін, які є не винятком, а нормою.

Нестандартність, атиповість, нестійкість на ниві соціально-трудового розвитку, яку представники старших поколінь розглядають як аномалію, відхилення від нормальності та сприймають часто-густо з осудом, в інтерпретації покоління Z має інші, переважно позитивні оцінки.

Від теорії поколінь маємо рухатися до практики управління людськими ресурсами загалом і управління персоналом із числа молодих (не)дорослих зокрема. Знання особистісних якостей, психофізіологічних особливостей представників покоління Z, їхніх мотиваційних настанов має слугувати передумовою формування нових кадрових стратегій, ефективних HR-технологій.

Цілком очевидно видається потреба у перебудові всіх складових системи управління персоналом організацій із урахуванням розширення присутності на робочих місцях персоналу «цифрового покоління». Можна передбачити, що більшість форм і методів добору, розвитку персоналу, матеріальної і нематеріальної мотивації, оцінювання результатів трудової діяльності, які нині домінують у практиці управління персоналом організацій, покоління Z буде сприймати (і вже сприймає) як архаїзм, як рудимент індустріальної доби.

Горизонт подальших наукових розвідок автори статті пов'язують із пошуком та науковою аргументацією інноваційних HR-технологій, які будуть працювати на усунення асиметрій у взаємодії покоління Z та платформи «Праця 4.0».

Об'єктивний аналіз змін, що відбуваються за становлення платформи «Праця 4.0» у контексті міжпоколінного аналізу, — це *перший крок на шляху*

ху до подолання небажаного розвитку подій на полі праці та зайнятості, створення передумов для підвищення соціальної якості. Маємо зробити усе можливе, щоб не проспати майбутнє, яке вже настало.

Насамкінець акцентуємо увагу потенційного читача на такому. Колесо соціально-економічних, соціально-трудових, соціокультурних змін у перших десятиліттях ХХІ ст. обертається усе швидше, але, образно кажучи, механіка його руху залишається до кінця не усвідомленою, прихованою. Таку ж образну паралель можемо провести і стосовно платформи «Праця 4.0» у контексті перебування на ній цифрового покоління. Чим більше ми занурюємося у складні лабіринти платформи «Праця 4.0», у суперечливий світ міжпоколінних змін, тим більше відкриваємо для себе неочевидні грані взаємодії досліджуваних інститутів. Для етапу, коли переживаємо кінець праці у класичному її розумінні, коли світ праці і зайнятості перевернувся, коли у цьому світі змінюється все або майже все, відкриття неочевидних і малодосліджених граней суспільного буття маємо сприймати як нормальність. Ненормальність — це коли має місце замовчування проблем та/або неусвідомлення їхньої природи та масштабів, коли відсутня реакція на виклики, як і бажання ставити перед собою вищу планку наукових досліджень.

Ця стаття є *запрошенням до подальших дискусій та опанування нової філософії* взаємозв'язку, взаємообумовленості і взаємодії двох суспільно значущих інститутів — соціально-трудової платформи «Праця 4.0» та «цифрового покоління» (покоління Z).

## ЛІТЕРАТУРА

1. Болдуин Р. Великая конвергенция: информационные технологии и новая глобализация / пер. с англ. О. Левченко; под науч. ред. А. Бельх. Москва: Дело, 2018. 416 с.
2. Дитон А. Великий побег: Здоровье, богатство и истоки неравенства / пер. с англ. А. Гуськова. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара: Фонд «Либеральная Миссия», 2016. 368 с.
3. Есть ли будущее у капитализма? Сб. статей И. Валлерстайна, Р. Коллинза, М. Манна, Г. Дерлугьяна, К. Калхуна / пер. с англ. под ред. Г. Дерлугьяна. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2015. 320 с.
4. Инглхарт Р. Культурная эволюция: как изменяются человеческие мотивации и как это меняет мир / пер. с англ. С. Л. Лопатиной; под ред. М. А. Завадской, В. В. Косенко, А. А. Широкановой; науч. ред. Э. Д. Панарин. Москва: Мысль, 2018. 347 с.
5. Мейсон П. Посткапитализм: путеводитель по нашему будущему. Москва: Ад Маргинем Пресс, 2016. 416 с.
6. Миланович Б. Глобальное неравенство. Новый подход для эпохи глобализации / пер. с англ. Д. Шестакова. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2017. 336 с.
7. Пікетті Т. Капітал у ХХІ столітті / пер. з англ. Н. Палій. Київ: Наш Формат, 2016. 696 с.
8. Сакс Д. Цена цивилизации / пер. с англ. А. Калинина; под ред. В.Ю. Григорьевой. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2012. 352 с.

