

Джейсон Дорсі

Зкономіка (частина 2)

Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.

**Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути
здійснені тільки за згодою правовласників**

Розділ сьомий. Що купує покоління Z

Я витратила, мабуть, доларів 150 на косметику, бо побачила її у Snapchat.

Тейлор, 16 років

Найстаршим з покоління Z у 2020-му близько 24 років. Залежно від освіти, обраного кар'єрного шляху багато хто з них або щойно завершив навчання в коледжі й почав працювати повний робочий день, або вже багато років працює з повною зайнятістю, бо після школи пішов не до коледжу, а одразу на роботу, або поєднує ці два варіанти (не кажучи вже про підробіток водієм у Lyft чи виконання разових робіт на TaskRabbit).

У молодшій частині спектру покоління Z — діти передпідліткового та ще молодшого віку, які святкують дні народження в парках батутів, грають у Minecraft за обіднім столом, носять усі речі, брендovanі JoJo Siwa, дивляться телевізійні програми на Amazon і безсумнівно мають мобільний телефон або підключений до Wi-Fi планшет ще до того, як підуть до середньої школи. Цей набір життєвих стадій покоління розгортається у певні поточні моделі споживчих витрат і пріоритетів та позначається на виборі цією молоддю, юнаками-дівчатами й дітьми товарів і послуг, які вони готові підтримати своїм впливом.

Ми визначили головні царини, у яких покоління Z наразі витрачає гроші, й окреслили, як їхні купівельні звички руйнують узвичаєні для багатьох роздрібних торговців способи ведення бізнесу, що практикувалися десятиліттями. Але це не причина для тривоги. Хоча чимало компаній панікують від

самої думки про перебудову своїх усталених практик, купівельні уподобання покоління Z відкривають для брендів величезні можливості налагодити контакт із цим наступним поколінням споживачів. Ми детальніше роздивимося, як деякі компанії вже досягають великих успіхів із поколінням Z, як їхні підходи можуть подарувати нові ідеї іншим — тим, що прагнуть встановити зв'язок із молодими покупцями.

Одяг

Покоління Z переконане, що вбрання виражає їхню суть і може навіть символізувати те, за що ти виступаєш, — від соціальних груп до суспільно значущих справ. Хоча багато з покоління Z ще не є тими спраглими людьми «за двадцять», які витрачають більше коштів на моду, але вже незабаром, ось-ось ними стануть. Покоління Z і його купівля одягу добряче вплинули на традиційні торгові центри й традиційних виробників одягу. У цьому контексті треба згадати зменшення потоку клієнтів у багатьох традиційних магазинах одягу, а також поєднання, з одного боку, прагнення до швидкої моди, більш доступної, з коротшим циклом виробництва, а з іншого — зростання обсягів купівлі у секонд-хендах.

Як уже зазначалося, спостерігається тенденція до шопінгу на барахолках, оскільки це покоління вочевидь полюбляє заощаджувати гроші на брендах, відкриваючи для себе нові речі та спілкуючись із друзями під час походів по таких місцях. Купівля в секондах існувала десятиліттями, але в межах покоління Z важливо зазначити зростання її популярності в усіх соціальних прошарках. Бренди муситимуть з'ясувати, як перекрити цей «економний» світогляд за допомогою тривалості експлуатації речей, ціноутворення чи інших пропозицій,

наприклад постійного кешбеку, і при цьому залишатися «в тренді». Це вимагає іншого способу мислення та нових операційних умінь і навичок.

Виробники одягу також муситимуть переглянути організацію процесів усередині магазину. Наприклад, примірочні слід оформити таким чином, щоб представники покоління Z могли, приміряючи різне вбрання, робити собі фото в хорошому освітленні на привабливому тлі, щоб одразу запостити їх у соцмережах. Вони також хочуть мати змогу негайно взаємодіяти з продавцями, наприклад просити інший розмір чи варіанти за допомогою повідомлення, а не намагатися знайти консультанта щоразу, як ідуть до примірочної.

Лідери галузі мають також переглянути свої цифрові комунікації за межами запрошення до відвідин магазину (або коли магазини взагалі не існують оффлайн), з'ясувати для себе, як асоціюватися із соціально значущими справами, як можна персоналізувати процес покупки для покоління Z на кожній стадії взаємодії клієнта з компанією — від індивідуалізованої реклами та пропозицій для кошика в інтернет-магазині до рекомендацій щодо повного комплекту вбрання від персонального закупника.

Таким брендам, як Aerie, це вдається. Вони забезпечили собі обґрунтовану відмінність від інших, відмовившись від застарілих традиційних уявлень про красу й підтримуючи бодіпозитив під час кожного контакту з цільовою аудиторією, яка охоплює різні вікові групи: від дівчат передпідліткового віку до жінок — студенток коледжів. Зобов'язавшись бути #AerieREAL, марка, зокрема, не обробляє жодних фотографій своїх моделей. Ніколи. Дефекти, розтяжки, округлі форми та всі інші реальні вияви — на фото Aerie. Моделі бренду також представляють весь спектр форм і розмірів тіла і кольорів шкіри. У соцмережах компанія розміщує пости під хештегом

«#AerieREAL is...» і заохочує понад мільйон своїх фоловерів ділитися своїми РЕАЛЬностями.

Покоління Z бачить і цінує зусилля Aerie. Як прокоментувала під одним із постів компанії в Instagram студентка коледжу, «назвіть якийсь інший бренд, що більше дбає про різноманітність і прийняття всіх. Постою тут, почекаю».

Реакція покоління Z на бренди, як Aerie, настільки відчутна, що посприяла кризі у Victoria's Secret. Цей провідний виробник білизни повідомив [1] про падіння продажів 2018 року на 45 %, а весь 2019 рік намагався «відремонтувати» свій бренд. У час, коли в культурному дискурсі, особливо серед найвпливовіших покупців у світі — покоління Z, панують прийняття себе, справжність та інклюзивність, стрункі й бездоганні моделі Victoria's Secret щодня втрачають свою актуальність.

Косметика й товари для краси

Коли йдеться про вплив (і впливання, і підпадання під вплив) у трендах щодо косметики, покоління Z постає в усій красі. Ці молоді люди окремо схвилювані тим фактом, що нинішні інфлюенсери у царині макіяжу — їхні однолітки, як, наприклад, Кайлі Дженнер зі своєю надзвичайно успішною косметичною імперією Kylie Cosmetics. Вона може зібрати сотні мільйонів доларів на продажах косметики через свої канали в соцмережах. Вона дає поколінню Z абсолютно правильні стимули значною мірою тому, що й сама до нього належить.

