

УДК 658.007(477)  
DOI: 10.32342/2616-3853-2020-1-13-8

**О.М. ЛИТВИНЕНКО,**  
кандидат економічних наук, доцент кафедри  
інноваційного менеджменту  
та фінансової аналітики  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

**К.В. ПРИХОДЬКО,**  
студентка  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

## ПРОБЛЕМИ ПІДБОРУ ТА УТРИМАННЯ ПОКОЛІННЯ Z У РЕАЛІЯХ КАДРОВОГО ГОЛОДУ В УКРАЇНІ

*У статті розглянуто поняття кадрового голоду в Україні, проблеми підбору та утримання співробітників, що належать до покоління Z. Проаналізовано динаміку переїзду молодих людей за кордон на навчання та для пошуку роботи. Визначено, як проблема кадрового голоду пов'язана з теорією поколінь, за Н. Хоувом і В. Штраусом, та особливостями підбору молодих спеціалістів нового покоління. Розглянуто динаміку базових цінностей попередніх поколінь – бебі-бумери, X та Y. Проблема є те, що роботодавці, які найчастіше належать до покоління бебі-бумерів, X, або (рідше) Y, намагаються залучити представників покоління Z до роботи у своїх компаніях за тими ж правилами, що й попередні покоління.*

*Проведено декілька опитувань за темами: «Важливі складові при виборі роботи» та «Важливі складові при пошуку роботи». Також досліджено інноваційні технології сучасного рекрутингу, що орієнтовані на нові джерела пошуку перспективних кадрів та адаптацію на робочому місці. Відповідно до результатів досліджень виділено тренди, що окреслюються на сучасному ринку праці завдяки компаніям, зацікавленим у залученні представників покоління Z.*

*Доведено, що проблему підбору і утримання покоління Z можна вирішити за допомогою розроблених рекомендацій на основі досвіду закордонних компаній. На базі аналізу сучасної практики завансованих закордонних компаній щодо пошуку та залучення наймолодшого покоління запропоновано шляхи адаптації інноваційних технологій сучасного рекрутингу до вітчизняних умов. Якщо сучасні українські роботодавці хочуть конкурувати за молодих спеціалістів у контексті сучасного глобалізованого бізнесу, вони мають змінити своє ставлення до підбору та утримання покоління Z. Має відбутися зміна підходу до розвитку і оцінки персоналу, більша персоналізація навчання та перехід до постійного навчання, як того потребує сучасний бізнес-світ.*

**Ключові слова:** покоління Z, підбір персоналу, утримання персоналу, рекрутинг, кадровий голод.

**Актуальність теми.** З кожним роком усе більше випускників шкіл їдуть на навчання за кордон. За приблизними підрахунками експертів [1], число українських студентів у ЄС складає від 60 до 70 тис. й тільки у Польщі – понад 30 тис.

Згідно з даними [1] українці становлять 55% усіх закордонних студентів цієї країни. За результатами проведених опитувань, лише 9% з них планує повернутися на Батьківщину, 28 – залишитись у Польщі, 29% – переїхати до іншої країни ЄС.

Звичайно, більшість із цих студентів залишаться працювати за кордоном, а українська економіка, як наслідок, втратить кваліфіковану робочу силу, що негативно вплине на ВВП, надходження податків до бюджету, та розвиток економіки в цілому.

Варто також пам'ятати, що Україна вже інвестувала чималі кошти у розвиток цих молодих людей – з місцевих бюджетів фінансуються їхнє навчання у школах та здійснювалися інші витрати. З економічної точки зору, якщо припустити, що ці сту-

денти навчалися б в Україні, це додатково принесло б системі вищої освіти понад 1 млрд грн (приблизно 67 000 студентів, що сплачували б середню ціну в 15 тис. грн на рік за навчання) [2].

Дуже велика кількість досвідчених професіоналів залишає Україну та мігрує за кордон жити та працювати. В Україні вже не один рік існує кадровий голод, нещодавно це зазначив президент України [3]. **Кадровий голод** – це нестача кваліфікованих кадрів. Та це й не дивно, бо зарубіжні компанії швидко розвиваються та залишаються у тренді в змінах у сфері підбору, мотивації й управління персоналом. Під впливом цих тенденцій існує ризик, що українські компанії найближчим часом залишаться без кваліфікованих кадрів, і кадровий голод буде прогресувати надалі. Отже, ринок має швидко змінитися, і сфера підбору персоналу теж.

