

MODERN TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE ERA OF MILLENNIALS AND GENERATION Z

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ В ЭПОХУ МИЛЛЕНИАЛОВ И ЗУМЕРОВ

MELNICOVA Anastasia, studentă, specialitatea: Business și Administrare
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
e-mail autor: melnicova.anastasia@ase.md

Abstract: This article explores modern trends in human resource management influenced by the growing presence of Millennials and Generation Z in the labor market. The research aims to identify key shifts in employee expectations, analyze successful corporate practices, and offer strategic recommendations. The methods used include case study analysis, comparative approaches, and qualitative surveys based on current labor market reports. The results show that flexibility, corporate transparency, emotional well-being, inclusive leadership, and social responsibility are crucial for attracting and retaining talent from these generations. Furthermore, digital tools, remote collaboration, and project-based learning are transforming professional development and internal communication. Companies that embrace these principles and invest in cultural transformation are more likely to remain competitive, resilient, and innovative in the rapidly evolving digital era, while those resistant to change may face increased staff turnover and reputational risk.

Keywords: Millennials, Generation Z, human resource management, workplace flexibility, corporate culture, digital transformation

JEL CLASSIFICATION: J21, J24, M12, M54

ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок труда находится в стадии глубоких изменений, вызванных сменой поколений и переоценкой ценностей, которыми руководствуются сотрудники. Миллениалы (1981–1996) и представители поколения Z (1997–2012) всё чаще выбирают гибкие формы занятости, стремятся к самореализации через цифровые платформы и ценят баланс между работой и личной жизнью. Исследования Deloitte и других аналитических центров показывают, что представители этих поколений всё реже готовы мириться с жёсткими графиками и устаревшими моделями управления. Цель данного исследования — изучить, каким образом молодые поколения влияют на HR-стратегии, и предложить конкретные рекомендации для организаций, стремящихся сохранить свою конкурентоспособность в условиях цифровой трансформации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Актуальные исследования показывают, что молодые специалисты всё чаще делают выбор в пользу тех работодателей, чьи взгляды и ценности совпадают с их собственными. Так, согласно данным Deloitte, 44% зумеров и 37% миллениалов отказывались выполнять рабочие задания по этическим соображениям. Кроме того, примерно 40% представителей поколения Z отдают предпочтение гибридной или полностью удалённой работе. Эти цифры наглядно демонстрируют, что компании, не готовые адаптироваться к изменяющимся ожиданиям сотрудников, теряют шанс на удержание квалифицированных кадров.

Для изучения текущих тенденций на рынке труда в исследовании были использованы следующие методы:

1. Анализ кейсов – рассмотрение успешных примеров адаптации компаний к потребностям новых поколений;
2. Сравнительный подход – сопоставление инновационных HR-практик с традиционными методами управления персоналом;
3. Качественный анализ – исследование взглядов и ожиданий миллениалов и зумеров на основе опросов и публикаций.

Результаты исследования:

1. Гибкие условия как стратегическое преимущество. Современные компании всё чаще внедряют гибкие формы занятости, понимая их важность для привлечения и удержания талантливых сотрудников. Так, Endava в Молдове перешла на гибридный формат, предоставив возможность выбора между работой в офисе и удалённой занятостью. Это положительно сказалось на вовлечённости коллектива и укреплении приверженности компании. Netflix пошел дальше, сформировав корпоративную культуру на принципах автономии и доверия. Сотрудники самостоятельно определяют график и место работы, ориентируясь на результат, а не процесс. Такой подход повышает мотивацию и привлекательность компании для специалистов. В то же время, не все работодатели стремятся к подобной гибкости. Например, в Tesla действует политика обязательного нахождения в офисе не менее 40 часов в неделю. Это вызвало недовольство среди сотрудников, особенно тех, кто перешёл на удалённую работу во время пандемии. В результате ужесточение условий спровоцировало отток персонала, что подтверждает необходимость адаптации к ожиданиям нового поколения.

2. Самореализация и работа над собственными проектами. Для молодых сотрудников, особенно представителей поколения Z, возможность развивать личные проекты и инициативы становится важным критерием при выборе места работы. Tekwill – ведущий молдавский центр инноваций и технологий – поддерживает стартапы, включая агротехнологические направления. Это позволяет молодым специалистам реализовывать свои идеи и набирать опыт в предпринимательской среде. Международные компании также используют схожие подходы. Например, в Google действует принцип «20% времени»: сотрудники могут посвятить пятую часть своей рабочей недели личным проектам. Такая инициатива привела к созданию сервисов, получивших широкую популярность – Gmail, Google News и других.

3. Ценности и корпоративная культура. Для представителей поколений Y и Z работа — это не просто источник дохода, а важная часть жизни, в которой они стремятся видеть отражение собственных убеждений и целей. Google известна во всём мире своими прогрессивными подходами к формированию внутренней среды: креативные зоны, отдых, физическая активность, программы психологической поддержки создают атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно и мотивированно. Компания Valve отказалась от традиционной иерархии: у сотрудников нет прямых руководителей, а проекты они выбирают самостоятельно. Такой подход способствует вовлечённости и стимулирует внедрение нестандартных решений. Bridgewater Associates, одна из крупнейших инвестиционных компаний в мире, внедрила модель полной открытости: каждый работник может свободно высказываться, участвовать в обсуждениях и критиковать руководство. Это создаёт атмосферу доверия и усиливает чувство ответственности за результат.