Загалом косметична індустрія на межі постійних збоїв унаслідок того, що більшість лідерів галузі — це бренди з історією, що застрягли у застарілих маркетингових практиках. Якщо вони не пристосуються до покоління Z і бажаних для нього способів налагодження контакту, зокрема до вимог щодо

прозорості бренду, соціальної відповідальності та забезпечення такого клієнтського досвіду, який можна поширити в соцмережах, — покоління Z швидко перемкне увагу на новіші бренди, які справді залучають його та охоплюють його цінності.

Важливим чинником такого пристосування стане маркетинг, рушієм якого виступає контент. Це покоління любить відео на тему «Як користуватися тим чи тим». Молодші з покоління Z починають накладати макіяж, і зазвичай вони уявлення не мають, як використовувати косметику чи що купувати. Вгадайте, куди вони підуть учитися? На YouTube. Забудьте про безкоштовні сеанси макіяжу за стійкою в торговому центрі. Покажіть поколінню Z, які тіні годяться до того чи іншого тону шкіри, як наносити підводку для очей, як накладати помаду, не забруднюючи зуби, як належним чином боротися з акне за допомогою тонера для обличчя, — і все це через канали на YouTube та в соцмережах. А тоді дайте посилання на свою продукцію в цих описах.

Косметичні бренди на кшталт Glossier викликають у покоління Z позитивний відгук, бо вони є чимось більшим за власну продукцію. Glossier побудував імперію, пропонуючи своїй аудиторії, в якій повно представників покоління Z, корисний контент. Блог Into The Gloss, із якого народився бренд, позиціонує себе як «досвід краси». Блог особливо прославився серіями нарисів-профілів Top Shelf та Top Shelf After Dark, у якому автори сидять на підлозі ванної з усіма на світі — від Кім Кардаш'ян до моделей, рестораторок, лікарок та діджейок — і «говорять про красу, кар'єру і значення краси для жінки в сьогоdnішньому світі». Блог також пропонує огляди продукції, інструкції з застосування та веселі й дружні поради щодо краси на кшталт «Як підготувати свою шкіру, коли за вікном спека мільйон градусів», а також найкращі практики

використання макіяжу з глітером, поводження з ластовинням та подолання акне.

Into The Gloss та Glossier встановили надзвичайно тісні зв'язки зі своїми читачами. Glossier враховує коментарі з соцмереж під час розробки формул косметичних засобів, а блог допомагає поколінню Z зі специфічними пересторогами щодо макіяжу й заохочує плекати власне уявлення про красу.

Тимчасом Lush, ще один б'юті-бренд, схвалений поколінням Z, виходить за межі власної продукції, вплітаючи в усі аспекти свого бізнесу боротьбу з кліматичними змінами. Його навіть можна назвати Patagonia в царині косметики: 20 вересня 2019 року компанія закрила всі свої магазини, щоб працівники змогли вийти на очолюваний молоддю Глобальний кліматичний страйк (Global Climate Strike) на підтримку нової політики щодо змін клімату в усьому світі. Навіть інтернет-магазин бренду в той день не працював.

Lush каже про себе: «Здійснюємо революцію в косметиці, щоб урятувати планету». Продукти компанії вегетаріанські, виготовлені вручну, без застосування жорстоких практик. Пости компанії в соцмережах присвячені широкому спектру тем — від інструкцій з використання продукції до заохочення повторного творчого використання упаковок від продукції та залаштункових матеріалів про процес виробництва косметики.

Ігри та споживчі технології

Я завжди граю у Fortnite із друзями, і якщо нікого з друзів немає онлайн, я просто виходжу з гри, бо для мене розвага — саме грати з друзями. Я розмовляю з ними під час гри. Ми говоримо про життя, школу та все на світі. Я можу обговорити з ними все те, що й під час особистої зустрічі. Я

подружився, мабуть, із шістьма чи сімома хлопцями зі школи завдяки грі, а також завів друзів з усього світу. Бо вони вбивають мене чи я вбиваю їх, і тоді кажеш щось таке: «Агов, добра робота», — а потім пропонуєш пограти разом, ви починаєте грати разом і можете робити це, коли схочете. Я подружився з гравцями з Фінляндії та Австралії, маю нових друзів у Чикаго, Коннектикуті, Каліфорнії та Нью-Йорку.

Вілл, 13 років

Представники покоління Z інтенсивно використовують технології і часто стають їх ранніми послідовниками; ідеться про найрізноманітніші новинки, від смартфонів до Alexa та кіберспорту. Це покоління *покладається* на споживчі технології в усіх аспектах свого життя.

Зокрема, комп'ютерні ігри стали серед покоління Z настільки популярними, що за дослідженням фірми Whistle [2], яка займається вивченням споживчих настроїв, 68 % чоловіків із цього покоління називають ігри важливою частиною своєї особистої ідентичності.

Наші власні дослідження виявили [3], що 88 % чоловіків та 65 % жінок із покоління Z мають ігрову систему, і покоління в цілому витрачає на неї 3,2 години щоденно (сюди ще не входять ігри, у які молоді люди грають на своїх смартфонах — із якими вони проводять ще 6,6 годин щоденно). Загалом 70 % геймерів із покоління Z відчують, що це ігрова залежність.

Хоча відеоігри тривалий час вважалися асоціальним заняттям, геймерський досвід покоління Z передбачає високий ступінь онлайн-включеності та соціальності. Минули дні, коли треба було вставляти ігровий картридж у консоль (якщо вона не працює — подмухай на неї і спробуй ще раз!) і грати сам на сам з комп'ютером або, в найкращому разі, за участю одного друга поруч. Представники покоління грають зі своїми друзями, що

на іншому кінці міста, країни, на іншому континенті, адже всі їхні ігри підключені до онлайн-спільнот у мережі PlayStation, Xbox Live чи на іншій онлайн-платформі. Whistle виявила, що 74 % представників покоління Z вважають відеоігри способом підтримувати зв'язок із друзями.

Але скільки покоління Z *витрачає* на ігри? За дослідженням Nielsen [4], ця молодь витрачає в середньому 92 долари на місяць на передплатні сервіси, купівлю ігор та вбудовані покупки у застосунках. Це вражаюча сума, якщо врахувати, що більшість представників цього покоління поки не отримує доходу від повної зайнятості.

Перед лідерами бізнесів відкриваються величезні можливості, адже можна скористатися любов'ю покоління Z до комп'ютерних ігор незалежно від того, в якій галузі працює бізнес. Андрія Бріммер, директорка з маркетингу й PR Ally Financial, разом із колегами створила гру віртуальної реальності на основі Супербоулу 2018 року. «Я відчула, що було б лицемірством з нашого боку купувати рекламний час під час Супербоулу, адже ми кажемо клієнтам, що добре керуємо їхніми грошми. Але ми хотіли скористатися ажіотажом навколо Супербоулу, тож створили гру під назвою Big Save», — розповіла вона нам.

