

УДК: 331.108.43

JEL Classification: M540

Л.М.Баценко, к.е.н., доцент

(доцент кафедри менеджменту, Сумський національний аграрний університет).

<https://orcid.org/0000-0003-2859-4448>

Л. С. Кулик,

(здобувач вищої освіти ступеня магістр, Сумський національний аграрний університет)

ОРІЄНТИРИ ТА ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ У СЕРЕДОВИЩІ ПОКОЛІННЯ Z

У статті проаналізовані потреби та цілі оцінки персоналу українських підприємств у розрізі кадрового менеджменту та оцінювання персоналу. Доведено, що система оцінки персоналу повинна мати персоналізований підхід з урахуванням теорії поколінь, а саме в системі оцінювання повинні використовуватися індикатори мотивації молодих фахівців покоління Z, сучасні інструменти та підходи. Досліджено, що роботодавці повинні знати та враховувати потреби покоління Z при організації процесу оцінювання персоналу. З цією метою систематизовано перелік рекомендацій щодо трансформації систем оцінювання персоналу із урахуванням цінностей, інтересів та потреб покоління Z, які у перспективі будуть збільшувати свою представленість на ринку праці України.

Ключові слова: оцінка персоналу, покоління Z, теорія поколінь, оцінювання результатів праці персонал, управління персоналом.

Постановка проблеми: Відповідність працівників займаним посадам на підприємстві основний чинник подальшої успішної діяльності. В умовах сучасних тенденцій та успішного досвіду запровадження оцінки персоналу в міжнародних корпораціях зростає актуальність та значення системи оцінювання персоналу і на українських підприємствах. Сьогодні спостерігається негативна динаміку на українському ринку праці: велика міграція трудових ресурсів закордон, зростання попиту на кваліфікованих робітників в Україні, невідповідність між кількістю випускників окремих спеціальностей до потреб у кваліфікованому персоналі вітчизняних підприємств та тенденція зменшення кількості найманих фахівців, які працюють за освітою. Для якісного проведення аналізу треба враховувати важливий факт: з кожним роком в Україні зростає кількість найманих працівників покоління Z. В таких обставинах перед сучасним бізнесом постають нові завдання: якісне використання кваліфікації та навичок робітників для вирішення першочергових завдань підприємства, підвищення мотивації та залученості персоналу при вирішенні робочих задач та здатність швидкої адаптації персоналу в умовах невизначеності. Таким чином сукупність задач українського бізнесу та ринку трудових ресурсів спонукають підприємства до пошуку ефективних методів оцінювання персоналу та пошуку орієнтирів та підходів в системі оцінки, які будуть задовольняти потреби молодих фахівців.

© Баценко Л.М., Кулик Л.С., 2021

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінка персоналу – невід’ємний та ефективний інструмент в системі управління персоналу на підприємстві. Використання теорії поколінь в управлінні підприємством та дослідженню покоління Z присвячені недавні роботи науковців Коваль Н.В., Биба В.А. [1], Ромат Є.В., Білявська Ю.В. [2]. Серед зарубіжних науковців Джаятілаке Х. Д. сформував бачення розвитку та утримання співробітників покоління Z після світової епідемії ковід-19, яка прямим чином вплинула на ринок праці, підходи до менеджменту, пріоритети та вимоги найманих працівників [3].

Результатом досліджень цих науковців було вивчення різноманітних підходів, процедур і методів щодо проведення та організації оцінки персоналу, а також вивчення інструментів менеджменту в середовищі покоління Z. В умовах сьогодення система оцінювання персоналу вимагає використання нових інструментів та запровадження індивідуального підходу, враховуючи мотиви та цінності працівників для більшої ефективності, результативності та економічності.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми: Мотивація цього дослідження ініційована необхідністю синхронізації потреб українського бізнесу в оцінюванні персоналу та потреб представників покоління Z серед найманих працівників. Незважаючи на те що за останні декілька років як в Україні так і за кордоном була проведена достатня кількість досліджень в напрямку оцінки персоналу, як складової системи управління персоналом та в напрямку досліджень покоління Z - кількість досліджень систем оцінки персоналу які б орієнтувалися на теорію поколінь, а саме вивчали підходи в середовищі молодих фахівців покоління Z є недостатньою, що викликає необхідність вивчити це питання більш ретельно.

