

УДК 331.108.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-13>

Даниленко О. А.

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1334-2240>

Danylenko Olena

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ПОТРЕБИ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПОКОЛІННЯ Z В ЕРУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Однією з перешкод досягнення бажаних цілей і результатів українських організацій є відсутність аналізу потреб у професійному розвитку персоналу, так як доведений зв'язок між розвитком персоналу, якістю продукції, продуктивністю праці, ефективним управлінням. Покоління Z вже становить до 10% персоналу організацій і вважається майбутнім світової економіки, воно діджиталізоване, має особливості освіти, цінностей, мотивації, які важливо враховувати в їх розвитку як професіоналів. За допомогою соціологічного дослідження нами виявлені з точки зору працюючого покоління Z такі проблеми їх професійного розвитку в еру діджиталізації: значна байдужість українських організацій щодо урахування потреб у професійному розвитку покоління Z, відсутність стратегії розвитку персоналу в розрізі поколінь від X до Z, відсутність коштів на ці цілі, незадоволеність процесом навчання та розвитку їх як професіоналів, відсутність якісних форм та методів навчання. Потребами у професійному розвитку покоління Z в еру діджиталізації є: серед видів професійного навчання – підвищення кваліфікації, перепідготовка, адаптаційне навчання, первинна професійна підготовка; серед форм професійного навчання – неформальне професійне навчання, інформальне навчання, яке відбувається будь-де, навчання з відривом від роботи (денна форма) й навчання з відривом від роботи (вечірня, заочна форми), формальне навчання, навчання на робочому місці та стажування; серед форм професійного навчання безпосередньо на робочому місці – коучинг, інструктаж та наставництво, ротація персоналу, учнівство; серед форм професійного навчання поза робочим місцем – лекція, розгляд кейсів, тренінг сенситивності, рольові ігри та онлайн навчання, урок і дистанційне навчання; потребами у розвитку м'яких (універсальних) навичок є розвиток емоційно-вольових, управлінських, соціально-поведінкових; потребами у розвитку твердих навичок – багатопрофільних, знання іноземних мов, вузькопрофесійних. Практична значущість статті полягає у можливості використання результатів соціологічного дослідження для налагодження ефективного діалогу між роботодавцем та поколінням Z щодо урахування їх потреб у професійному розвитку, це принесе швидкі позитивні та потрібні зміни обом сторонам.

Ключові слова: потреба, розвиток персоналу, покоління Z, діджиталізація, види професійного навчання, форми професійного навчання, м'які навички, тверді навички.

NEEDS IN GENERATION Z'S PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ERA

One of the obstacles to achieving the desired goals and results of Ukrainian organizations is the lack of analysis of the needs for staff professional development, as a proven link between staff development, product quality, productivity, effective management. Generation Z (Gen Z) already makes up to 10% of the staff in companies and is considered the future of the world economy, it is digitalized, has features of education, values, motivation, which are important to consider in their development as professionals. According to sociological research, it was identified from the point of view of the working Gen Z the following problems of their professional development in the digital era: significant indifference of Ukrainian organizations to take into account the needs of Gen Z professional development, lack of staff development strategy goals, dissatisfaction with the learning process and their development as professionals, lack of quality forms and training methods. The needs in Gen Z professional development in the digital era are: among the types of advanced professional training – advanced training, retraining, adaptive training, primary vocational training or basic training; among the forms of advanced professional training- non-formal training, informal training that takes place anywhere, part-time training (full-time) and part-time training (evening, distance learning), formal training, on-the-job training and internships; among the forms of vocational training directly on the workplace – coaching, staff briefing and mentoring, staff rotation, apprenticeship; among the forms of advanced professional training outside the workplace – lecture, case study, sensitivity training, role-playing games and e-learning, online training and distance learning; the need for the development of soft (universal) skills is the development of emotional, volitional, managerial, social and behavioral skills; needs for the development of hard- skills, such as multidisciplinary knowledges, knowledge of foreign languages, narrow professional skills. The practical significance of the article consists of the possibility of using the sociological research results to establish an effective dialogue between the employer and Gen Z to take into account their needs for professional development, it will bring rapid positive and necessary changes for both parties.

Keywords: need, staff development, Generation Z (Gen Z), digitalization, types of advanced professional training, forms of advanced professional training, soft skills, hard skills.