Ally спонукала гравців до заощадження грошей за допомогою застосунку, але при цьому не повчала їх. Щоб завантажити застосунок Big Save, гравці спершу мали назвати Ally найбільшу річ, на яку заощаджують. Подвійний блискучий результат: Ally у веселій ігровій формі залучала клієнтів та потенційних клієнтів, а крім того, збирала дані про те, на що люди найчастіше заощаджують. За інформацією від 31 224 осіб, які зіграли в Big Save, найголовнішими мотивами для заощадження були купівля будинку (9362 особи) та збирання грошей на випадок непередбачуваних обставин (8909 осіб).

Гра працювала лише тоді, коли в рамках Супербоулу транслювали рекламу. В цей час гравцям ставили завдання вхопити гроші, які сипалися їм на телефон, і перемістити у свою віртуальну скарбничку. Після гри Ally роздала гравцям 250 тис. доларів, щоб допомогти їм досягти цілей щодо заощадження. І це правильно: замість витратити мільйони на час в рекламному блоці на Супербоулі, Ally вирішила подарувати гроші людям, які долучилися до її гри.

Гравці представляли всі покоління, але Ally, безумовно, орієнтувалася на своїх молодших клієнтів, оскільки 49 % з них — представники покоління Z та міленіали.

Крім ігор, споживчі технології інтегровані практично в усі аспекти життя покоління Z, від навчання до відпочинку вдома та підтримання зв'язку з друзями й родиною. Ще одна велика можливість, зокрема якщо йдеться про молодших членів покоління Z, пов'язана з тим, як їхні підключені до мережі домашні пристрої впливають на їхню комунікацію та шопінг. Чимало молодих людей з покоління Z не знають часів без Alexa. Це покоління вважає, що електронна пошта застаріла, Facebook застарів, а зустрічі віч-на-віч — не найкращий спосіб взаємодіяти. Цей тренд почав формуватися ще в міленіалів, яким було зручно користуватися на робочому місці інструментами комунікації та співпраці, навіть якщо роботодавці їх офіційно не підтримували. За дослідженням компанії з управління платформами Unify Square та Osterman Research [5], 28 % міленіалів використовують не схвалені керівництвом застосунки для співпраці на кшталт Slack два—чотири рази на тиждень, а 71 % використовує такі застосунки принаймні кілька разів на рік.

Із поповненням робочої сили поколінням Z наполегливе просування цифрової співпраці лише посилиться. Джейсон часто наголошує, що покоління Z можна перейменувати на

Покоління співпраці (Generation Collaboration), бо воно інтенсивно прагне використовувати технології для комунікації та роботи в групах. Інші проведені нами дослідження показали, що молодші покоління, розглядаючи питання, чи давати згоду на якусь роботу або ж чи лишатися на якійсь роботі, активно зважають на технології, використовувані на робочому місці.

Хоч у якій галузі ви працюєте, знайте: залежність покоління Z від технологій є рушієм всього, що вони роблять. Використайте це з вигодою для себе. Як ви можете інтегрувати технології в усі й кожен аспект їхнього досвіду, пов'язаного з вами?

Розваги

Покоління Z лідирує у тренді «віртуальний стрим для всього, що тільки можна». Вони завжди можуть зайти на сайт YouTube і пошукати нову музику, переключитися на Spotify і послухати стрим цієї музики, а тоді скласти плейліст улюблених композицій. Netflix та YouTube привчили це покоління до перегляду рекомендацій та рейтингування розваг і до того, що будь-який розважальний контент можна подивитися будь-коли практично на будь-якому пристрої. Починаєте дивитися шоу на своєму iPad, тоді переходите на мамин iPhone, а якщо воно того варте — можете зрештою перейти до перегляду на смарт-телевізорі. Одне й те саме шоу триває в одному й тому самому місці на всіх пристроях, а наступне відео вам рекомендують залежно від того, як ви прореєстрували попереднє. Нині в покоління Z нескінченний список варіантів — від фільмів і серіалів до документальних стрічок на Netflix, Amazon чи YouTube Premium; або ж можна зайти на YouTube і вчитися випікати торти, займатися серфінгом, танцювати або

переглядати відео всіляких обломів, ляпів і провалів. Водночас організатори концертів та «живих» подій визнають, що покоління Z хоче на таких заходах більшого занурення й інтерактиву на всіх етапах — від купівлі квитка й оновлення інформації про подію до спостереження за екранами з натовпу й навіть віртуальних концертів наживо в рамках гри Fortnite.

Прагнення покоління Z взаємодіяти з артистами дає виконавцям можливість залучити безліч фанів, які поставлять «лайк» чи «сердечко» під кожним постом. І цим користуються безліч знаменитостей, від музикантів, як-от Тейлор Свіфт, Леді Гага та BTS, до селебритіз на кшталт Селени Гомес та Двейна Джонсона (він же «Скеля» — The Rock). Ці інфлюенсери збудували на основі фоловерів у своїх соцмережах цілу рекламну платформу для покоління Z. Бренди дедалі активніше звертаються до цих соціальних платформ, які ведуть знаменитості, щоб налагодити зв'язок із поколінням Z в альтернативний спосіб, а не за допомогою традиційної реклами. Наприклад, у кіноіндустрії це може виглядати так: знаменитості, як Двейн «Скеля» Джонсон, на додачу до отримання гонорару за роль у фільмі, підписують окремі контракти на просування цих фільмів. Маючи в Instagram понад 160 млн захоплених фоловерів, Джонсон може розкрутити величезний ажіотаж навколо фільму, постячи фото та селфі--відео з-за лаштунків просто у стрічці Instagram. Це розпалить пристрасті навколо фільму значно краще, ніж будь-який білборд чи рекламний ролик у прайм-тайм на телебаченні.

Притомні компанії визнають, що артисти, всесвітньо відомі чи нішеві, можуть бути потужними адвокатами їхніх брендів і, залежно від платформи, напряду просувати продажі — за допомогою постів у соцмережах, відео чи згадок про заходи й події. Головне — знайти артистів чи інфлюенсерів, які пасують до маркетингового позиціонування бренду, мають належну

систему підписки, за якої залучення фоловерів можна *виміряти*, і потенціал до поступового розширення зв'язків для досягнення максимального впливу. Виникли численні рекламні агенції, які спеціалізуються на таких проєктах; так само деякі компанії запровадили посади внутрішніх спеціалістів, які насамперед зосереджуються на пошуку й залученні артиста, придатного для саме цього бренду, щоб його просувати. Ці зв'язки зараз можуть навіть передбачати представлення знаменитості як інвестора компанії. Це стало нормою для далекоглядних зірок і брендів; можна навести такі приклади, як Джастін Бібер (Spotify), Джессіка Альба (Honest Company), Ештон Кутчер (Uber), Тайра Бенкс (The Muse) та Гері Вайнерчук (Snap).