**Метою статті** є аналіз проблеми кадрового голоду в Україні та розробка рекомендацій щодо ефективного залучення та утримання покоління Z на робочих місцях в українських компаніях.

Проблемою є те, що роботодавці, які найчастіше належать до покоління бебі-бумерів, X, або (рідше) Y, намагаються залучити представників покоління Z до роботи у своїх компаніях за тими ж правилами, що й попередні покоління. Але покоління Y та Z – це дуже різні люди, що мають інші цінності, абсолютно відмітні уявлення про світ, звички та здійснюють вибір місця роботи не так, як це робили бебі-бумери чи покоління X.

Світ змінився, тому якщо сучасні українські роботодавці хочуть шукати та правильно підбирати нові таланти, утримувати представників покоління Z на роботі у себе в компанії, вони мають змінити ставлення до підбору та адаптації таких кадрів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теорія поколінь є дуже добре розробленою науковою концепцією, їй присвячено значну кількість досліджень, тому ми будемо спиратися на загально визнану класифікацію, яку запропонували Н. Хоув та В. Штраус [4]. На рис. 1 чітко визначено часові рамки переходу від одного покоління до іншого.

**Для покоління бебі-бумерів цінностями є:** праця, досягнення, міцне здоров'я, сімейні цінності, робота.

Цінності цих поколінь дуже відрізняються.



Рис. 1. Теорія поколінь, за Н. Хоувом та В. Штраусом

Джерело: [4].

**Цінності покоління X:** самостійність, постійне навчання, зміни, вибір, надія на себе, рівноправність, свобода, люблять бути лідерами.

**Цінності покоління Y:** оптимізм, жити сьогоднішнім днем, громадянська свідомість, досягнення, наївність, професіоналізм у техніці, комунікабельність, впевненість у собі, різноманітність, підпорядкування, мораль, негайна винагорода.

**Цінності покоління Z:** споживачі, грамотні, здатні до контролю, хочуть отримати знання, реалісти, відданість, дотримання правил, закон і порядок, жертвність, честь, терпіння, економність, підприємницькі якості, дивляться у майбутнє.

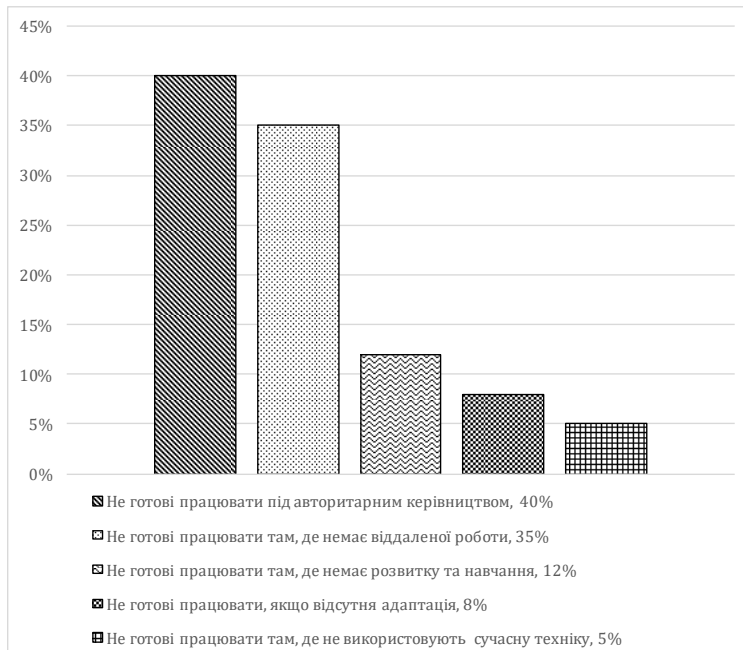
З іншого боку, згідно з теорією мотивації А. Маслоу [5; с. 25], кожна людина має такі основні потреби, що є універсальними для будь-якого покоління:

- фізіологічні;
- у гарантуванні безпеки;
- у спілкуванні й контактах з іншими людьми;
- у суспільному визнанні своєї значущості (отриманні високого соціального статусу);
- у самореалізації.