JEL classification: D83, M53, M54

Постановка проблеми. Згідно до дослідницького підходу теорії поколінь Хау Н. і Штрауса В. «Покоління Z» – це особи народжені у 1995–2010 роках, яких також називають «цифрові аборигени». Нині це

молоде покоління виходить на ринок праці й активно впливається у робоче середовище. На думку дослідників теорії поколінь, «покоління Z вважається майбутнім світової економіки. До 2020 року це покоління

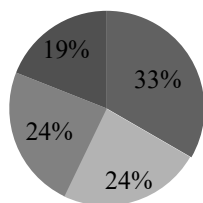
стане найбільшою групою споживачів в світі. У США, Європі та країнах БРІКС вони становитимуть до 40% споживачів і 10% в решті світу» [4].

«Особливістю молодих фахівців – «зетів» є їх невідривність від цифрових технологій і інформаційна переважаність. Ці чинники роблять класичні схеми роботи з персоналом низькоєфективними. Звичні інструменти з ними просто не працюють. При цьому представники покоління Z називають можливість навчання і зростання одним з головних критеріїв у виборі потенційного роботодавця. Більшість опитаних цих поколінь вважають, що відповідальність за навчання несе роботодавець» [Цит. за: 2].

Відповідно, вивчення потреб у професійному розвитку покоління Z (частка якого в українських організаціях вже становить не менше 10%) в еру діджиталізації набуває особливої актуальності, адже «...давно доведений тісний зв'язок між розвитком персоналу, продуктивністю праці, ефективним управлінням та конкурентоспроможністю організації на ринку» [1]. Більше того, аналіз потреб у професійному розвитку / навчанні персоналу у розрізі поколінь від X до Z дозволяє виявити причини недосягнення бажаних (запланованих) цілей і результатів під кутом зору оцінювання фактичної компетентності персоналу для їх отримання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські вчені активно досліджують проблематику професійного розвитку та навчання працівників організацій. Слід відзначити праці Грибик І.І., Данюка В.М., Збрицької Т.П., Савченка В.А., Савченко Г.О. і Татаревської М.С., Колота А.М., Петюха В.М., Маркової Н.С. і Ярмач О.В., Цимбалюк С.О. та ін. у дослідженні складових процесу управління персоналом організації, зокрема визначенні потреб персоналу у розвитку та навчанні.

Для того, щоб розвиток персоналу здійснював внесок у досягнення цілей розвитку організації, потреби у розвитку персоналу повинні бути встановлені шляхом аналізу цих потреб, за результатами якого з'ясується наявність чи відсутність зв'язку з відповідними організаційними цілями і результатами. Ще у 1961 р. МакГіхі і Тейер (McGeehe & Thayer) представили трьохелементну систему (модель) аналізу потреб у розвитку / навчанні, яка і сьогодні є найбільш поширеною моделлю [10]. Цей підхід включає проведення трьох досліджень: аналіз організації; аналіз задачі (аналіз дій, або аналіз праці); аналіз особистості. Ці дослідження взаємопов'язані. У даній статті ми обрали предметом третє дослідження – аналіз потреб у професійному розвитку особистості під кутом зору потреб покоління Z.



■ так ■ ні ■ не звертав (-ла) увагу ■ частково

Рис. 1. Урахування особливостей потреб покоління Z у навчанні / розвитку українськими організаціями, за результатами опитування молодих осіб покоління Z, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.

Окремі аспекти особливостей професійного розвитку різних поколінь організації під кутом зору огляду теорії поколінь від X до Z досліджували українські HR-практики Леонова Е. [4], Миронова Н. [5], Слакв Ю. [7], питанням особливостей роботи з поколіннями від X до Z присвячений огляд в журналі «Бізнес» [6], а український бізнес-тренер Калабука Л. у своїй публікації [3] звернула увагу на особливості освіти, цінностей, процес діджиталізації, побут та мотивацію кожного з поколінь. Автор даної статті Даниленко О.А. досліджувала проблеми розвитку молодих фахівців і напрями їх подолання в українських організаціях [1].