Дедалі більше занурюючись у сферу розваг, бренди тепер зосереджуються на тому, як інтегруватися безпосередньо у відеоігри. Наприклад, бренди на кшталт Marvel запропонували оновлення шкіри у Fortnite, щоб гравці могли мати шкіру Залізної Людини. Зближуючи ігри й естрадні розваги, популярний діджей Marshmello [6] 2 лютого 2019 року провів «концерт у грі наживо» (у відеогрі Fortnite) — і його відвідали понад ДЕСЯТЬ МІЛЬЙОНІВ ОСІБ!

Для більшості молоді з покоління Z розваги самі по собі — це інструмент залучення. І цей зв'язок має бути постійним — 24/7 цілорічно, на улюбленому підключеному до мережі пристрої, із улюбленими артистами. Наприклад, коли ми працюємо в царині професійного спорту, зокрема з баскетбольними командами, прихід фанатів на стадіон заздалегідь забезпечує хорошу дохідність інвестицій, тож якщо дати вболівальникам *захопливу, невідпорну* підставу прийти раніше (наприклад, на розваги та взаємодію зі знаменитостями), з цим поколінням це спрацює, а інакше вони не лише рано не прийдуть, а й узагалі не з'являться. Потім, між іграми та сезонами, встановлений зв'язок підтримується за допомогою контенту з-за лаштунків, від

спортсменів — так у фанатів з покоління Z підтримують зацікавлення, причому на їхній улюбленій платформі, наприклад в Instagram.

Їжа, напої та ресторани

Ми проводимо велику кількість досліджень у царині їжі, напоїв та ресторанів, особливо зосереджуючись на рисах покоління Z порівняно з іншими поколіннями. Покоління Z виросло на тлі боротьби різних послань щодо їжі, компанії активно просуvalи такі характеристики й формулювання, як: продукти без ГМО; органічні продукти; продукти від місцевих постачальників; продукти, що містять менше п'яти інгредієнтів; перестороги для алергіків на етикетках; новомодні незвичні дієти. Ця молодь могла дивитися спеціальні кулінарні шоу для дітей та підлітків (деякі — навіть із малолітніми ведучими), популярні на традиційному кабельному телебаченні й *справді* популярні на YouTube. Покоління Z продемонструвало, що йому подобається куховарити (частково це дає підстави говорити про нього як «покоління повернення до минулого»); а багато хто з них уже не застав того часу, коли в меню разом із гамбургером (чи бургером із «рослинним м'ясом»), фрапучино чи замороженим йогуртом в улюбленому ресторані чи в улюбленому-ж застосунку для замовлення їжі не вказувалася кількість калорій.

З усіх досліджених нами царин, із якими взаємодіє покоління Z, саме сфери виробництва їжі, ресторанів і торгівлі продуктами вже зазнали найбільших змін унаслідок появи цього покоління та зіткнення з технологічними інноваціями в цьому просторі. Покоління Z виросло, маючи можливість замовити доставку їжі з улюбленого ресторану в будь-яке місце

— часто ще й стежити у процесі за тим, де цю їжу готують і як доставляють! Застосунки для доставки, від DoorDash та Uber Eats до Grubhub, пропонують широкий вибір ресторанів та цін і зазвичай цілодобову доставку. Хоча на позір це благо для ресторанів, насправді така ситуація негативно позначилася на маржинальності багатьох закладів. Чому? У разі замовлення їжі онлайн люди часто пропускають фірмову закуску, десерт дня та алкоголь. Крім того, ресторани часто беруть на себе певну частину витрат в обмін на участь у цих застосунках із доставки. Багато ресторанів залежать від продажу пива, вина чи коктейлів до курячих крилець чи піци — але на продажах доставки вони втрачають цю виручку. У підсумку, хоч деякі ресторани продають загалом більше їжі, та їхні прибутки падають.

Крім того, в боротьбу вступають такі гібридні варіанти, як продаж готових страв у продуктових магазинах. Ідеться про ресторанчики у продуктових магазинах на кшталт супермаркетів Whole Foods, які дуже популярні, але відбирають клієнтів у традиційних ресторанах. Також і ресторани-привиди, тобто ресторани без фізичного залу для прийому їжі, які існують тільки в застосунках або на вебсайтах і доставляють їжу, розширюють спектр варіантів для вибору і межі самого поняття ресторану (або концепції, в якій головне — шеф-кухар). Для покоління Z усі ці та інші варіанти забезпечують величезний вибір їжі та способів доставки. Або, як ми любимо казати, покоління Z, як і його попередники, їсть, але, на відміну від них, зовсім не туди ходить їсти, зовсім не так замовляє їжу й напої, геть інакше платить і радить друзям. І на обрії маячать ще більші зміни!

Окрім нових способів і досвідів споживання їжі, спостерігаємо ще й бум фудтраків із вуличною їжею; масштабної популярності вони набули завдяки мілєніалам, і зараз покоління Z очікує їх наявності всюди. Цю молодь, як

магнітом, притягує ідея підтримати місцевого кухаря чи проєкт, поїсти на відкритому повітрі з крутим освітленням чи автентичним характерним оформленням (і взяти з собою собаку, якщо маєте) і, звісно, можливість постити в соцмережах. Деякі забудовники зараз залучають фудтраки й передбачають їм місце у проєктах забудови, щоб обслуговувати працівників, якщо це буде офісний центр, або годувати мешканців різноманітною їжею; і все це — за дуже незначні капітальні інвестиції.

На покупки покоління Z, як ми бачимо, зараз впливає один фундаментальний тренд: скорочення кількості купівель у приміщенні магазину. Представники покоління Z значно менше ходять по магазинах (чи їх рідше водять по магазинах) будь-якого спрямування — за їжею, за алкоголем, за одягом чи за споживчою електронікою. Унаслідок цього в них менше нагод купити щось спонтанно, блукаючи залом чи очікуючи в прикасовій зоні.

То як же діяти брендам їжі та напоїв і ресторанам, щоб процвітати при поколінні Z? Ми бачимо багато прецедентів, і перші відкриття свідчать, що дуже важливо зачіпати покоління Z за живе і під час першого контакту, і протягом повторних відвідин. Зокрема: пропонувати їжу, що відповідає різним дієтичним потребам, і підтримувати місцеву громаду чи ширшу соціально значущу справу. Фізичний простір варто наповнити хорошою музикою та забезпечити гарним освітленням; оздобити захопливим візуальним рядом — зображеннями місцевих цікавинок чи муралами місцевих художників, щоб люди захотіли використати стіни як тло для фото (а не лише фотографувалися з їжею і напоями); забезпечити доступність локації (можливість дістатися громадським транспортом чи пішки), паркінг; додати будь-які інші деталі, які вказуватимуть, що власник справді розуміє

свого клієнта. Крім того, винахідливі ресторани бренди на кшталт Wendy's та Chick-fil-A регулярно звертаються до покоління Z в соцмережах, щоб залишатися на вустах, і навіть влаштовують «батли в соцмережах», на тему у кого кращий курячий сендвіч.