Але, спираючись на дуже популярний мем з Інтернету [6], можна припустити, що якщо б Абрахам Маслоу проводив свої дослідження для поколінь Y та Z, то, напевне, додав би до базових потреб ще дві: рівень заряду батареї смартфона та наявність підключення до Wi-Fi.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Авторами було проведено опитування 50 молодих людей покоління Z. В опитуванні брали участь як хлопці, так і дівчата. Згідно з результатами опитування, представники покоління Z не готові працювати на певному робочому місці (у компанії), якщо (рис. 2):

- керівництво є авторитарним (40%);
- не має можливості працювати віддалено (35%);
- не має можливостей для розвитку та навчання (12%);
- відсутня адаптація персоналу на робочому місці (8%);
- не використовується сучасна техніка (5%).



**Рис. 2. Важливі складові при виборі роботи для покоління Z**

*Джерело: опитування, проведене авторами.*

Відповідно до результатів цього дослідження та враховуючи думку багатьох експертів, можна виділити кілька трендів, що окреслюються на сучасному ринку праці завдяки компаніям, зацікавленим у залученні представників покоління Z.

Першою тенденцією є гуманізація бізнес-процесів.

Кожна компанія, яка хоче залучити до роботи молодого спеціаліста покоління Z, має розглядати працівника перш за все як людину – особистість, а не робота, який просто виконує свою програму.

Можливість віддаленої роботи є перевагою для будь-якої компанії, що здатна забезпечити такий формат. Гуманізація робочого процесу також має значення. Якщо працівник постійно затримуються на роботі, має погані умови праці, психологічні у тому числі, він не може працювати добре, до кожного має бути особистісний підхід.

Наступний тренд, що реалізується на ринку праці у зв'язку з необхідністю залучення покоління Z, стосується зміни процесу навчання працівників. Має відбутися зміна підходу до розвитку й оцінки персоналу. Більше персоналізації навчання та перехід до постійного навчання, як того потребує сучасний бізнес-світ.

Також має відбутися розвиток лідерства у компанії. Сьогодні лідер має досить швидко приймати виклики з боку зовнішнього середовища та швидко на них реагувати, враховуючи бізнес-цілі організації. Трансформаційний лідер має змінюватися та пристосовуватися до нового середовища, швидко приймати рішення в умовах невизначеності.

Ще одним трендом є використання хмарних технологій та інструментів спільної (командної) праці для забезпечення принципу алокальності, тобто оптимального поєднання трудових ресурсів, що мають необхідні, кваліфікації, вміння та навички. Що стосується використання хмарних технологій, то на цьому етапі їх потрібно використовувати лише як трамплін і більше віддавати перевагу персоналізації [7, с. 38].

При розробці плану залучення та пошуку молодих спеціалістів компанія має бути ближче до потрібної цільової аудиторії. Велику увагу потрібно приділяти пошуку кандидатів з поколінь міленіалів та Z. Їхні інтереси швидко змінюються, вони починають використовувати нові соціальні мережі та месенджери.

Важливими для покоління Z аспектами пошуку роботи згідно з опитуванням, проведеним авторами є такі (рис. 3).