Якщо ж говорити про процес вивчення та визначення потреб у професійному розвитку покоління Z в еру діджиталізації в українських організаціях, то у наукових і практичних дослідженнях в Україні він не представлений. Тому для поглибленого вивчення потреб у професійному розвитку покоління Z в еру діджиталізації звернімося до вивчення електронних публікацій науково-практичних доробок іноземних вчених та практиків за цим напрямом. Так, переосмисленню навчання та розвитку покоління Z присвячена одна із публікацій на вебсайті PANOPTO [12], навчанню покоління Z – праця Авангард Б. [14], проблемам залучення учнів, що навчаються, до покоління Z на робоче місце – публікація Боград Л. та Боград Н. [9], а комплексному вивченню, чого хоче покоління Z на робочому місці, – праці Бекман К. [8] та Ріклін Л. [11].

Мета статті полягає у вивченні потреб у професійному розвитку українського покоління Z в еру діджиталізації, опираючись на їхню думку та з позиції урахування особливостей українського ринку, де вони працюють.

Виклад основного матеріалу дослідження. У проведеному нами дослідженні у листопаді-грудні 2020 р. аби перевірити, як відбувається розвиток покоління Z в еру діджиталізації, проведено опитування серед 31 респондента віком від 18 до 22 років, з яких 42,9% осіб чоловічої та 57,1% осіб жіночої статі. Більша частина опитаних респондентів мала досвід роботи до 1 року (57,1%), від 1 до 3 років – 38,1%, а осіб, що працюють більше 3 роки – 4,8 %.

У процесі дослідження виявлено (рис. 1), що лише 33,3% українських організацій, де працюють опитані особи покоління Z, ураховують їх потреби у навчанні / розвитку, 23,8% організацій цими питаннями не переймаються, частка опитаних респондентів, хто взагалі не знає, чи в організації проводиться навчання / розвиток або не звертав увагу на наявність потреби у цьому, складає 23,8% та 19% відповідно. Результати опитування свідчать про те, що в більшості (66,7%) українських організацій, де працює молодь покоління Z, урахуванню їх потреб у розвитку в еру діджиталізації не приділяють увагу відповідно до потреб молодих працівників.

Частка опитаних респондентів покоління Z, що задоволені рівнем їх навчання та розвитку як професіоналів в організації, складає 57,2%, незадоволених – 19%, а тих, що не звертали на це уваги – 23,8%. У більшості (57,1%) українських організацій, де працює молодь покоління Z, займаються їх розвитком не надто часто або взагалі не займаються. Це негативно відображається на конкурентоспроможності організацій, адже більшість опитаних респондентів (90,5%), відповіла,

що на їхню думку розвиток персоналу потрібен саме для підвищення якості продукції (товарів, робіт, послуг) тих організацій, де вони працюють, а 9,5% вважають, що розвиток впливає на підвищення продуктивності праці персоналу організації.

На думку 45% опитаної молоді покоління Z, розвиток / навчання в організаціях потрібно для підвищення їх власної конкурентоспроможності на ринку праці, 20% – для професійного зростання, по 10% вважають, що навчання потрібно для отримання задоволення від роботи та для кар'єрного зростання і 15% опитаних погоджуються з усіма переліченими потребами у розвитку / навчанні (рис. 2).

Отримані результати опитування свідчать про високу свідомість молоді покоління Z щодо розуміння важливості розвитку для їхнього майбутнього в еру діджиталізації. Так 76,2% вважають, що для цього в організаціях потрібно проводити тренінги, курси з підвищення кваліфікації, і погоджуються, що це шанс дізнатися більше корисного і краще виконувати свою роботу в певній організації. 14,3% респондентів вважають за потрібне навчатися та розвиватися, але не бажають витратити на це багато часу і лише 9,5% опитуваних взагалі проти подібних форм навчання, адже на їхню думку «це відволікає від завдань, що поставлені на робочому місці».

71,4% опитаної молоді покоління Z, найбільш ефективним видом професійного навчання вважають підвищення кваліфікації, для 28,6% – це перепідготовка, для 23,8% – адаптаційне навчання. 19% опитаних вважають ефективною первинну професійну підготовку (рис. 3).

Менш ефективними, на думку опитаних, є випереджувальне навчання, навчання кадрового резерву і навчання за програмою «магістр управління» (по 9,5% відповідей відповідно). Підтримувальне навчання і навчання у представників замовника важливе лише для 4,8% опитаних відповідно.

Більшість респондентів покоління Z (52,4%) надають перевагу неформальному професійному навчанню (рис. 4).