Водночас забудовники нових торгових центрів і магазинів розуміють, що коли хочуть залучити покоління Z — мусять забезпечити значно інтенсивніші враження від своїх приміщень. Ідеться про вуличні майданчики та розважальні зони, цифрові інструменти всередині магазинів і в усій будівлі, ретельно відібрані магазини, розташовані поруч, що забезпечить ефективний клієнтопотік, та безкоштовний Wi-Fi в усій будівлі. По суті, покоління Z хоче таких місць, де зможе комфортно здійснити покупки, поїсти, потусуватися й пороздивлятися, при цьому не почуваячись так, наче навколо 90-ті (а це з їхньої точки зору вже ретро!).

Витрати у майбутньому

Є чимало інших категорій, де представники покоління Z вже задають тренди витрат, — від шкільного приладдя до піклування про домашніх тварин (як і всі старші покоління, вони люблять своїх тваринок, але, за даними дослідження Packaged Facts [7], хочуть від ветеринарів значно більше різної інформації та порад, ніж попередники). Вищезгадані галузі дуже добре на базовому рівні демонструють, у який спосіб покоління Z витрачає гроші зараз.

Але на що покоління Z витратить свої гроші (і то більшу частину) в найближчому майбутньому?

Ось тут покоління Z, дорослішаючи, починає *набагато* більше впливати на економіку. Ми визначили кілька галузей, у

яких це покоління невдовзі почне справляти значний вплив, а за десять років може змінити баланс сил між компаніями. Ці ефекти посиляться у багатьох індустріях, адже в тому самому часовому проміжку бебі-бумери підуть на пенсію, і їхні витрати, відповідно, стануть менш інтенсивними чи скоротяться. Також гряде перерозподіл багатства: за деякими оцінками, від бебі-бумерів до молодших поколінь може перейти 30 трлн доларів. Заробітки покоління Z із приходом на ринок праці й кар'єрним зростанням також експоненційно збільшуватимуться.

Ось галузі, які, на наш погляд, мають просто зараз можливості (і дуже мало часу на розкачку), щоб уже почати діяти й готуватися до появи покоління Z.

Банківські послуги

Як представники покоління Z чинять із грошима, які заощаджують завдяки своїм консервативнішим підходам до фінансів? Вони кладуть їх у платіжні чи банківські застосунки на мобільному телефоні. Імовірно, в майбутньому вони могли б (і сподіватимуться) здійснювати всі свої банківські операції, від отримання кредиту на авто до заощадження на пенсію, не відвідуючи банку.

Покоління Z протягом усього свого життя й дорослішання має змогу заощаджувати гроші, використовуючи різноманітні фінансові технології (фінтех), від банківських застосунків з традиційних банків до заощаджувальних застосунків, які автоматично знімають певні суми з рахунку для створення фонду на випадок надзвичайних обставин. А деякі представники покоління Z просто зберігають більшість своїх грошей на рахунках у Cash App чи Venmo. Завдяки цим накопиченням молоді люди зрештою отримують пропозиції щодо оформлення кредитної картки чи автокредиту, а також інших різноманітних фінансових продуктів. Банки та фінтех

готові добре заробити на технологічних вимогах та моделях заощадження, притаманних поколінню Z, але для цього очільникам таких компаній доведеться зосередитися на забезпеченні першокласного формату роботи *тільки через мобільний*. Ідеться про всі операції: відкриття рахунків, пересилання грошей друзям та оплату рахунків, а також візуалізацію та аналіз даних, щоб представники покоління Z бачили, що вони втрачають, що заощаджують (навіть скільки заощаджують порівняно з однолітками), і зрештою могли узгодити свої витрати з особистими фінансовими цілями.

Міленіали, що моментально вхопилися за такі рішення, як Acorns, Betterment та Robinhood, уже показали банківському та інвестиційному світу, наскільки швидко можуть закріпитися зміни. Міленіали побачили ці фінансово-технологічні рішення на значно пізнішому життєвому етапі, ніж тепер переживає покоління Z, тож популярність таких сервісів — лише перші паростки: покоління Z завжди очікуватиме наявності саме таких технологічних опцій.

Ally Financial виявила далекоглядність: 2009 року, просто по Великій рецесії, вона запустилася як одна з перших у світі повністю цифрових компаній з фінансових послуг. Директорка компанії з маркетингу й PR Андрія Бріммер пригадує, як їм казали, що світ не потребує ще одного банку. «Ми погоджувалися, що світу не потрібен ще один банк — але потрібен кращий банк. Ми застановилися, що обійдемося без традиційного офісу».

Ally забезпечила собі обґрунтовану відмінність, зосередившись на автентичності, що допомогло банкові вибудувати відносини з клієнтами. «Ми націлені навчати фінансової грамотності і впроваджувати це весело й захопливо, приваблюючи людей, — розповіла Бріммер. — Ми втілюємо багато несподіваного й радісного». 2018 року під час Супербоулу

компанія запустила гру у віртуальній реальності Big Save («Велике заощадження»), а 2016 року потішила клієнтів кампанією Lucky Penny («Щасливий пенні»).

«Ми організували такий собі квест, в основу поклавши ідею, що копійка долар береже, — поділилася Бріммер, — і що американці більше не шанують дрібні монетки. Ми розповіли цікаві факти про пенні і пообіцяли: якщо знайдете один із наших щасливих пенні від Ally — він коштуватиме 1 тисячу доларів».

Ally вдавалася й до інших способів залучення клієнтів. Запустила гру в зізнання, кидаючи читачам в Instagram виклик — поговорити про гроші зі своїми партнерами, та розпочала кампанію подяк від банку й роздачі подарунків тим клієнтам, які подзвонили в службу підтримки клієнтів на День подяки (подарунки варіювалися від прибирання листя на подвір'ї до 50 тис. доларів готівкою).

І чого домоглася Ally такою більш ніж нетиповою для банку поведінкою? Щороку до компанії приходять понад 200 тисяч нових клієнтів із міленіалів та покоління Z. Це приблизно 65 % їхньої річної бази нових клієнтів.

Коли ми спитали Бріммер, чому Ally змогла домогтися процвітання при поколінні Z, тоді як інші банки в скруті, вона виокремила три головні пункти.

1. Потрібно наважитися націлитися на аудиторію, яка сьогодні не має багато грошей, але, як ви знаєте, в найближчому майбутньому отримає статки від потужного перерозподілу багатства. Ради директорів чи генеральні директори багатьох компаній тиснуть на них, вимагаючи сфокусуватися на короткострокових цілях, тож компанії не здатні бачити на довгострокову перспективу.

2. Це покоління доволі добре виявляє лицемірів. У нашого бренду є справжність, щирість, бо ми діємо так, як декларуємо, і ми дуже реальні.