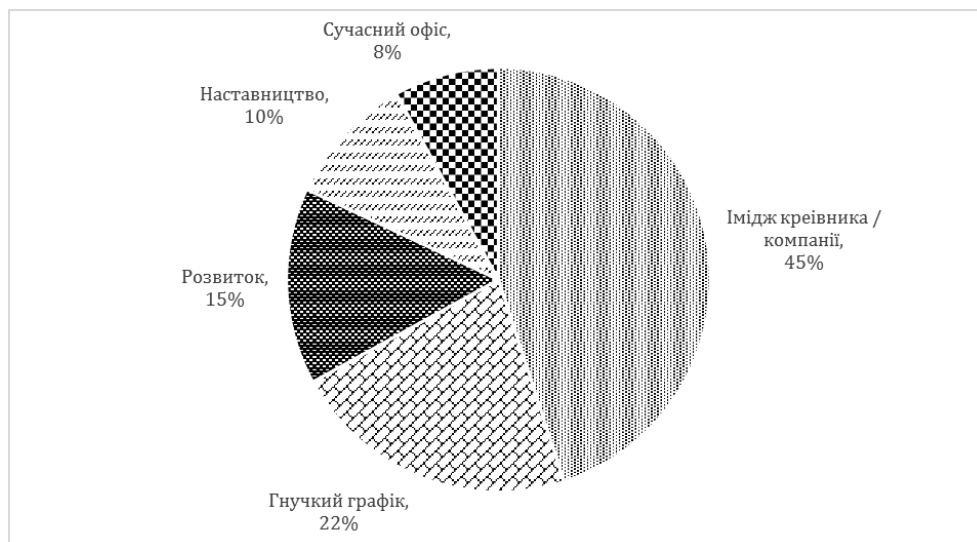


Рис. 3. Важливі складові у пошуку роботи для покоління Z

Джерело: опитування, проведене авторами.

Імідж компанії і керівника має велике значення для покоління Z. Компанія, яка хоче залучити покоління Z, заробляти більше прибутку, працювати ефективно, має розвивати свій бренд.

У сучасному світі все частіше певну компанію асоціюють з її засновником, директором або керівником. Тому важливим аспектом є імідж її керівника.

Імідж керівника компанії – це певний образ у свідомості людей, який відповідає цінностям, нормам поведінки, манерам та етикету цієї групи, а також відповідність очікувань працівників до керівника. Інколи люди асоціюють слово «імідж» тільки з точки зору зовнішнього вигляду. Але це хибна асоціація, бо імідж включає в себе і стиль керівництва, комунікацій з іншими, ведення переговорів, вміння піднести себе та вести за собою людей.

Купуючи новий iPhone, ми отримуємо не тільки гаджет, ми також купуємо належність до Apple та Стіва Джобса, іміджу компанії, який він створив. Люди хочуть бути успішними та багатими, тому асоціюють себе зі Стівом Джобсом.

Тому сучасні молоді спеціалісти хочуть асоціювати себе з компанією та бути на одній хвилі з керівником.

Пошук працівників завжди був справою не з легких, а зараз, як уже зазначалося, все ускладнюється ще й тим, що молоді спеціалісти масово покидають країну і виїжджають за кордон на навчання та роботу.

Тому рекрутери українських компаній суттєво конкурують один з одним за залучення покоління Z. І, відповідно, вони мають знаходити нові методи пошуку та залучення молодих спеціалістів. Компанії, що бажають запросити на роботу представників покоління Z, мають змінюватися й бути на одній хвилі з ними, бо покоління Z – це ті люди, які виростили у вік смартфонів та потужних інформаційних технологій.

На базі аналізу сучасної практики завансованих закордонних компаній щодо пошуку та залучення наймолодшого покоління, спробуємо адаптувати до вітчизняних умов такі інноваційні технології сучасного рекрутингу:

Створення креативних оголошень

Те, як написаний текст вакансії та які слова використовуються, має велике значення. Потрібно розуміти, якого спрямування цільову аудиторію потрібно знайти, скласти портрет кандидата на цю посаду. Зробити SWOT-аналіз компанії та виявити, чим саме можна зацікавити цих молодих людей.

Використання таргетингу для онлайн-рекрутингу

Коли складено портрет кандидата, вже має бути уявлення про те, які соціальні мережі він відвідує. Як показують експертні дослідження, найбільш популярними соціальними мережами серед покоління Z є: Instagram, YouTube, ShapChat.

Саме в цих соціальних мережах потрібно розповсюджувати та регулювати рекламу вакансії. Використовуючи унікальні канали для пошуку, компанія швидко та якісно зможе привернути до себе майбутніх співробітників.

Проведення онлайн-співбесід

Технології у сучасному світі дозволяють проводити співбесіди в режимі онлайн, що сприяє економії часу і рекрутера, і майбутнього співробітника. На жаль, не всі компанії користуються цим методом. Але зараз, особливо враховуючи наслідки пандемії та різноманітні карантини, – це краща альтернатива. Перспективний кандидат може мешкати в іншому місті або навіть навчатися в іншій країні, але він може бути найкращим з усіх і потрібен компанії, тому проведення онлайн-співбесіди буде сприяти його залученню. Також, проводячи онлайн-співбесіду, рекрутер має можливість підключити популярні сьогодні програми штучного інтелекту, які аналізують мову, несвідомі рухи та міміку кандидата. Такі програми здатні прогнозувати майбутні успіхи на роботі, визначати його чесність та ідентифікувати мотиви поведінки.