Також до п'ятірки форм-лідерів професійного навчання увійшли: інформальне навчання, яке відбу-

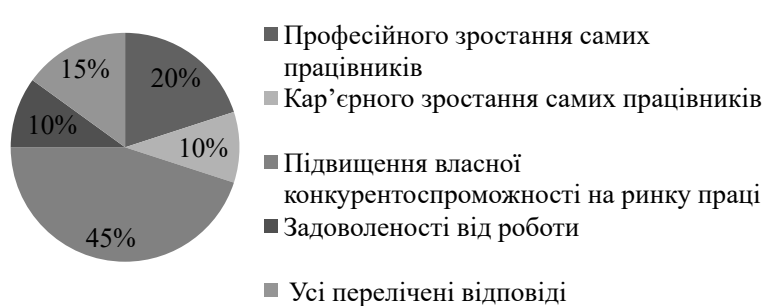


Рис. 2. Структура потреб покоління Z у розвитку / навчанні, %, за результатами опитування молодих осіб покоління Z, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.

вається будь-де: на робочому місці, дома або під час дозвілля (42,9%), навчання з відривом від роботи (денна форма) й навчання з відривом від роботи (вечірня, заочна форми) – по 23,8%, формальне навчання, навчання на робочому місці та стажування мають вагомість у розмірі 14,3% кожне. Крім цієї п'ятірки були наведені і інші форми професійного навчання (екстернат, самостійне навчання, навчання поза робочим місцем), вагомість яких, на думку опитаних, однаково незначна і становить по 4,8% відповідно.

У ході опитування було виявлено, що безпосередньо на робочому місці для покоління Z найдоцільніше використовувати такі форми професійного навчання: коучинг (47,6%), інструктаж та наставництво (по 42,9%) (рис. 5). Інші форми, такі як: ротація персоналу (23,8%), учнівство (19%) та метод ускладнення завдань (9,5%) вони вважають менш ефективними.

Найефективнішими формами навчання поза робочим місцем опитані покоління Z вважають: лекцію (38,1%), розгляд кейсів (33,3%), тренінг сенситивності, рольові ігри та онлайн навчання (по 28,6%) (рис. 6).

Урок і дистанційне навчання ефективними вважають по 19% опитаних. Найменш ефективними, на думку опитаних покоління Z, є відкрите навчання (14,3%), моделювання та ділові ігри (по 9,5% відповідей).

На основі компетентнісного підходу щодо професійного розвитку та навчання покоління Z в еру діджиталізації нами виявлена його потреба у розвитку м'яких і та твердих навичок. На питання: «Які, на



Рис. 3. Найбільш ефективні види професійного навчання, за результатами опитування молодих осіб покоління Z, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.