Мета статті: Вивчення основних орієнтирів в організації та проведення комплексної оцінки персоналу які будуть орієнтовані і на бізнес, і на робітника із застосуванням сучасних методів та інструментів. Заповнення пробілу в знаннях комплексного підходу до оцінки фахівців покоління Z

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Характеристика представників покоління Z.

З кожним роком збільшується середовище працевлаштованих представників покоління Z. На ринку праці у 2021 році спостерігається динаміка швидкого старіння знань та практичних навичок, в таких умовах є необхідність постійного та непреривного процесу підвищення фахового рівня найманих працівників. Сьогодні представниками покоління Z прийнято вважати:

Таблиця 1. Підходи до трактування меж представників покоління Z

№	Період часу	Джерело інформації	Трактування
1	2	3	4
1	з 2003 по теперішній час	Уільям Штраус, Ніл Хоу [4]	«Художники», що народжуються в період сучасної «Кризи».
2	З кінця 1990-х до початку 2000-х	Словник MerriamWebster [5]	Покоління людей, які народилися в кінці 1990-х - початку 2000-х років. Як правило, представники покоління Z технічно підковані, прагматичні, не мають упереджень, індивідуалісти, але також соціально відповідальні.

Продовження таблиці 1.

1	2	3	4
3	Після 1996 року по 2012 рік	Вашингтонський дослідницький центр PewResearchCenter [6]	Для трактування покоління Z дослідницький центр використовує також такі терміни: «пост-мільеніали», iGeneration, Homelanders, та визначає це покоління найбільш різноманітним в расовому і етнічному відношенні.
4	З 2003 по 2023 роки	Відповідно даних школи теорії поколінь RUGENERATIONS [7]	RUGENERATIONS трактує поняття покоління Z як більш численне покоління споживачів, ніж попереднє, які стануть більше конкурувати за лідерство і кар'єру, більше ніж «ігреки».
5	Народжені після 2001 року	Трактування Кембріджського словника [8]	Покоління Z - це «тихе покоління» через кількість часу, яке вони проводять в Інтернеті.
6	Народжені у період 1995—2012 роках	Стілман Девід, Стілман Йона. [9]	Покоління Z — перше покоління, що народилося в цифрову еру.

Джерело: складено авторами на основі використаних джерел [4-9].

Нами було приділено увагу динаміці професійної зайнятості представників покоління Z. За даними Державної служби статистики України у 2020 році в Україні кількість працездатного населення віком від 15 до 24 років складає 31,9% від населення відповідного віку [10]. Кількість зайнятого населення України у віковій категорії від 15 до 24 років складає 25,8 % відповідно до даних державної служби зайнятості [11]. В період с 2015 по 2020 рік представники покоління Z досягали працездатного віку, випускалися із закладів освіти та поповнювали ринок праці України. Згідно з даними Міжнародної організації праці відсоток непрацевлаштованих громадян України після закінчення закладів освіти зменшується: у 2015 році він склав 16,4%, у 2016 – 15,6%, у 2017 – 12,2%, у 2018 – 9,8%, у 2019 – 9,4 %, у 2020 – 9,3% [12]. Не дивлячись на складну епідеміологічну ситуацію у світі у 2020 році показник непрацевлаштованих випускників Вузів зменшився. Це свідчить про готовність покоління Z до працевлаштування, зацікавленість здобувати професійний досвід, бажання молодих фахівців реалізувати свій професійний потенціал в Україні, а також готовність до роботи в умовах невизначеності та динамічних змін.

За результатами міжнародного дослідження Deloitte Global Millennial Survey 2020 від організації «Делойт» у якому приймали участь також респонденти із України - ключовим фактором стресу серед представників покоління Z є кар'єрні перспективи - 41%. У той час 30% представників покоління Z вказали, що на момент проведення опитування вони були відправлені у вимушену неоплачувану відпустку або втратили роботу та лише 38% представників молодого покоління зазначили, що рівень їх доходів не змінилися [13]. Наслідки епідеміологічної ситуації в світі у 2020 році прямим чином вплинули на професійну діяльність молодих працівників, а отже вимушено відображаються на роботі українських підприємств та потребують пошуку нових орієнтирів у системі оцінювання персоналу. Наприклад, 52% представників покоління Z у першому етапі дослідження та лише 43% їх представників у другому етапі дослідження висловили своє позитивне ставлення до бізнесу [13]. Отже, з боку представників покоління Z знижується зацікавленість до бізнесу, незважаючи на збільшення показника лояльності до роботодавців.

Покоління Z демонструє більшу схильність змінювати місце роботи: 50% з них відмічають, що мають наміри змінити роботу протягом двох років, за даними 2019 року цей показник складав 61% [13].