Гіг-економіка для термінового пошуку тимчасового співробітника

Цей метод набирає обертів досить швидко. Наприклад, якщо компанія має декілька незакритих проєктів та «горять» дедлайни, досить зручно шукати потрібних спів-

робітників на фріланс-мережах. У такому випадку можлива короткочасна термінова співпраця без оформлення людини на певне робоче місце у компанії. Зрозуміло, що існують певні складнощі з тим, щоб відслідковувати ефективність роботи фрілансера, але також є спеціальні програми, якими можна користуватися для цього.

**Пасивні кандидати – прихований скарб**

У роки, коли соціальних мереж не існувало, або вони тільки починали з'являтися, неможливо було контактувати з дуже талановитими співробітниками, якщо вони не шукали роботу в цей час. Навпаки, у теперішній час це зробити дуже просто – рекрутер має лише відправити інвайт-лист у LinkedIn. У результаті компанія може швидко заповнити будь-яку вакансію, тому що рекрутер може у такий спосіб відшукати працівника з будь-якої сфери, навіть якщо людина не шукає роботу в цей момент – компанія вже має його на увазі на майбутнє, тому що рекрутер встановив відповідний інвайт.

**Рекомендації співробітників**

Рекомендації щодо найкращих кандидатів на відкриті вакансії від існуючих співробітників – надійний метод знайти кандидата дуже швидко, не використовуючи зайвого часу. Досить вірогідно, що така людина буде також більш лояльною та пристосованою до роботи у компанії із самого початку, тому що має спільні цінності з існуючим співробітником, який її порекомендував для заповнення вакансії. У деяких компаніях співробітникам навіть пропонують бонус за рекомендацію цінного кандидата.

**Користування швидкими повідомленнями в месенджерах**

У наш час людина з покоління Z і месенджер є одним цілим. Тому писати повідомлення до популярних месенджерів є, мабуть, найшвидшим методом знайти працівника, що належить до цього покоління, тому що вони завжди перебувають онлайн і, за статистикою, відкривають 98% повідомлень. Крім того, користуючись месенджером, рекрутер має змогу підтримувати зв'язок з кандидатом протягом усього процесу найму.

**Пошук перспективних працівників через групи та чати в соціальних мережах**

Якщо компанія постійно перебуває в пошуку співробітників з числа міленіалів та покоління Z, рекрутер має бути підключеним до груп та телеграм-каналів з пошуку роботи. У таких чатах люди швидко реагують на вакансії та публікують свої резюме.

При розробці інноваційного плану рекрутингу в сучасному світі компанія має враховувати нові канали пошуку та бути ближче до потрібної цільової аудиторії. Велику увагу потрібно приділяти пошуку кандидатів з поколінь міленіалів та Z. Вони швидко змінюються та починають використовувати нові соціальні мережі та месенджери. Вони проводять багато часу в Інтернеті та завжди ходять зі смартфоном у руках. Це головний атрибут їхнього життя.

Вітчизняним компаніям можна рекомендувати такі специфічні методи, що спрямовані на залучення представників покоління Z:

*Створення стажувань для студентів*

Кожний студент має бажання спробувати себе в тій спеціальності, на яку вивчився в університеті. Тому для компанії, яка хоче залучити молодь, гарною ідеєю було б створення постійно діючої системи стажування (інтернатури).

Зазвичай такі неоплачувані або частково оплачувані стажування тривають 3–5 місяців.

*Створення курсів на базі компанії*

Також компанії створюють власні курси, на які потрапити можна лише через відбір на основі виконання творчого/технічного завдання.

*Організації профільних лекцій*

Компанія має організовувати лекції з важливих тем, що пов'язані з її діяльністю, й розповідати про тренди у бізнес-сфері якогось зі своїх напрямів діяльності.

*Хакатони*

Хакатони, що є дуже популярними серед молоді, виглядають як олімпіади з певних напрямів, але складні завдання на них вирішуються колективно. На хакатонах зазвичай можна зустріти дуже багато молодих і талановитих спеціалістів-початківців, які перебувають в активному пошуку компанії своєї мрії.