3. Ми оточуємо себе джерелами нехибної вхідної інформації. Мої діти — з покоління Z. Наші партнери — молоді. Ми дослухаємося до клієнтів. Потрібно слухати, тоді випробовувати те, що, на вашу думку, зрезонує, — і дивитися на результат.

Бріммер із командою виявили хибне уявлення, ніби представники покоління Z не зацікавлені у заощадженні. Ally ж знає, що вони *великі* прибічники заощаджень (відкладають майже 50 % усього, що заробляють) і надзвичайно зацікавлені у підвищенні рівня фінансової грамотності.

Завдяки поколінню Z перед усіма банками, і старими з історією, і стартапами, відкриваються величезні можливості. Вони можуть зробити ставку на майбутнє цього покоління й озброїти молодь простими у використанні інструментами та цінною інформацією, або уникнути цього — і прогавити перерозподіл величезного багатства, яке скоро перейде до покоління Z.

Суто технічно перед банками стоїть завдання забезпечити безперешкодний цифровий формат здійснення операцій. Вони муситимуть зробити свої платформи більш візуалізованими, зменшити кількість кліків, необхідних для отримання інформації, забезпечити можливість відповіді на голосові запити, миттєві перекази грошей і можливість аналізу заощаджень і витрат.

Також пріоритетом має стати інтеграція нових інструментів заощадження й інвестування, зокрема нових типів платежів чи варіантів здійснення платежів без кредитної картки (на кшталт Sezzle або Affirm) або ж інструментів, які допомагають власнику рахунку управляти своїми грошима ще до того, як він їх реально

отримає. Стандартною практикою конкурування на ринку фінансових послуг і залучення до банку клієнтів з покоління Z стануть покращені інструменти підтримки клієнтів: чат-боти на основі штучного інтелекту та питання щодо покращення кредитної оцінки.

Автомобілі й пересування

В автомобільній царині покоління Z може започаткувати «нову норму», яка підірве всю галузь. У рамках загальнонаціонального дослідження ми з'ясували, що ця молодь — покоління, яке найбільше прагне їздити в безпілотних автомобілях. Саме час, адже автовиробники поспішають запропонувати власні версії дедалі більш самокерованих автівок, а компанії, такі як Lyft у партнерстві з Aptiv, на момент написання цієї книжки вже випробували автономні машини з реальними споживачами у Лас-Вегасі.

Ми вже бачимо, що покоління Z не прагне отримати водійські права якнайраніше. Як повідомив *The Wall Street Journal* [8], показник кількості підлітків, що отримують водійські права, з 1980-х рр. впав приблизно на 20 %. Причини — вартість володіння та користування автомобілем у багатьох зонах, брак потреби у ньому в коледжі та в місті й безліч варіантів райдшерингу, наприклад з Uber та Lyft, що дедалі більше охоплюють і передмістя, і навіть сільські регіони. Крім того, багатьом з покоління Z тепер легше користуватися громадським транспортом, оскільки за допомогою застосунків у телефонах спрощуються і оплата, і використання.

Наші дослідження показують такі очікування покоління Z щодо автоперевезень: молодь хоче від автовиробників високоякісних електромобілів, бо вважає їх безпечнішими для довкілля. Покоління Z також переконане, що безпілотні автомобілі стануть нормою у недалекому майбутньому. Купівля

чи лізинг авто від дилера — це зараз для представників покоління Z лише одна з багатьох опцій організації проїзду, адже в них також є можливість підписатися на сервіс оренди авто, який дає змогу регулярно міняти машини (Flexdrive, Clutch та численні підписні сервіси автобрендів), а також придбати машину у багатоповерховому автомобільному «торговому автоматі» на шосе (Carvana).

Атовиробники і вся автомобільна індустрія — від фінансування до обслуговування — в останні десять років вже зіткнулися з величезними змінами, рушіями яких виступили міленіали, Tesla, об'єднання дилерів, фінансова криза, технологічний прогрес та економіка спільного споживання. Але покоління Z спричинить ще більші зміни, бо ті підливні чинники, що вже струснули автоіндустрію, ця молодь сприйматиме як належне. Іншими словами, зміни лише починаються.

Як дослідники, лектори й консультанти ми багато працюємо з автомобільною галуззю й бачимо, що перед нею постає величезний виклик і колосальна можливість одночасно. Усе залежить від того, як атовиробники, надавачі автокредитів, сервіси та автодилери адаптуються до ситуації.

Виклики для атовиробників від покоління Z пов'язані з тим, як це покоління купує автівки, як хоче комунікувати з дилерами і що думає про позички й фінансування. Покоління Z вже продемонструвало стійкі схильності: вживані, а не нові авто; седани, а не SUV [9]. Ця генерація вважає, що вживаний седан має вищу цінність, бо дають можливість їздити з більшою кількістю друзів. Покоління Z також надає перевагу седанам через менші витрати пального на кілометр пробігу порівняно з більшими автівками та простіше паркування цих автомобілів у місті.

Щодо самої купівлі: перш ніж прийти до дилера, представник покоління Z перегляне всі ресурси на своєму мобільному пристрої, порівнюючи магазини й читаючи відгуки. Однак навіть завітавши до салону, він усе одно регулярно поглядатиме на екран, що ускладнює розмову, коли продавець хоче встановити зоровий контакт.

Джон Фітцпатрик — генеральний директор Force Marketing, динамічної технологічної маркетингової фірми, яка допомагає автомобільним компаніям, дилерам та брендам налагоджувати зв'язок із усіма поколіннями покупців авто. Один із найпопулярніших інструментів Force — це платформа Drive для створення таргетованих, налаштовуваних відео, що містять перелік автомобілів, які користувач недавно переглядав.

Force відстежує кожен біт інформації, яку платформа збирає від споживачів. У компанії помітили приголомшливі невідповідності між тим, як молодші покупці купують, і тим, як автомобільні бренди намагаються налагодити з ними зв'язок.

Як зауважили Фітцпатрик і його команда, найбільші можливості дає відео. «Наші дослідження показують, що Facebook і YouTube охоплюють 85 % та 92 % покупців автомобілів відповідно, але менш ніж 3–4 % автодилерів реалізують активну відеостратегію на цих платформах», — пояснює Фітцпатрик.

«Те, що молодші покупці щороку переглядають дедалі більше відео, видається цілком сподіваним, та наші дані показують, що й старші покоління теж дедалі частіше звертаються до відео, коли мають потребу купити авто. Ми виявили, що з 2018 до 2019 р. рівень споживання відеоінформації у групі віком 18–24 роки зріс на 57 %. Але цей показник різко збільшився в усіх вікових групах. З 2018 до 2019 року:

особи віком 25–34 роки збільшили перегляд відеореклами на 60 %;

особи віком 35–44 роки — на 90 %;

особи віком 45–54 роки — на 92 %;

особи віком 55–64 роки — на 140 %;

особи віком 65 і старше — на 131 %».