Згідно з дослідження 2017 ConeGen Z CSR Study: HowtoSpeak Z вимоги до роботодавців з боку працівників, яких відносимо до покоління Z – зростає. 94% представників покоління Z вважають, що компанії повинні допомогти вирішити соціальні та екологічні проблеми [14]. Нові представники зайнятого населення більш вимогливі до роботодавця, сенсу роботи та приділяють більше уваги соціальної відповідальності компаній. Вимогливість з боку працівників та кандидатів змушують компанії змінювати підхід до кадрового управління, та рухатися за принципом спіральної динаміки від найнижчого ступеня виживання до найвижчого – глобального бачення, щоб відповідати етапам розвитку суспільства.

Відповідно до досліджень науковця Д. С. Ліфінцева, мотиваційними чинниками для обрання роботи у середовищі українського покоління Z виділено: можливість заробити більше, порівняно із локальним ринком; можливість подорожувати світом; можливість навчитися, підвищити свій професійний рівень [15]. Це говорить про те, що покоління Z готове до безперервного навчання та удосконалення своїх знань за умов високої оплати праці, в обставинах низької орієнтації на роботу за фахом. Такі результати свідчать про те, молоді фахівці здатні бути гнучкими при виконанні робочих завдань, мають мотивацію покращувати свої навички та здобувати нові знання протягом усього життя. Позитивне ставлення нового покоління робочого населення до неприривного навчання знищує модель радянської ідеології, де людина повинна працювати на одній роботі протягом усього трудового віку. Вважаємо, що такий формат робочих відносин позитивним чином впливає на конкурентоспроможність українських підприємств, позитивні зміни на ринку праці, ріст заробітних плат, а також зростання значення оцінювання персоналу як невід'ємної частини системи управління персоналом.

Із основних інструментів мотивації представників покоління Z є: персоналізація, тобто висвітлення результатів окремого робітника, а не командної роботи; при розробці індивідуального плану розвитку орієнтуватись на можливий розвиток вмінь, навичок, нарощування експертизи у певній галузі, а не на займання посад; запровадження нових проектів у рамках підприємства з можливістю безпосереднього впливу робітника на кінцевий результат; запровадження корпоративних пакетів компенсацій, пов'язаних із пільгами, які орієнтовані на здоров'я (медичне страхування, спортивні активності, компенсація корпоративного харчування та інше) [16].

Враховуючі фактори мотивації покоління Z, Девід Стілман виділив 3 ключові аспекти в інструментах та методах роботи в оцінці персоналу в середовищі покоління Z: постійне контролювання робочих дій під час роботи, оцінювання та обговорення інформації про ефективність роботи та проведення аналізу робочих невдач з підведенням та усвідомленням висновків щоб виключити можливість робочих помилок у майбутньому [16].

2. Аналіз потреб підприємств та організацій в проведенні оцінки персоналу.

Досліджуючи підходи до системи оцінки персоналу, ми звернули увагу на важливий аспект: якісний та більш обґрунтований підхід до системи оцінки відмічається у переважній більшості у великих компаніях. Такий підхід на пряму впливає на ставлення робітника до роботи та компанії в цілому. Про це говорить досвід аграрної компанії Kernel, де за результатами оцінювання, індекс лояльності працівників за результатами 2020 року збільшився на 4%, що у свою чергу випереджає середньо-ринковий показник на 12% [17].

Оцінка персоналу першочергово має бути орієнтованою на бізнес-потреби підприємств. Актуальною потребою у 2021 році в проведенні оцінки персоналу є отримання додаткової інформації та методичної підтримки є тема оцінювання ділових та професійних якостей працівника та оцінка виконання покладених на нього обов'язків та завдань: щорічна оцінка, атестація - 61,8% відповідно до даних звіту за березень 2021 року за результатами опитування служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами [18]. З іншого боку з питань оцінювання результатів службової діяльності організації потребують методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки в наступних аспектах: зміст завдань і ключових показників оцінки – зазначили 45,7% опитаних, Критерії, яким повинні відповідати завдання і ключові показники оцінки – потребують 39,7% респондентів, організація системи моніторингу виконання завдань і ключових показників - 33,5% [18]. У епоху зростання популярності електронних інструментів в управлінні персоналу з боку роботодавця є потреба передбачення можливості проведення процедури оцінювання персоналу в електронному вигляді [18], а також у наданні підтримки (методичної, інформаційної або роз'яснювальної) з оцінювання діяльності працівника, а саме: проведення самооцінки та оцінки виконання посадовою особою покладених на неї обов'язків і завдань безпосереднім керівником – зазначили 52,8% респондентів, в оцінці ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування – 50,9% респондентів, роз'яснення в організації роботи атестаційної комісії – 45,8% учасників опитування [18].