*Професійні meet-ups*

Професійні зустрічі, на яких досвідчені фахівці (*senior*) діляться досвідом з менш досвідченими спеціалістами (*junior*). На таких зустрічах можна знайти тих, хто готовий постійно вчитися новому та вдосконалювати свої навички.

*Моніторинг випускників профільних приватних курсів*

Різні приватні курси набирають бажаючих освоїти спеціальність з нуля. Серед таких бажаючих люди, які не мають профільної освіти, але мають змогу вивчити програму за 5 місяців і стати Trainee.

Серед випускників таких курсів є багато талановитих людей.

*Участь у ярмарках вакансій та пошук серед студентів профільних ЗВО*

Раз або два рази на рік вітчизняні ЗВО надають представникам бізнесу можливість для проведення ярмарок вакансій, у яких може взяти участь будь-яка компанія, якщо серед спеціальностей окремого ЗВО є ті, фахівці з яких потрібні цій компанії.

На цих заходах компанія має нагоду розповісти про себе, а студенти мають нагоду отримати більше інформації про компанію та поставити свої запитання.

*За рекомендацією від досвідченого працівника*

Рекрутери іноді шукають молодих і талановитих спеціалістів серед друзів або знайомих інших працівників. За рекомендацію звичайно працівник отримує невеликий бонус, приблизно 10% від зарплати найманого спеціаліста.

*GitHub, Stackoverflow; ArtStation, Dribbble*

Це найбільш популярні професійні сайти, на яких молоді та досвідчені спеціалісти викладають свій код / портфоліо – залежно від спеціальності – у відкритий доступ.

Окрім цих підходів, як уже зазначалося, залучення представників покоління Z можливе за рахунок чатів за напрямом діяльності компанії у Telegram, публікацій інформації про вакансії на сайті компанії або на її сторінках в Instagram / Facebook / Twitter, а також розміщення буклетів та постерів компанії у ЗВО.

Невід'ємною частиною утримання молодих спеціалістів, що належать до покоління Z, є їхня адаптація. Проблемою є те, що сучасні вітчизняні роботодавці приділяють цьому мало часу або зовсім нехтують цим.

Адаптація працівників – одна з найважливіших частин управління персоналом. Якщо адаптація проходить успішно, співробітник вливається до колективу та приносить користь компанії. Якщо ні – приблизно 50% співробітників змінюють місце роботи протягом півроку з моменту працевлаштування. Для представників покоління Z, на думку авторів, цей відсоток є значно вищим.

На сучасному етапі розвитку бізнесу, щоб конкурувати з іншими компаніями за кращих працівників, потрібно мати значні переваги та індивідуальний підхід до кожного працівника. Для цього потрібно створити план адаптації та план онбордингу – процесу підтримки працівника, що робить свої перші кроки у компанії.

На думку авторів, успішний план адаптації маж містити такі елементи, спрямовані на утримання перспективного працівника:

**Підготовлене робоче місце**

В ідеалі до виходу на роботу нового робітника потрібно підготувати робоче місце, а саме – зручне крісло, стіл, техніку, канцелярію та чашку з логотипом компанії. Попіклуватися про те, щоб IT-відділ встановив програмне забезпечення. Також було доцільно додати «плюшек», наприклад: цукерки, квіти.

**Ознайомлення зі структурою та культурою компанії**

У перший день роботи HR-менеджер має познайомити новачка з командою, провести екскурсію офісом та зробити презентацію зі структурою та корпоративною політикою компанії, розповісти про переваги працевлаштування у компанії.

**Перший незабутній день**

Слід запропонувати новому колезі зробити невелику презентацію про себе. Ввічливе ставлення та приємна атмосфера запам'ятовуються надовго. Це той магiчний гачок, який кожен раз буде нагадувати, що людина не помилилась, обираючи саме цю компанію.

### **Моральна підтримка**

Для нового співробітника дуже важливо знати, що він не сам і в нього є підтримка з боку колег. Потрібно кожен день запитувати про його настрій, як йому робота на новому місці, чи подобається працювати в компанії.