За словами Фітцпатрика, покупці шукають відео, на яких зможуть побачити все — від способу підключення аудіосистеми автомобіля до iPhone і до вражень від перебування в автівці протягом сорокахвилинної їзди.

Фітцпатрик із командою також бачать, наскільки очікування молодших споживачів від компаній у площині використання їхніх даних відрізняється від реальних дій багатьох компаній.

«Переконалий, дані — це нова нафта. Чимало людей кажуть те саме, але не підтримують цього повною мірою своїми діями. Бракує однієї ланки — багато людей використовують дані, що є в їхньому розпорядженні, неправильно. Вони хочуть посилати одне й те саме повідомлення різним людям замість розсилати багато повідомлень індивідуально».

«Ми маємо перевернути догори дригом свої уявлення про налагодження контактів зі споживачем, — каже Фітцпатрик. — Якщо ви не використовуєте технології як рушій персоналізації для того, щоб говорити з людьми, коли і як вони цього хочуть, у тій тональності, якої вони хочуть, — ви зазнаєте повної поразки».

«Думка, ніби споживачі бояться, що ми маємо їхні дані, втратила актуальність. Тепер вони *знають*, що ви маєте їхні дані. Тож їхні сподівання щодо належного використання цих даних високі, як ніколи».

Це стосується і маркетингу в сфері транспортних засобів, і будь-яких інших товарів, які купує покоління Z. Але у випадку

автомобілів можливості виокремитися за допомогою відео та вкрай персоналізованих повідомлень особливо розмаїті.

Оренда та купівля житла

На очах у покоління Z їхніх батьків-боржників позбавляли права викупу заставленого житла та виселяли; це стало наслідком агресивного іпотечного кредитування перед Великою рецесією. Хоча 91 % представників покоління Z кажуть нам [10], що все одно хочуть колись мати власні будинки, та, імовірно, вони прагнутимуть купувати житло, яке спокійно можуть собі дозволити, а не стягатимуться на те, що їм не по кишені.

Що цікаво, перші дані показують: представники покоління Z вже купують житло загалом на рівних із попередніми поколіннями. Це добрий знак для забудовників, які проєктують житло мінімальної комплектації, що відповідає як потребам покоління Z, так і потребам продавців будинків, які мають продавати помешкання наступному поколінню покупців. По суті, за даними TransUnion [11], з 2018 до 2019 р. кількість покупців будинків із покоління Z подвоїлася — з приблизно 150 тис. до 319 тис.

Утім, є одна сфера інформаційних послуг, яка розвинулася разом із поколінням Z і для нього: інструменти, які допомагають визначити, що краще — орендувати квартиру (будинок) чи придбати їх. Є численні вебсайти та інші сервіси, які швидко вказують поколінню Z, як зважено обирати між орендою та іпотекою; тож коли це покоління врешті доросте до купівлі свого першого будинку, йому буде легше розв'язати це рівняння.

На наше переконання, у довгостроковій перспективі представники покоління Z стануть благом для ринку нерухомості і в ролі покупців, і в ролі орендарів, бо вони, на позір, більш консервативні у ставленні до грошей і більш

зважаєні в підходах до боргів, зокрема до кредитів на навчання і кредитної історії.

Працюючи із забудовниками та інституційними інвесторами, ми обов'язково наголошуємо на головних побажаннях покоління Z щодо нерухомості: ці молоді люди хочуть використовувати власне подвір'я як вітальню; хочуть, щоб житло відповідало їхньому омріяному способу життя, і щоб усе в будинку було підключено до інтернету речей; і поки вони не заводять сім'ю, місце розташування для них важливіше за квадратні метри.

Розумні лідери ринку нерухомості швидко адаптуються до цих трендів і позиціонують себе так, щоб завоювати покоління Z, а от компанії, що займаються студентським житлом, уже пропустили можливість швидкої адаптації до вищих очікувань покоління Z, які відрізняються від вимог міленіалів. Від квартир сподіваються гарного оздоблення, кращих фітнес-центрів, прибудинкових зон і на додачу наявності локальних бізнесів, але, як бачимо, покоління Z і тут готове проміняти розкішні зручності й оздоблення на кращу локацію, дешевшу за рахунок меншої площі (наприклад, це може бути мікроквартира). Великі компанії з продажу студентського житла на кшталт American Campus Communities з великими труднощами пристосовуються до вподобань покоління Z, зате інвестори купують старіші помешкання й переробляють їх під вимоги нового покоління, щоб продати за нижчою ціною.

The New York Times описала головні відмінності у вподобаннях покоління Z щодо студентського житла порівняно з міленіалами [12]. Якщо міленіалів приваблювали розкоші в курортному стилі (басейни на даху, солярії та стіни, прилаштовані під скелелазіння), то покоління Z більше переймається тим, щоб мати все по максимуму під рукою й

отримати найкращий результат за свої гроші, адже навчання в коледжі й надалі дорожчає. Покоління Z віддає перевагу таким зручностям, як шафки Amazon, спільний простір для навчання та парковка для Uber, Lyft і доставки їжі, а не додатковим відпочинковим можливостям.

Хоча представники покоління Z, звісно, не заперечуватимуть проти житла класу люкс, але локація з більш підходящим стилем життя за нижчою ціною завжди перемагає всілякі прибабаси у самому помешканні. Вони віддадуть перевагу меншій за площею квартирі з такими принадами, як близькість до ресторанів, розважальних закладів, транспорту й роботи, а також простір, спроектований для роботи на фрилансі й самозайнятості у проєктах. Менші помешкання з меншими зручностями, розташовані при цьому в кращому місці, — це нижча щомісячна орендна плата, менша залежність від автомобіля (і нижчі, пов'язані з цим, витрати) і все те, чого насправді хоче покоління Z: близькість до роботи, життя, ігор і парк для собак!

Купівля будинку й автомобіля для представника покоління Z значною мірою визначається місцем його проживання. Якщо він обирає шлях попереднього покоління та схиляється до життя й роботи в місті, тоді наявність авто не така важлива, радше вона створює проблеми; крім того, тоді складніше купити будинок. Але якщо в такої молоді людини є змога жити й працювати в менш густозаселеному місці чи там, звідки до роботи можна доїжджати, тоді в майбутньому передбачається купівля авто й будинку.

Одне про покоління Z і купівлю будинку та машини ми знаємо точно: без сумніву, ця молодь захоче дім і авто, підключені до мережі. Насправді понад половина з цього покоління (53 %) хоче, щоб у господарстві побільше речей були підключені до інтернету [13].