Практика зарубіжного бізнесу свідчить про те, що самими поширеними критеріями оцінювання оцінювання результативності працівника є: якість роботи (93%), обсяги виконаних робіт (90%), знання змісту роботи (85%), кількість відпрацьованих годин (79%) [19]. Основною метою будь якого бізнесу є якісний результат діяльності (якісний або кількісний), тому оцінка результативності є бізнес-орієнтовним підходом до оцінювання персоналу. Вважаємо, що в умовах розвитку економіки України вітчизняні підприємства мають орієнтуватися на досвід закордонних колег у менеджменті персоналу.

Вважаємо, що епідеміологічна ситуація у світі в 2020 році почала низку безповоротних змін на ринку праці та підсилила значимість процедури оцінювання персоналу. Зараз український менеджмент знаходиться на етапі динамічних змін, модернізації і потребує нових підходів до кадрового управління.

3. Результати власних досліджень серед працевлаштованих представників покоління Z.

Для дослідження актуальних чинників, на які слід орієнтуватися при запровадженні системи оцінювання було проведення опитування eNPS (Employee Net Promoter Score) - індекс чистої лояльності працівників на підприємстві ТОВ «НІКОТЕЛЛ». Для визначення лояльності працівників і основних їх орієнтирів та мотиваційних чинників серед працевлаштованих представників покоління Z було опитано 102 респондента віком до 30 років.

Гендерний склад респондентів: 60,8% – жінки (62 особи), та 39,2% - чоловіки (40 осіб). Це відповідає загальній тенденції працевлаштованих і відображає гендерний склад працевлаштованих осіб в Україні. Станом на 2020 рік серед працевлаштованих українців жінки становили 66%, а чоловіки – 34%. [11]. 22,5% учасників опитування мають досвід роботи від 1 року. А загальний аналіз показує, що досвід роботи від 6 місяців має лише 36,27 % респондентів. (рис. 1).

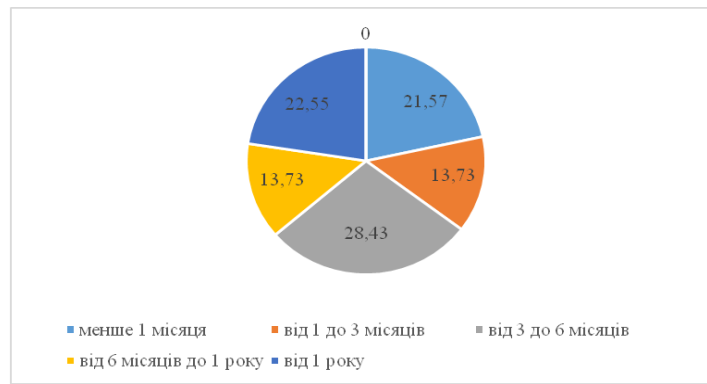


Рис.1. Досвід роботи респондентів дослідження.

Джерело: Розроблено авторами

Респонденти мали погодитися з висловом : «Заробітна плата найбільш важливий для мене мотиватор в моїй роботі», та поставити бали, де 5 – самий важливий, а 1 – зовсім неважливий. 89,2% оцінили фактор заробітної плати, як самий важливий та важливий (бали 5 та 4). Серед респондентів – гроші є більшим фактором мотивацією для жінок, ніж для чоловіків. Заробітна плата найважливіший мотиватор для 65,6 % жінок, та 44,7% чоловіків (табл. 2).

Таблиця 2. Заробітна плата, як самий важливий мотиватор серед працевлаштованих представників покоління Z.

Оцінка	К-ть осіб	К-ть осіб у %	Гендерний склад	
			жінки	чоловіки
5	59	57,84	42	17
4	32	31,37	16	16
3	10	9,80	5	5
2	1	0,98	1	0
1	0	0	0	0

Джерело: Розроблено на основі статистичного дослідження авторами.