### **Призначення ментора**

Необхідною складовою адаптації є ментор, який допомагатиме з робочими питаннями та контролюватиме професіональний розвиток, створюватиме персональний план розвитку. Ментор – це перший вчитель та важлива підтримка на роботі, той, хто вміє допомогти у важку хвилину, коли «дедлайни» вже «горять».

### **Складений план онбордингу та індивідуальний підхід**

Для кожного працівника потрібно створювати окремий онбординг, тобто детальний план дій при входженні у курс справ на робочому місці, адаптації до корпоративної культури компанії, встановлення першочергових завдань цілей для індивідуального розвитку.

### **Моніторинг прогресу та миттєва реакція на проблеми, що виникають**

Потрібно відзначати прогрес працівника для того, щоб мотивувати його виконувати власні службові обов'язки все краще й краще. Також важливо не ігнорувати проблеми, пов'язані як особисто зі співробітником, так і його трудовою діяльністю.

При розробці плану адаптації потрібно враховувати специфіку роботи, досвід роботи, індивідуальні якості працівника. Велику увагу потрібно приділяти випускникам ЗВО і тим, для кого сфера роботи є новою. Вони більше за всіх потребують допомоги в питаннях роботи та мають отримувати моральну підтримку. Вони мають велике моральне навантаження через те, що повинні запам'ятати велику кількість матеріалу одразу. Працівники – головна цінність компанії, адже від них залежить її успіх та процвітання.

Пошук молодих талантів – нелегка, але цікава справа, адже вони є запорукою процвітання компанії.

Українським компаніям, звичайно, є куди прагнути та до чого рости. Якщо підходи, що окреслені у цій роботі, будуть впроваджені у вітчизняних компаніях, то потенційні працівники, які належать до покоління Z, будуть із задоволенням працювати в Україні. Відповідно, вітчизняні компанії зможуть залучити молодих спеціалістів до своєї команди, і країна позбудеться кадрового голоду.

Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу проблеми підбору та утримання покоління Z у реаліях кадрового голоду в Україні, можна зазначити:

– проблема кадрового голоду в Україні значною мірою пов'язана з архаїчністю рекрутингової політики вітчизняних компаній, а також з невідповідністю систем цінностей покоління до цінностей, що підтримуються сучасними вітчизняними підприємствами;

– зміна поколінь, що призводить до трансформації ціннісних пріоритетів, зумовила зсув до превалювання нематеріальних цінностей під час вибору майбутнього місця роботи;

– вирішення проблеми кадрового голоду можливе через зосередження уваги кадрових служб підприємства на поколінні Z з відповідними змінами у політиці залучення перспективних кадрів.



### Список використаної літератури

1. Українські студенти їдуть навчатися у Польщу. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/27079605.html>
2. Українське студентство за кордоном: дані до 2017/18 навчального року. URL: <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainske-studentstvo-za-kordonom-dani-do-201718-navchalnoho-roku>
3. В Україні існує кадровий голод, і цю проблему мають вирішувати держава та вища освіта. URL: <https://www.president.gov.ua/news/v-ukrayini-isnuye-kadrovij-golod-i-syu-problemu-mayut-virish-61429>
4. Левада Ю.А. Поколения XX века: возможности исследования. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2001. № 5 (55). С. 7–14.
5. Кныш О.В. Мотивация личности. Теория Маслоу. Самиздат, 2019. 25 с.
6. Фокус на баланс поколений. URL: <https://coachingineducation.ru/umestnyj-kouching-v-shkole-neopredelennosti-fokus-na-balans-pokolenij-ili-budushhee-v-nastoyashhem/>
7. Стіллман Д. Покоління Z на роботі. Як його зрозуміти і знайти з ним спільну мову. МІФ, 2017. 38 с.
8. How to hire. URL: <https://medium.com/eshares-blog/how-to-hire-34f4ded5f176>
9. Everything you need to know about recruiting generation Z. URL: <https://yello.co/blog/recruiting-generation-z/>
10. What to look for when hiring generation Z in the workplace. URL: <https://baradainc.com/hiring-gen-z-in-the-workplace/>
11. 5 Reasons why should hire generation Z candidates now. URL: <https://www.digitalhrtech.com/reasons-why-hire-gen-z-candidates/>