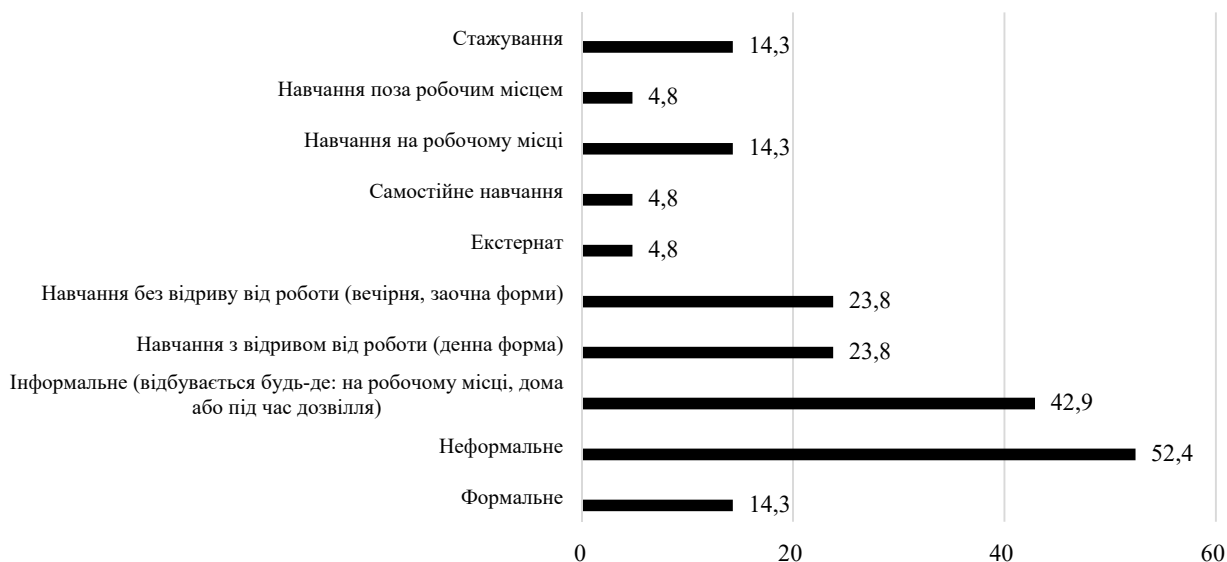


Рис. 4. Найбільш ефективні форми професійного навчання, за результатами опитування молодих осіб покоління Z, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.

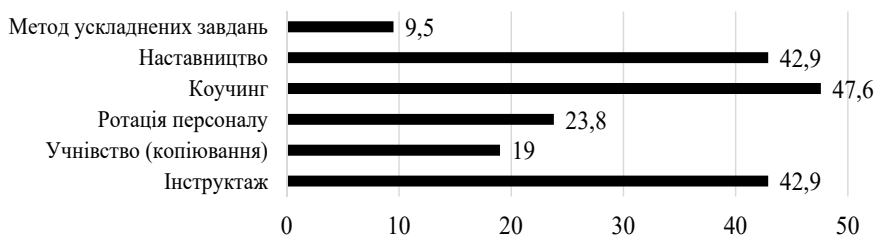


Рис. 5. Найбільш ефективні форми професійного навчання безпосередньо на робочому місці, за результатами опитування молодих осіб покоління Z, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.



Рис. 6. Найбільш ефективні форми професійного навчання поза робочим місцем, за результатами опитування молодих осіб покоління Z, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.

Вашу думку, м'які навички («soft skills» – універсальні) необхідно розвивати у працівників покоління Z в еру діджиталізації?» майже половина респондентів відповіла, що в першу чергу потрібно розвивати емоційно-

вольові навички (42,8%), у другу – управлінські (19%) (рис. 7). На необхідність розвитку усіх м'яких навичок наголосили 14,3% опитаних, а на розвитку соціально-поведінкових навичок – 9,5%. Комунікативні, підпри-

емницькі та адаптивні навички однаково вагомими для розвитку для 4,8% опитаних працівників покоління Z.

До вагомих потреб у розвитку твердих навичок («hard skills») опитані віднесли багатопрофільні навички (33,3%) та знання іноземних мов (23,8%) (рис. 8). Вузькопрофесійні навички хочуть мати 19% опитаних респондентів, а усі тверді навички – 14% з них. Навички роботи з сучасними технологіями та тайм-менеджмент потрібні 4,8% молодих працівників покоління Z.

До факторів, які найбільше впливають на якість та ефективність навчання молодих працівників покоління Z в еру діджиталізації в українських організаціях, респонденти віднесли (рис. 9): мотивацію роботодавця до розвитку працівників Z (38,1%), матеріальну мотивацію самих працівників Z до підвищення заробітку після навчання (14,3%), попередню роботу менеджера з приводу очікувань працівників Z перед тренінгом/навчанням, базові знання, з якими працівники Z приходять на заняття та розуміння ними, якого роду тренінг/навчання (по 9,5% відповідей).

На важливість загальних умов, організацію та обстановку під час навчання, здатність застосувати знання, вміння та навички у подальшій практичній роботі, розвиток та посилення отриманих навичок й підтримуючі заняття після навчання вказали лише 4,8% опитаних по кожному фактору відповідно.

Найголовнішою проблемою, що заважає українським організаціям здійснювати розвиток працівників покоління Z в умовах діджиталізації, на їхню думку, є небажання/нерозуміння цього процесу самими роботодавцями (33,3%), на друге місце опитані поставили проблеми відсутності стратегії розвитку персоналу в розрізі поколінь від X до Z та відсутності коштів в організації на ці цілі (по 23,8%), на третьому – відсутність якісних форм та методів навчання (14,3%) (рис. 10). Низька мотивація працівників покоління Z до розвитку є лише у 4,8%, що свідчить про загальне високе усвідомлення необхідності професійного розвитку та навчання.