Упродовж усього строку роботи представники покоління Z не втрачають мотиваційні чинники до фінансових результатів (рис.2)

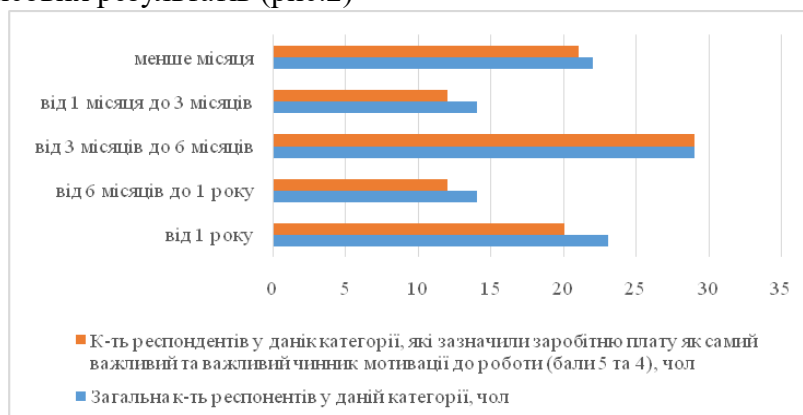


Рис. 2. Співвідношення фінансової мотивації до трудового стажу

Джерело: Розроблено на основі статистичного дослідження авторами

Погоджуючись з думками респондентів нашого опитування, ми відзначаємо, що заробітна плата дійсно є основною мотивацією для представників покоління Z. Вважаємо, що розмір заробітної плати та корпоративні пільги є основною причиною плинності кадрів серед представників покоління Z на українському ринку праці.

Серед усіх учасників опитування важливість навчання на підприємствах було відмічене як важливе та дуже важливе. 89,2% респонденти зазначили це критерій як дуже важливий, та лише 10,8% - як важливий. Відміток 3,2,1 – не поставив жоден учасник.

Наступним критерієм, який учасники опитування мали оцінити – «для мене важливо, щоб робота приносила задоволення». 80,39 % учасників оцінили цей критерій як дуже важливий (оцінка 5), 14,71 % - вказали, що цей критерій є важливим (оцінка 4), 3,92% - відмітили, що цей показник не дуже важливий (оцінка 3), за критерій «майже не важливий» - не проголосував ніхто, і лише 0,98 % вказали, що задоволеність роботою на підприємстві зовсім не важливе.

Таблиця 3. Портрет працевлаштованого представника покоління Z

№ з.п.	Основні риси	Рекомендації щодо орієнтирів та підходів в оцінюванні (в середовищі покоління Z)
1	2	3
1	Зосередженість на короткострокових цілях	При мотивації персоналу керівник має ставити цілі співробітнику на 1,3, 6 місяців та описувати чіткий та вимірюваний результат, який очікується від співробітника. Чітке пояснення майбутніх кар'єрних перспектив.
2	Індивідуалістичність	Акцентувати увагу на тому, який вклад робить конкретний співробітник, а не підрозділ. Впровадження системи індивідуальних зустрічей 1x1 на яких обговорюються результати роботи конкретного працівника. При колективних обговореннях враховувати думку кожного.
3	Віддають перевагу віртуальному спілкуванню	Автоматизація системи оцінювання. Наприклад запровадження спеціальних програм: HRDetector, 1С (BAS):Оцінка персоналу, PEOPLEPERFORM та інші.
4	Відвертість	Застосовувати прості та зрозумілі критерії оцінювання. У випадку, де система оцінювання впливає на грошові винагороди – повинна бути відкрита система грейдингу заробітних плат.
5	Відкритість до нового	Запровадження культури «Start Up» у компанії, можливість безкоштовного навчання на базі підприємства, ротація працівників між проектами за результатами оцінювання.
6	Акцент на роботі яка має сенс та приносить задоволення	При проведенні оцінювання враховувати показники задоволеності працівника своєю роботою. За результатами оцінювання найбільш продуктивних працівників мотивувати до більших результатів за допомогою інструментів матеріальної та нематеріальної (можливість віддаленої роботи, гнучкий робочий графік, мотивації). Роботодавець має працювати у напрямках покращення бренду роботодавця та покращення корпоративної культури.
7	Грошові винагороди – як головна мотивація до роботи	Запровадження комплексної системи грейдування на рівні із системою оцінки персоналу. Використовувати грошові винагороди за результатами оцінки. Перехід від систем преміювання за результатами роботи за підсумками кварталу, півріччя, року – до системи щомісячних винагород (система KPI, % від продажів та інше)

Джерело: Розроблено на основі статистичного дослідження авторами.