4. Новые форматы обучения. Современные сотрудники – особенно из числа миллениалов и зумеров – предпочитают практико-ориентированное и интерактивное обучение. Они привыкли к динамичному визуальному контенту и использованию цифровых технологий, поэтому многие компании отказываются от стандартных лекций в пользу инновационных методов. В Starbucks сотрудники активно делятся обучающими материалами в TikTok, превращая процесс адаптации в живой и неформальный обмен опытом. Это способствует более быстрой

интеграции новых работников в коллектив. Accenture использует технологии виртуальной реальности для обучения. Сотрудники могут перемещаться по цифровым офисам, знакомиться с культурой компании и моделировать реальные рабочие ситуации. Подобный подход делает процесс усвоения знаний более эффективным. Amazon также внедрил VR-тренажеры на складах – это безопасный способ освоения необходимых навыков в приближенных к реальности условиях.

5. Сокращение рабочей недели как инструмент повышения эффективности. Четырёхдневная рабочая неделя становится всё более востребованной практикой. В 2019 году Microsoft Japan провела эксперимент, сократив рабочие дни без уменьшения заработной платы. Результаты оказались впечатляющими: продуктивность выросла на 40%, а затраты на электричество и бумагу сократились на 23% и 58% соответственно. 92% сотрудников положительно отзывались о таком формате, отметив снижение уровня стресса и улучшение баланса между работой и личной жизнью.

6. Социальная ответственность и экологические инициативы. Поколения Y и Z всё чаще выбирают работодателей, которые проявляют активную позицию в сфере защиты окружающей среды. Kaufland реализует экологические проекты, включая снижение использования пластика, переработку отходов и участие в кампаниях против пищевых потерь. Patagonia известна своим вкладом в защиту окружающей среды: компания занимается ремонтом и перепродажей одежды, отчисляет 1% от доходов на экологические проекты и поддерживает участие сотрудников в таких инициативах. В 2022 году компания была передана в фонд, чтобы вся прибыль направлялась на борьбу с климатическим кризисом.

ВЫВОДЫ/РЕКОМЕНДАЦИИ

Изменения в поведении и ожиданиях миллениалов и зумеров оказывают существенное влияние на рынок труда. Гибкость, ориентация на ценности и стремление к участию в социальных инициативах становятся важнейшими критериями выбора работодателя. Компании, которые учитывают эти тенденции в своих HR-стратегиях, выигрывают в лояльности сотрудников и устойчивости бизнес-процессов.

Рекомендации:

1. Развивать гибкие форматы занятости — гибридные модели, как у Endava и Netflix, демонстрируют высокую эффективность.
2. Создавать возможности для личной реализации — как это реализовано в Google.
3. Формировать открытую корпоративную культуру — пример Bridgewater Associates.
4. Внедрять современные формы обучения — от VR, как у Accenture, до коротких видеоформатов, как у Starbucks.
5. Рассматривать сокращение рабочей недели как инструмент повышения продуктивности — пример Microsoft Japan.
6. Активно участвовать в социальных и экологических проектах — как это делают Patagonia и Kaufland.

Молодые поколения придают большое значение не только условиям труда, но и тому, насколько работа отражает их внутренние убеждения. Те работодатели, которые готовы учитывать эти ценности, становятся лидерами нового, устойчивого и гуманного будущего труда.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Alphabet Inc. (2004). *IPO Letter – Alphabet Investor Relations*. <https://abc.xyz/investor/founders-letters/ipo-letter>
2. Bridgewater Associates. (2017). *Bridgewater's Idea Meritocracy*. <https://www.bridgewater.com/culture/bridgewater-idea-meritocracy>
3. ClujXYZ. (2021). *Endava switches to hybrid work system*. <https://clujxyz.com/news/business/endava-switches-to-hybrid-work-system>
4. Deloitte, M. P. (2023). *Making waves: How Gen Zs and millennials are prioritizing—and driving—change in the workplace*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/recruiting-gen-z-and-millennials.html>

5. Deloitte. (2023). *Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey reveals workplace progress despite new setbacks*. <https://www2.deloitte.com/sg/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-2023-gen-z-and-millennial-survey-reveals-workplace-progress.html>
6. HRM Online. (2021). *How Accenture onboards employees in the metaverse*. <https://www.hrmonline.com.au/onboarding/accenture-onboards-employees-in-the-metaverse>
7. ICT.md. (2019). *Private Sector Engagement Initiatives – Tekwill*. <https://ict.md/extended-call-for-expression-of-interest-private-sector-engagement-initiatives>
8. Invest Moldova. (2020). *Cristina Arama, Kaufland Moldova PR Manager: Responsibility and care are a chain reaction*. <https://invest.gov.md/en/cristina-arama-kaufland-moldova-pr-manager-responsibility>
9. Moldcell. (2021). *Moldcell Academy Returns With A New Edition!*. <https://utm.md/en/blog/2021/10/13/moldcell-academy-returns-with-a-new-edition>
10. Netflix. (2020). *Freedom & Responsibility Culture Guide*. <https://jobs.netflix.com/culture>
11. Patagonia. (2022). *Founder gives away company to help fight climate crisis*. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/patagonia-founder-gives-away-company-help-fight-climate-crisis-2022-09-14>
12. World Economic Forum. (2019). *Microsoft Japan: four day workweek productivity increase*. <https://www.weforum.org/stories/2019/11/microsoft-4-day-work-week-productivity-increase>

Coordonator științific: BAIEȘU Marina, dr., conf. univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
e-mail: baiesu.m@ase.md