Отже, основні виявлені проблеми за результатами аналізу потреб у професійному розвитку покоління Z в умовах діджиталізації: висока ступінь байдужості українських організацій щодо урахування потреб у професійному розвитку покоління Z (66,7%); відсутність стратегії розвитку персоналу в розрізі поколінь від X



Рис. 7. М'які навички («soft skills»), які необхідно розвивати у молодих осіб покоління Z в еру діджиталізації, на їхню думку, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.



Рис. 8. Тверді навички («hard skills»), які необхідно розвивати у молодих осіб покоління Z в еру діджиталізації, на їхню думку, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.

до Z (23,8%), відсутність коштів в організації на ці цілі (23,8%); незадоволеність процесом навчанням та розвитку як професіоналів (42,8%) при високому ступені освідомлення важливості розвитку (для 76,2%); відсутність якісних форм та методів навчання (14,3%).

Висновки. Враховуючи виявлені недоліки у сфері професійного розвитку працівників покоління Z в умовах діджиталізації українських організаціях, на нашу думку, слід більше уваги приділяти не загальним процесу професійного розвитку персоналу, а

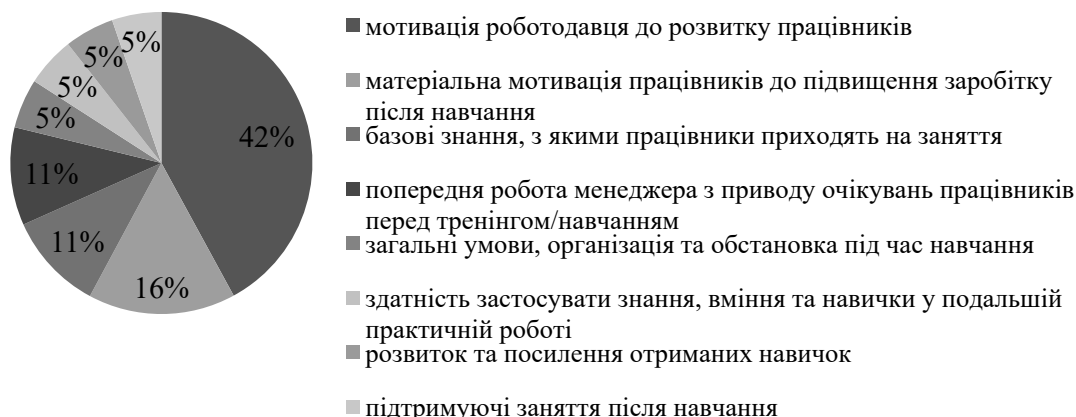


Рис. 9. Фактори впливу на якість та ефективність навчання покоління Z в еру діджиталізації, на їхню думку, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.

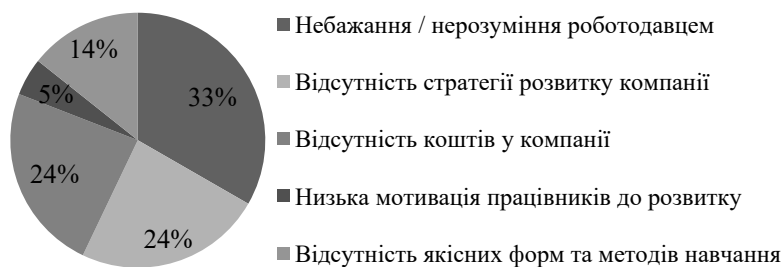


Рис. 10. Проблеми, що заважають українським організаціям ефективно розвивати молодих осіб покоління Z в еру діджиталізації, на їхню думку, %

Джерело: власне соціологічне дослідження, 2020 р.

обов'язково починати з аналізу та оцінювання цих потреб у розрізі поколінь від X до Z. У ході проведеного соціологічного дослідження нами визначені такі основні потреби професійного розвитку покоління Z в умовах діджиталізації:

– види професійного навчання: підвищення кваліфікації (71,4%), перепідготовка (28,6%), адаптаційне навчання (23,8%), первинна професійна підготовка (19%);

– форми професійного навчання: неформальне професійне навчання (52,4%), інформальне навчання, яке відбувається будь-де (42,9%), навчання з відривом від роботи (денна форма) й навчання з відривом від роботи (вечірня, заочна форми) (по 23,8%), формальне навчання, навчання на робочому місці та стажування (по 14,3% кожне);

– форми професійного навчання безпосередньо на робочому місці: коучинг (47,6%), інструктаж та наставни-

цтво (по 42,9%), ротація персоналу (23,8%), учнівство (19%);

– форми професійного навчання поза робочим місцем: лекція (38,1%), розгляд кейсів (33,3%), тренінг сенситивності, рольові ігри та онлайн навчання (по 28,6%), урок і дистанційне навчання (по 19%);

– м'які навички (універсальні): емоційно-вольові (42,9%), управлінські (19%) й усі м'які навички (14,3%), соціально-поведінкові (9,5%);

– тверді навички: багатопрофільні (33,3%), знання іноземних мов (23,8%), вузькопрофесійні (19%), усі тверді навички (14%).