Важливість мати змогу висловити свою думку стосовно того як можна поліпшити роботу на підприємстві була оцінена: як дуже важлива - 75,49 % респондентів, як важлива 22,55%, і не дуже важлива - 1,96 %.

Аналізуючи відповіді опитуваних респондентів можемо психологічний скласти портрет працевлаштованого представника покоління Z (табл. 3).

Суттєвим орієнтиром та підходом в системі оцінювання є визначення критеріїв оцінювання. Система оцінка перш за все повинна орієнтуватися на бізнес-потреби підприємства. Кожне підприємство незалежно від сфери діяльності має основну мету – збільшення прибутку.

У той час працівники покоління Z мають характерні риси (які можна корелювати із бізнес-цілями): відкритість, чітке уявлення про очікування роботодавця від працівника, відповідальність за власний результат, а не за результат колективу, важливість грошових винагород, зосередженість на короткострокових цілях.

Найкращими критеріями оцінювання представників покоління Z будуть: якість роботи, обсяги виконаних робіт, знання змісту роботи.

Висновки з проведеного дослідження та перспективи майбутніх. Серед найбільш складних питань українського бізнесу, які потребують рішення, слід зазначити роботу з представниками покоління Z. Навички та прагнення молоді розширювати діапазон своїх знань, готовність працювати в умовах швидких змін є неоціненними активами для роботодавців. В сучасних умовах підприємства України потребують оновлення орієнтирів при оцінюванні персоналу. Одним із способів зробити підхід до оцінювання – є врахування теорії поколінь: а саме взяти до уваги потреби нових працівників робочої сили в Україні. Ключовими фокусами оцінювання персоналу повинні бути персоналізація, прозорість комунікацій, розробка зрозумілих систем матеріальних та нематеріальних винагород за результатами оцінювання, постійний зворотній зв'язок стосовно результатів роботи та розробка керівниками індивідуальних планів розвитку робітника. Усі зміни повинні відбуватися у рамках масштабного переходу від загального кадрового менеджменту до управління людськими талантами на підприємствах.

Підсумовуючи вищезазначені висновки, відзначимо, що проблема якісного оцінювання персоналу покоління Z потребує подальшого дослідження, особливо в частині вибору актуальних та сучасних методів оцінювання ефективності на результатів працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (дата звернення: 12.04.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62
2. Ромат Є. В. Гейміфікація та її сприйняття поколінням "Z". *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2020. № 17. С. 23-28. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2020_17_6. (дата звернення 12.03.2021 р.)
3. Jayathilake, Hasaranga Dilshan, et al. "Розвиток та утримання співробітників Generation-Z на робочому місці після COVID-19: концептуальна основа". *Бенчмаркинг: Міжнародний журнал*. 2021.
4. Straus William, Hove Neil. Generations: the history of America's future. 1584 to 2069. *New York: Harper Perennial*. 1991. 544 p.
5. Колегіальний словник Мерріам-Вебстер. Покоління Z. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Generation%20Z> (дата звернення 10.03.2021 р.)

6. Майкл Дімок. Визначення поколінь: де закінчуються тисячоліття і починається покоління Z. URL: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (дата звернення 10.04.2021р).
7. Юлія Фуколов. Ігрек невідомий. URL: <https://rugenations.su/2014/07/23/%d0%b8%d0%b3%d1%80%d0%b5%d0%ba-%d0%bd%d0%b5%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%bd%d1%8b%d0%b9/> (дата звернення 10.04.2021р).
8. *Кембріджський словник*. Покоління Z. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/generation-z?q=Generation+Z> (дата звернення 10.04.2021р).
9. Стіллман Девід, Стіллман Йона. Покоління Z на роботі. *Харків: Видавництво «Ранок». «Фабула»*. 2019. 304 с.
10. *Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2020 році*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 2.04.2021р).
11. *Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні-лютому 2021 року*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення 2.04.2021р).
12. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. Зайнятість та безробіття, назва статистики «Безробіття населення (за методологією МОП) за причинами незайнятості у 2010-2020 рр». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 2.04.2021р).
13. Глобальне тисячолітнє опитування Deloitte 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/millennial-survey-2020.html> (дата звернення 10.04.2021р).
14. *Дослідження корпоративно-соціальної відповідальності*. URL: <https://www.conecomm.com/research-blog/2017-genz-csr-study> (дата звернення 10.04.2021р).
15. Ліфінцев Д. С. Ставлення українського покоління z до крос-культурної взаємодії: ключові мотиваційні чинники та основні перешкоди. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7577> (дата звернення: 13.04.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.58
16. Стіллман Д., Стіллман І. Покоління Z на роботі. Як його зрозуміти і знайти з ним спільну мову. *Манн, Іванов і Фербер*. 2018. 272 с.
17. *Індекс лояльності співробітників Kernel*. URL: <https://agroportal.ua/ua/news/novosti-kompanii/kernel-izmeril-indeks-loyalnosti-sotrudnikov-on-na-12-vyshe-chem-v-srednem-na-gynke/#> (дата звернення 10.04.2021р).
18. *Опитування щодо методичних потреб*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf> (дата звернення 10.04.2021р).
19. Данилевич, Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 1 (51). 2018. С. 223-229.