9. Стиглиц Дж. Великое разделение. Неравенство в обществе, или что делать оставшимся 99 % населения? / пер. с англ. Ф.А. Израилова. Москва: ЭКСМО, 2016. 480 с.
10. Стиглиц Дж.Е. Цена неравенства. Чем расслоение общества грозит нашему будущему. Москва: ЭКСМО, 2017. 512 с.
11. Уотсон Р. Будущее. 50 идей, о которых нужно знать / пер. с англ. Ш. Мартыновой. Москва: Фантом Пресс, 2014. 208 с.
12. Шваб К. Четвертая промышленная революция. Москва: Эксмо, 2017. 208 с.
13. Соціальний потенціал сталого розвитку: інноваційні механізми формування та використання: монографія / Амоша О.І., Новікова О.Ф., Антонюк В.П., Залознова Ю.С., Воловодова О.В.; за ред. О.Ф. Новікової; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2014. 477 с.
14. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи / За ред. І.Л. Петрової, В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2016. 327 с.
15. Інноваційна Україна 2020. Національна доповідь / За заг. ред. В.М. Гейця, А.І. Даниленка, Е.М. Лібанової, А.А. Гриценка, О.В. Макарової, М.О. Кизима, І.Ю. Єгорова, І.В. Одотюка; НАН України. Київ, 2015. 336 с.
16. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку / За ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ, 2016. 328 с.
17. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку / За ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника; КНЕУ. Київ, 2011. 703 с.
18. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу / За ред. Л.С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 401с.
19. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудова розвиток в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 97—126. <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.100>
20. Колот А.М. «Праця 4.0» як модель та платформа нової (цифрової) економіки. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. 23—24 жовт. 2019 р. Київ, 2019. С. 13—28.
21. Колот А.М., Герасименко О.О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7—37.
22. Колот А.М., Герасименко О.О. Детермінанти формування соціально-трудова платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка*. 2020. Вип. 15. С. 125—132.
23. Howe N., Strauss W. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. N.Y.: William Morrow and Co, 1991. 538 p.
24. Howe N., Strauss W. Millennials Rising: The Next Great Generation. N.Y.: Vintage Books, 2000. 432 p.
25. Зеленов Є.А. Цифрове покоління: ризики, переваги, засоби взаємодії. *Духовність особистості: методологія, теорія, практика*: зб. наук. пр. Северодонецьк, 2018. Вип. 5 (86). С. 67—82.
26. Mannheim K. The problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge* / Ed. by P. Kecskemeti. London: Routledge, 1952. P. 276—322.
27. Pilcher J. Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *British Journal of Sociology*. 1994. Vol. 3 (45). P. 481—495.
28. Prensky M. Listen to the Natives. *Educational Leadership*. 2006. Vol. 63 (4). P. 8—13. URL: <http://www.learntechlib.org/p/98775/> (дата звернення: 07.04.2020)