Отже, слід цікавитись новітніми тенденціями у сфері професійного розвитку працівників для різних поколінь, особливо аналізувати та оцінювати потреби покоління Z, частка якого вже становить близько 10% персоналу українських організацій. При аналізі потреб у професійному розвитку покоління Z важливо урахувати, як саме покоління Z хоче навчатися, поєднувати форми та види навчання для розвитку м'яких і твердих навичок, яких вони потребують, мотивувати інтерес до професійного розвитку. За таких умов воно стане більш ефективним та принесе більше користі не тільки працівникам а й роботодавцям, особливо в еру діджиталізації та дистанційної зайнятості. Важливо активно використовувати позитивний іноземний досвід та адаптувати його до українських реалій, інформувати персонал щодо процесу розвитку. Ефективно налагоджений діалог між роботодавцем та різними поколіннями від X до Z щодо потреб у професійному розвитку принесе швидкі позитивні й потрібні зміни.

Список використаних джерел:

1. Даниленко О.А., Поправко Т.В. Проблеми розвитку молодих фахівців і напрями їх подолання в українських організаціях. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2018. № 131. Дніпро: ПДАБА. С. 64–75.
2. Даниленко О.А. Світові HR-тренди навчання та розвитку персоналу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 квіт. 2020 р.). Київ: КНЕУ, 2020. С. 37–40. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/32877?show=full&locale-attribute=uk>. (дата звернення 20.12.2020).
3. Калабука Л. Покоління X, Y, Z. Теорія поколінь. Кого і як брати на роботу? *Людмила Калабука бізнес-тренер*: веб-сайт. URL: <https://kalabukha.com.ua/pokolinnya-z-y-x-teoriya-pokolinnya-ko-ho-i-yak-braty-na-robotu/> (дата звернення 20.12.2020).
4. Леонова Е. Теория поколений от X до Z (И почему это важно). *HURMA*: веб-сайт. URL: <https://hurma.work.ru/blog/teoriya-pokolenij-ot-x-do-z-cto-nuzhno-znat-ctoby-rabotat-vmeste/> (дата звернення 23.12.2020).
5. Миронова Н. Бумери, мілєніали, покоління Z – хто це? Розбираємось у теорію. *Українська правда. Життя*. 9 лютого 2020 р. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/> (дата звернення 9.12.2020).
6. Покоління X, Y, Z: знайдіть 10 відмінностей і навчіться з ними працювати. *БІЗНЕС*. 5 квітня 2018 р. URL: <https://business.ua/uk/pokolenie-x-y-z-najdite-10-otlichij-i-nauchites-s-nimi-rabotat> (дата звернення 20.12.2020).
7. Слакв Ю. Теорія поколінь (X, Y, Z). *Learning*: веб-сайт. URL: <https://learning.ua/blog/201711/teoriia-pokolin-x-y-z/ru/> (дата звернення 20.12.2020).
8. Beckman K. A Comprehensive Look at What Generation Z Wants in the Workplace. *RippleMatch*: website. URL: <https://ripplematch.com/journal/article/a-comprehensive-look-at-what-generation-z-wants-in-the-workplace> (accessed 20 December 2020).
9. Bograd L., Bograd N. How to engage gen Z learners in the workplace. *TRAINING INDUSTRY*: website. URL: <https://trainingindustry.com/articles/content-development/how-to-engage-gen-z-learners-in-the-workplace/> (accessed 20 December 2020).
10. McGehe W., Thayer P.W. Training in business and industry. New York: Wiley, 1963. Pp. 28–35.
11. Rikleen L.S. What your youngest employees need most right now. *Harvard Business Review*: website. URL: <https://hbr.org/2020/06/what-your-youngest-employees-need-most-right-now> (accessed 20 December 2020).
12. They're coming: rethinking training and development for generation Z. *PANOPTO*: website. URL: <https://www.panopto.com/blog/rethinking-training-and-development-for-generation-z/> (accessed 20 December 2020).
13. Welcome to generation Z. *Deloitte Review*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf> (accessed 20 December 2020).
14. Wingard J. Training generation Z. *Forbes*: website. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/11/21/training-generation-z/?sh=28b9ba2bbde0> (accessed 20 December 2020).