REFERENCES

1. Koval, N. and Biba, V. (2020). Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personalu. [Using generation theory in human resources management]. *Efektivna ekonomika*, [Online]. vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (Accessed 12 Apr 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62 [in Ukrainian]
2. Romat, Y., & Biliavska, Y. (2020). Heimifikatsiia ta yii spryniattia pokolinniam Z.[Gamification and its perception by generation "Z"]. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*. 17 (45). 23-28. [in Ukrainian]. (Accessed 12 March 2021)
3. Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Anuar, N. (2021). Rozvytok ta utrymattia spivrobitnykiv Generation-Z na robochomu misti pislia COVID-19: kontseptualna osnova. [Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework]. *Benchmarking: An International Journal*.
4. Straus William, Hove Neil. *Generations: the history of America's future. 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial. 1991. 544 p.
5. Merriam-Webster Collegiate Dictionary. Pokolinnia Z . [Generation Z]. Retrieved from:

- <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Generation%20Z> (Accessed 10 March 2021).
6. Michael Dimock. Vyznachennia pokolin: de zakinchuiutsia tysiacholittia i pochynaetsia pokolinnia Z. [Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins]. Available at: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (Accessed 10 April 2021).
 7. Julia Fukolova. Ihrek nevidomyi. [The Y is unknown]. Available at: <https://rugenerations.su/2014/07/23/%d0%b8%d0%b3%d1%80%d0%b5%d0%ba-%d0%bd%d0%b5%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%bd%d1%8b%d0%b9/> (Accessed 10 April 2021). [in Russian]
 8. Cambridge dictionary. Pokolinnia Z. [Generation Z]. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/generati-on-z?q=Generation+Z> (Accessed 10 April 2021).
 9. Stillman David, Stillman Jonah. Pokolinnia Z na roboti. [Generation Z at work]. Kharkiv: Ranok Publishing House. "Fabula". 2019. 304 p.
 10. Robocha syła za stattiū, typom mistsevosti ta vikovymy hrupamy u 2020 rotsi. [Labor force by sex, typical place and age groups in 2020]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 2 April 2021). [in Ukrainian]
 11. Sytuatsiia na rynku pratsi ta diialnist Derzhavnoi sluzhby zainiatosti u sichni-liutomu 2021 roku. [The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in January-February 2021]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (Accessed 2 April 2021). [in Ukrainian]
 12. Demohrafichna ta sotsialna statystyka. Rynok pratsi. Zainiatist ta bezrobittia, nazva statystyky «Bezrobittia naselennia (za metodolohiieiu MOP) za prychynamy nezainiatosti u 2010-2020. [Demographic and social statistics/ Labor market/ Employment and unemployment, title of statistics "Unemployment of the population (according to the ILO methodology) due to unemployment in 2010-2020]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> Accessed 2 April 2021). [in Ukrainian]
 13. Hlobalne tysiacholittie opytuvannia Deloitte 2020. [Deloitte Global Millennial Survey 2020]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/millennial-survey-2020.html> (Accessed 10 April 2021). [in Ukrainian]
 14. Doslidzhennia korporatyvno-sotsialnoi vidpovidalnosti. [Cone Gen Z CSR Study: How to Speak Z]. Retrieved from: <https://www.conecomm.com/research-blog/2017-genz-csr-study> (Accessed 10 April 2021). [in Ukrainian]
 15. Lifintsev, D. (2020). Stavlennia ukrainskoho pokolinnia z do kros-kulturnoi vzaiemodii: kliuchovi motyvatsiini chynnyky ta osnovni pereshkody. [Ukrainian generation z attitude to cross-cultural interaction: key motivation factors and main obstacles]. Efektyvna ekonomika. [Online]. vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7577> (Accessed 13 Apr 2021). [in Ukrainian] DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.58
 16. Stillman D., Stillman I. Pokolinnia Z na roboti. Yak yoho zrozumity i znaity z nym spilnu movu. [Generation Z at work. How to understand it and find common ground with it]. Mann, Ivanov and Ferber. 2018. 272 p.
 17. Yndeks loialnosti sotrudnykov Kernel. [Kernel employee loyalty index]. Available at: <https://agroportal.ua/ua/news/novosti-kompanii/kernel-izmeril-indeks-loyalnosti-sotrudnikov-on-na-12-vyshe-chem-v-srednem-na-rynke>. (Accessed 10 April 2021). [in Russian]
 18. Opytuvannia shchodo metodychnykh potreb. [Survey on methodological needs]. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnykh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf> (Accessed 10 April 2021). [in Ukrainian]
 19. Danilevych, Natalia Stanislavivna, Oksana Mykolayivna Poplavska, and Anna Vladislavivna Olishevska. Otsiniuvannia personalu: praktyka vykorystannia suchasnykh metodiv, mozhlyvosti poshyrennia v Ukraini. [Personnel evaluation: the practice of using modern methods, opportunities for dissemination in Ukraine]. Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series Economics. 1 (51). 2018. P 223-229.