29. Коростіль Л.А. Покоління Z: пошук способів педагогічної взаємодії. *Народна освіта*. 2018. Вип. 1. С. 82—88.
30. Бойко В.А. Паттерни покоління сучасного ринку праці: культурні детермінанти і структурна диференціація. *Вісник Одеського національного університету. Сер.: Соціологія і політичні науки*. 2013. Т. 18, Вип. 3. С. 31—36.
31. Качук К.М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (дата звернення: 02.04.2020).
32. Воржакова Ю.П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 234—241.
33. Vico Giambattista. *Principi di una scienza nuova d'intorno alia comune natura delle nazioni*. Naples, Mosca, 1725.
34. Condorce. *Esquisse d'un tableau historique des progres de l'esprit humain*, 1795.
35. *Dynamics of Cohort and Generations Research* / Becker H. (Ed.). Amsterdam: Thesis Publishers, 1992.
36. Dimock M. *Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin*. Washington, DC: PEW Research Center. 2018. URL: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/> (дата звернення: 02.04.2020).
37. Радаев В. Миллениалы: Как меняется российское общество. Москва: Изд. дом Высш. шк. экон., 2019. 224 с.
38. Стіллман Д., Стіллман Й. Покоління Z на роботі / пер. з англ. І. Гоял. Харків: Фабула, 2019. 304 с.
39. Posnick-Goodwin S. Meet generation Z. URL: <https://www.cta.org/en/Professional-Development/Publications/2010/02/Educator-Feb-10/Meet-Generation-Z.aspx> (дата звернення: 08.04.2020).
40. Инглхарт Р. Постмодерн: меняющиеся ценности и изменяющиеся общества. *Политические исследования*. 1997. № 4. С. 6—23.
41. Hamilton C., Breakspear C. Getting a life: understanding the downshifting phenomenon in Australia. *Discussion Paper*. 2004. № 62. 44 p.
42. Cochman R.L. Leadership, downshifting and the experience of power in high education. Thesis Doctoral. Sheffield Hallam University, 2015 (Oct.). 306 p. URI: <http://shura.shu.ac.uk/id/eprint/19487> (дата звернення: 08.04.2020).
43. Колот А. Індивідуалізація особистості та формування індивідуалізованого суспільства як феномен сучасності: наслідки та уроки. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 2. С. 3—10.
44. Колот А. Глобальні трансформації індивідуалізованого суспільства: наслідки та уроки. *Міжнародна економічна політика*. 2014. № 1. С. 5—22.
45. Кастель Р. *Метаморфози соціального вопрса. Хроника наемного труда* / пер. с фр.; общ. ред. пер. Н.А. Шматко. СПб.: Алетейя, 2009. 574 с.

## REFERENCES

1. Bolduin, R. (2018). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. A. Belykh (Ed.). Moscow: Publishing House "Delo" RANHiGS [in Russian].
2. Diton, A. (2016). *The Great Escape: Health, Wealth, and the Origins of Inequality*. A. Gus'kova, (Trans.). Moscow: In-t Gaidar Publishing House: Liberal Mission Foundation [in Russian].



3. Vallerstajn, I., Kollinz, R., Mann, M., Derlug'jan, G., & Kalthun, K. (2015). *Does Capitalism Have a Future?* G. Derlug'jan (Trans.). Moscow: In-t Gaidar Publishing House [in Russian].
4. Inghart, R. (2018). *Cultural Evolution: How People's Motivations are Changing and How this is Changing the World*. S. Lopatina (Trans.). Moscow: Thought [in Russian].
5. Mejsen, P. (2016). *PostCapitalism. A Guide to Our Future*. Moscow: Ad Marginem Press [in Russian].
6. Milanovich, B. (2017). *Global inequality: A new approach for the age of globalization*. D. Shestakov (Trans.). Moscow: In-t Gaidar Publishing House [in Russian].
7. Piketti, T. (2016). *Capital in the Twenty-First Century*. N. Palii (Trans.). Kyiv: Our Format [in Ukrainian].
8. Saks, D. (2012). *The Price of Civilization*. A. Kalinina (Trans.). Moscow: In-t Gaidar Publishing House [in Russian].
9. Stiglic, Dzh. (2016). *Great separation. Inequality in society, or what to do with the remaining 99 % of the population?* F.A. Israilova (Trans.). Moscow: JEKSMO [in Russian].
10. Stiglic, Dzh. (2017). *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers our Future*. Moscow: JEKSMO [in Russian].
11. Uotson, R. (2014). *50 Ideas You Really Need To Know*. Sh. Martynova (Trans.). Moscow: Fantom Press [in Russian].
12. Shvab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Moscow: JEKSMO [in Russian].
13. Amosha, O.I., Novikova, O.F., Antoniuk, V.P., Zaloznova, Yu.S., & Volovodova O.V. (2014). *Social Potential of Sustainable Development: Innovative Mechanisms of Formation and Use*. O.F. Novikova (Ed.). NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Donetsk [in Ukrainian].
14. Petrova, I.L., & Blyznyuk, V.V. (Eds.). (2016). *Social and labor area of Ukraine development: theory, practice, perspectives*. NAS of Ukraine; State Institution «Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine». Kyiv [in Ukrainian].
15. Heiets, V.M., Danylenko A.I., & Libanova E.M., et al. (Eds.). (2015). *Innovative Ukraine 2020. National Report*. NAS of Ukraine. Kyiv [in Ukrainian].
16. Libanova, E.M. (Eds.). (2016). *Human development in Ukraine. Innovative types of employment and prospects for their development*. Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine. Kyiv [in Ukrainian].
17. Luk'ianenko, D.H., Poruchnyk, A.M., Kolot, A.M., & Stoliarchuk, Ya.M. (2011). *Resources and models Global Development*. D.H. Luk'ianenko, A.M. Poruchnyk (Eds.). KNEU. Kyiv [in Ukrainian].
18. Shevchenko, L.S., Hrytsenko, O.A., Kamins'ka, T.M., Makukha, S.M., & Marchenko, O.S. (2014). *Intangible Economy: Intellectual Capital Formation and Use Management*. L.S. Shevchenko (Ed). Kharkiv: Right [in Ukrainian].
19. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2019). Social and labor development in the XXI century: to the nature of global changes, new opportunities, limitations and challenges. *Demography and Social Economy*, 1 (35), 97-126. <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.100> [in Ukrainian].
20. Kolot, A.M. (2019). Work 4.0 as model and platform for new (digital) economy. Proceedings from Employment and Revenue in the Digital Economy: Regulatory Mechanisms, Challenges and Dominants of Development '19: *International Scientific and Practical Conference (October 23-24, 2019)*, 13-28. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
21. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2020). Labor 4.0 concept: theoretical-applicable principles of formation and development. *Economy and Forecasting*, 1, 7-29 [in Ukrainian].
22. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2020). Determinants of formation of social and labor platform "Labor 4.0". *Bulletin of the Carpathian University. Avg. Economy*, 15, 125-132 [in Ukrainian].

23. Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Co.
24. Howe, N., & Strauss W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. N.Y.: Vintage Books.
25. Zelenov, Ye.A. (2018). Digital generation: risks of, dignities, facilities of cooperation. *Spirituality of a Personality: Methodology, Theory and Practice*, 5 (86), 67-82 [in Ukrainian].
26. Mannheim, K. (1952). The problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*. Paul Kecskemeti (Ed.). London: Routledge, 276-322.
27. Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *British Journal of Sociology*, 3 (45), 481-495.
28. Prensky, M. (2006). Listen to the Natives. *Educational Leadership*, 63(4), 8-13. Retrieved from <http://www.learntechlib.org/p/98775/>
29. Korostil', L.A. (2018). Generation Z: Finding Ways of Pedagogical Interaction. *Public education*, 1, 82-88 [in Ukrainian].
30. Bojko, V.A. (2013). Patterns of generation at the modern market of labour: cultural determinants and structural differentiation. *Bulletin of the Odessa National University. Series: Sociology and Political sciences*, 18(3), 31-36 [in Ukrainian].
31. Kaschuk, K.M. (2018). Employee management features of X, Y and Z generations. *Economy. Management. Innovation. Series: Economic Sciences*, 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) [in Ukrainian].
32. Vorzhakova, Yu.P. (2019). Classification of personal risks generation Z. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 16, 234-241 [in Ukrainian].
33. Giambattista, Vico (1725). *Principi di una scienza nuova d'intorno alia comune natura delle nazioni*. Naples. Mosca.
34. Condorce (1795). *Esquisse d'un tableau historique des progres de l'esprit humain*.
35. Becker, H. (Ed.). (1992). *Dynamics of Cohort and Generations Research*. Amsterdam: Thesis Publishers.
36. Dimock, M. (2018). *Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin*. Washington, DC: PEW Research Center. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/>
37. Radaev, Vadim (2019). *Millennials: How the Russian Society Changes*. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics [in Russian].
38. Stillman, Devid (2019 ). *Z @ Work*. I. Hoial (Trans.). Kharkiv: Publishing "Morning": "Fabula" [in Ukrainian].
39. Sherry Posnick-Goodwin (2010). *Meet generation Z*. Retrieved from <https://www.cta.org/en/Professional-Development/Publications/2010/02/Educator-Feb-10/Meet-Generation-Z.aspx>.
40. Inghart, R. (997). Postmodernity: Changing Values and Changing Societies. *Policy: Political Studies*, 4, 6-23 [in Russian].
41. Hamilton, C., & Breakspear, C. (2004). Getting a life: understanding the downshifting phenomenon in Australia. *Discussion Paper*, 62.
42. Cochman, R.L. (2015). Leadership, downshifting and the experience of power in high education. Thesis. *Sheffield Hallam University*. Oct.
43. Kolot, A. (2014). Individualization of personality and formation of individualized society as a phenomenon of the present: implications and lessons to be learned. *Ukraine: Aspects of Work*, 2, 3-10 [in Ukrainian].
44. Kolot, A. (2014). Global Transformations of Individualised. Societies: Implications and Lessons to Be Learned. *The International Economic Policy*, 1, 5-22 [in Ukrainian].