References:

1. Danylenko O.A. Popravko T.V. (2018) Problemy rozvytku molodykh fakhivtsiv i napriamy yikh podolannia v ukrainskykh orhanizatsiakh [Problems of youth staff development and their overcoming directions in the Ukrainian organizations]. *Ekonomichnyi prostor. Zbirnyk naukovykh prats*, no. 131. Dnipro: PDABA, pp. 64–75.
2. Danylenko O.A. (2020) Svitovi HR-trendy navchannia ta rozvytku personalu [Global HR-trends of staff training and development]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu* : zb. materialiv V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (23–24 kvit. 2020 r.). Kyiv: KNEU, pp. 37–40.
3. Kalabuka L. (2017) Pokolinnja X, Y, Z. Teorija pokolinj. Kogho i jak braty na robotu? [Generations X, Y, Z. Theory of Generations. Who and how to hire?]. *Ljudmyla Kalabuka biznes-trener* : veb-sajt. Available at: <https://kalabukha.com.ua/pokolinnja-z-y-x-teoriya-pokolin-koho-i-yak-braty-na-robotu/> (accessed 20 December 2020).
4. Leonova E. (2019) Teoriya pokolenij ot X do Z (I pochemu eto vazhno) [The theory of Generations from X to Z (And why it is important)]. *HURMA* : veb-sajt. Available at: <https://hurma.work/ru/blog/teoriya-pokolenij-ot-x-do-z-cto-nuzhno-znat-ctoby-rabotat-vmeste/> (accessed 23 December 2020).
5. Myronova N. (2020) Bumery, Milenialy, pokolinnja Z – khto ce? Rozbyrajemosj u teoriji [Boomers, Millennials, Generation Z – who is it? We understand the theory]. *Ukrainsjka pravda. Zhyttja*. 9 ljutogho. Available at: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/> (accessed 09 December 2020).
6. Pokolinnja X, Y, Z: znajditj 10 vidminnostej i navchitjsja z nymy pracjuvaty (2018) [Generations X, Y, Z: find 10 differences and study to work with them]. *BIZNES*. 5 kvitnja. Available at: <https://business.ua/uk/pokolenie-x-y-z-najdite-10-otlichij-i-nauchites-nimi-rabotat> (accessed 20 December 2020).
7. Slakva Yu. (2017) Teorija pokolinj (X, Y, Z) [Theory of Gens (X, Y, Z)]. *Learning*: veb-sajt. Available at: <https://learning.ua/blog/201711/teoriia-pokolin-x-y-z/ru> (accessed 20 December 2020).
8. Beckman K.A. Comprehensive Look at What Generation Z Wants in the Workplace. *RippleMatch*: website. URL: <https://ripplematch.com/journal/article/a-comprehensive-look-what-generation-z-wants-in-the-workplace-fa808ac0/> (accessed 20 December 2020).
9. Bograd L., Bograd N. How to engage gen Z learners in the workplace. *TRAINING INDUSTRY*: website. Available at: <https://trainingindustry.com/articles/content-development/howengage-gen-z-learners-in-the-workplace/> (accessed 20 December 2020).
10. McGehe W., Thayer P.W. (1963) Training in business and industry. New York: Wiley, pp. 28–35.
11. Rikleen L.S. What your youngest employees need most right now. *Harvard Business Review*: website. Available at: <https://hbr.org/2020/06/what-your-youngest-employees-need-most-right-now> (accessed 20 December 2020).
12. They're coming: rethinking training and development for generation Z. *PANOPTO*: website. Available at: <https://www.panopto.com/blog/rethinking-training-and-development-for-generation-z/> (accessed 20 December 2020).
13. Welcome to generation Z. *Deloitte Review*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf> (accessed 20 December 2020).
14. Wingard J. Training generation Z. *Forbes*: website. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/11/21/training-generation-z/?sh=28b9ba2bbde0> (accessed 20 December 2020).