Бащенко Л.Н. к.э.н., доцент

(доцент кафедры менеджмента, Сумской национальной аграрный университет)

Кулик Л.С.

(магистрант, Сумский национальной аграрный университет)

ОРИЕНТИРЫ И ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ В СРЕДЕ ПОКОЛЕНИЯ Z

В статье проанализированы потребности и цели оценки персонала украинских предприятий в разрезе кадрового менеджмента и оценки персонала. Доказано, что система оценки персонала должна иметь персонализированный подход с учетом теории поколений, а именно в системе оценивания необходимо использовать индикаторы мотивации молодых специалистов поколение Z, современные инструменты и подходы. Доказано, что работодатели должны знать и учитывать потребности поколения Z при организации процесса оценки персонала. С этой целью систематизирован перечень рекомендаций по трансформации систем оценки персонала с учетом ценностей, интересов и потребностей поколения Z, которые в перспективе будут увеличивать свою представленность на рынке труда Украины.

Ключевые слова: оценка персонала, поколение Z, теория поколений, оценка результатов деятельности персонала, управление персоналом.

Batsenko L., Phd, ass.of professor

(Associate of professor of Management department, Sumy national agrarian university)

Kulyk L.

(Master's student of Management Department, Sumy national agrarian university)

INSTRUCTIONS AND APPROACHES TO THE PERSONNEL EVALUATION SYSTEM IN THE Z ENVIRONMENT

In the practice of countries with developed economy, the personnel assessment system covers several aspects, the combination of which affects personnel loyalty, work productivity and competitiveness.

Depending on the business goals, there are quantitative and qualitative methods of personnel evaluation. A negative phenomenon of current reality of personal evaluation process is the choice of ineffective and inappropriate methods for assessing enterprise personnel to be used.

The question of finding new landmarks and approaches is becoming especially urgent today.

These days, the representatives of Generation Z in the labor market are represented as young specialists and their number increases every year. The fact that the new workforce is entering the job market, generates the need of current methods of personnel evaluation to be transformed and the new ones to be implemented. Both needs and goals of personnel assessment process in Ukrainian enterprises were analyzed in the article. It is proved that the system of personal assessment should be based on individual approach in accordance with the theory of generations. That means that motivational indicators of young Z generation should be used in the assessment system as well as modern techniques and approaches. It is argued that employers should be aware of the needs of Z generation when organizing the assessment process. As the number of Z applicants is constantly increasing in the job market, the list of recommendations of transforming the system of personnel assessment was systematized in accordance with their interests and values

The results that we have reached in this article could be used as a foundation of justifying managerial decisions in personnel management in order to reduce the risk of the negative consequences which are caused by an insufficiently personalized approach to personnel assessment, formal procedures, and the lack of regular feedback from a manager.

Keywords: personnel evaluation, generation Z, generation theory, staff performance evaluation, personnel management.

Баценко Л.М., Кулик Л.С. Орієнтири та підходи до системи оцінки персоналу на підприємстві у середовищі покоління Z. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління». Вип.49.К.: ДУІТ, 2021.С.42-53 URL: <https://em.duit.edu.ua/index.php/home/issue/view/issue-9/1> DOI: 10.32703/2664-2964-2021-49