45. Kastel, R. (2009). *The metamorphosis of the social question: A chronicle of wage labor*. N.A. Shmatko (Trans.). Sankt-Peterburg: Aletejja [in Russian].

Article submitted on 13.04.2020.

Стаття надійшла до редакції 13.04.2020.

A.M. Kolot, ScD (Economics), Professor,  
Vice rector in Charge of Research and Academic Affairs  
SHEI “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”  
Ukraine, 03057, Kyiv, Prospect Peremogy, 54/1  
E-mail: kolot@kneu.edu.ua  
ORCID 0000-0002-4393-9806

O.A. Herasymenko, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor  
Department of Innovation and Investment Management,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
Ukraine, 03022, Kyiv, Vasylykivska Street, 90A  
E-mail: gerasimenko\_o\_o@ukr.net  
ORCID 0000-0002-1122-1189

#### GENERATION Z AND SOCIO-LABOR PLATFORM “WORK 4.0”: INTERACTION IMPERATIVES

The study of the social and labor relations of the digital age within the context of the theory of generations and the applied aspects of its use at the present stage, without exaggeration, should lay new foundations for ensuring the sustainability of social and labor development and achieving a new, higher level of social quality on this basis. The lack of systematic, interdisciplinary studies of those facets and aspects that not only reflect, but also explain from a scientific standpoint, on the one hand, unidirectionality, and on the other — the contradiction of the interaction of two phenomena of the present - the social and labor platform “Labor 4.0” and “digital” Generation (Generation Z) confirms the relevance of the topic of the article.

The aim of the research is to increase scientific knowledge and to obtain additional arguments regarding the correspondence of the social and labor platform “Labor 4.0” to the possibilities of self-realization of the “digital” generation (generation Z), the coherence of the development of two socially significant institutions, which should contribute to the elaboration of a roadmap for social and labor development in interrelation with generational trends of the digital age in the future.

A fundamentally new result is the scientific argumentation of the interaction between the “digital” generation (generation Z) and the new social and labor reality, which by the author’s concept is presented as a platform “Labor 4.0”, — from the perspective of unidirectionality and contradiction of their development. The authors defend the belief that the platform “Labor 4.0”, on the one hand, gives young people new opportunities, area for self-realization and self-expression, on the other hand — creates new challenges, limitations and threats. It has been proven that “Labor 4.0” is a more attractive and receptive institute for Generation Z than for representatives of other generations in the context of adapting to changes that are becoming a norm rather than exception in the new economy’s coordinates.

The systematic and interdisciplinary approaches have become the methodological basis of scientific research. General scientific and special methods of scientific researches — theoretical generalization, induction and deduction, abstract-logical, historical and classification, comparative analysis, logical substantiation, hypothetical, — have been used in order to

give reasons for the answers to a number of questions put by the authors of the article before the scientists in the area of labor.

The basic principles of the theory of generations and scientific and applied aspects of its use in the practice of human resources management have been revealed in order to achieve the set goal. The features of the “digital” generation have been highlighted; the emphasis has been placed the personal, psychophysiological qualities of Generation Z representatives which are increasingly becoming a part of the total labor force. The variety of characteristics of the platform “Labor 4.0”, which give an idea regarding the new social and labor reality, has been substantiated and outlined. Preliminary investigations of new opportunities and challenges that await Generation Z representatives as a part of the total labor force the platform “Labor 4.0” in have been made.

**Keywords:** social and labor development, Labor Platform 4.0, Digital Generation (Generation Z), Downshifting, HR Strategies.