Покоління Z сподіватиметься, що все в будинку буде змонтовано чи налаштовано під максимальне використання рішень з інтернету речей — від сигналізації та відеокамер, наприклад Ring, до розумного термостата на кшталт Nest і розумної побутової техніки й освітлення. Ці сподівання поширюються й на автомобілі, від яких покоління Z хоче тривалої служби й надійності (цілком у дусі пріоритетів покоління — цінність і тривалість експлуатації). Утім, автомобілі мають бути оснащені всіма «фішками» інтернету речей: можливістю миттєво й безперешкодно інтегруватися з телефоном, забезпечувати стрим музики зі Spotify чи Pandora, програвати подкасти, а також різноманітними сенсорами, що допомагають в усьому від кермування до навігації.

Понад третина з покоління Z очікує, що в наступні п'ять років інтернет «навчиться» передбачати їхні потреби й попереджати про них заздалегідь [14].

В обох царинах — житла й автомобілів — не втрачатиме актуальності питання процентних ставок і доступу до фінансування. Так триватиме, поки зберігатимуться поточні умови: ставки зростають, а кредитування не надто інтенсивне. Але все може змінитися будь-якої миті.

Страхування та інвестиції

У дослідженні «Стан покоління Z» 2017 року [15] ми виявили, що 12 % представників цього покоління вже відкладають собі на пенсію! Це приголомшує, адже вік групи, яка взяла участь у нашому загальнонаціональному опитуванні, — 14–22 роки. Ця схильність заощаджувати або інвестувати заради майбутнього — добрий знак і для покоління, і для галузі фінансових послуг, але тільки в тому разі, якщо ця галузь адаптується до комунікаційних, технологічних та фінансових уподобань покоління Z. На наш погляд, головне, що може завадити

представникам покоління Z обрати традиційного фінансового консультанта, — це лавина автоматизованих платформ фінансових консультацій (robo-advisor), чат-ботів на основі штучного інтелекту, які відповідають на питання без вихідних, та винятково онлайнових інвестиційних рішень, які пропонують дуже дешеві варіанти з простою інтеграцією банківських послуг і, що важливо, можливість відкрити рахунок із дуже невеликою сумою — і все це через смартфон.

У цій увазі до інвестування (особливо за бажання вже заощаджувати на непередбачувані ситуації і навіть пенсію) покоління Z становить цікавий контраст до міленіалів, які часто відсовували заощадження на пенсію через виплати за студентськими кредитами і недостатні доходи порівняно з витратами. Покоління Z може також отримати вигоду від грядущого перерозподілу багатства, яке допоможе йому внести перші суми заощаджень на пенсію. Але є одне велике «якщо»: тривають запеклі дискусії щодо того, коли почнеться цей перерозподіл і яких він сягне обсягів. Утім, імовірно, зрештою він усе одно відбудеться.

У фінансових фірм, які пропонують рішення на основі мобільних технологій, що показують поколінню Z приріст на рахунку, нехай і на малі регулярні суми, та дають змогу легко перекинути посилання друзям, — блискуче майбутнє. Покоління Z і ціла фінансова індустрія мають всі шанси заробити, якщо ця молодь починає інвестувати й заощаджувати вже зараз, що надзвичайно важливо з огляду на дуже малу імовірність державного соціального чи медичного забезпечення на той момент, коли покоління Z збереться на пенсію.

Традиційним інвестиційним фірмам доведеться навчити своїх консультантів переконувати це покоління, яке, імовірно, годиться їм у діти чи онуки, адже медіанний вік фінансових консультантів у США зараз становить п'ятдесят один рік. Це

навчання має ґрунтуватися на даних про покоління, а не на історіях у стилі «молоді люди сьогодні...», і передбачати повномасштабну інтеграцію технологій, щоб надалі взаємодія з консультантами не викликала в покоління Z труднощів. Хороша новина для консультантів: ця молодь любить рекомендувати друзям уподобані товари й послуги, тож ведення бізнесу з цим поколінням, імовірно, забезпечить вас рекомендаціями для нових потенційних клієнтів на роки вперед.

Водночас покоління Z старшатиме, і для нього дедалі важливішим ставатиме страхування, адже на нього вже не поширюватиметься страхування батьків (страхування здоров'я, зору, стоматологічне, автострахування тощо). Представники покоління Z уже купують онлайн автострахування та страхування квартиронаймачів. Що більше їх виходитиме на роботу, то більше всіляких варіантів пропонуватимуть їм страхові компанії, а зрештою вони почнуть розглядати й варіанти страхування життя.

Однак як банківську сферу підірвав фінтех, так і сферу страхування перевернули догори дном відповідні технології. Компанії на кшталт TheZebra.com та Policygenius забезпечили порівняння й купівлю полісів автострахування та страхування життя прозоро й просто — як бронювання помешкання на Airbnb.com. Компанії нових технологій заповнюють й інші ніші на ринку страхування, справляючи страшенний тиск на традиційні страхові фірми. Купівля страховки тепер у більшості випадків починається з пошуку в інтернеті; нові технологічні компанії в цій галузі оптимізували процес, щоб пошук приводив на сайт і завершувався швидким придбанням страхування, тож покоління Z знає лише такий швидкий, простий і зручний спосіб купівлі страховки онлайн і не в курсі про досвід багатьох міленіалів і, звісно, попередніх поколінь: особисте спілкування, презентацію страхових планів під час

ланців, у вас удома або (якщо це груповий план) на роботі (і все це з рекламними буклетами!).

Загалом фінансові послуги та страхування — одна з найбільших галузей, де ми працюємо, і, як бачимо, тренди, що їх демонструє покоління Z, дуже відрізняються від тенденцій, притаманних міленіалам, які й самі уславилися як рушії величезних змін. У майбутньому покоління Z сподіватиметься миттєвого підрахунку ціни страхового полісу, швидкого погодження, численних варіантів і різних графіків оплати, відеовідповідей на поширені запитання, знижок чи винагород за хорошу поведінку (наприклад, заняття спортом) та можливості негайного заповнення заяви про страхове відшкодування через мобільний пристрій — і все це без жодного контакту з людиною. Надалі ці тенденції лише посилюватимуться, адже покоління Z дедалі більше виходитиме на ринок праці, перетворюватиметься на нового рушія трендів для галузей фінансових послуг та страхування і перебиратиме на себе потенційно великий капітал у рамках перерозподілу багатства, таким чином збільшуючи свою вагу в соціумі.

Подорожі, гостинність і туризм

Індустрія подорожей зазнала страшного краху, коли міленіали вирішили, що з радістю спатимуть у будинку незнайомця, щоб зекономити на відвіданні фестивалю, повністю плануватимуть подорож онлайн за допомогою десятків сайтів-агрегаторів та зупинятимуться в бутик-готелях із ексцентрично оздобленими кімнатами та унікальним меню, а не у готелях великих брендів із програмами лояльності. Вигодами цих змін, від Airbnb до Kayak, Localeur та Expedia, користується й покоління Z. За останнє десятиліття кількість рейтингів і оглядів житла, що здається для туристів, стрімко зростає, тож покоління Z може глибоко зануритися в тему,

отримати надзвичайно візуалізоване всебічне уявлення про місце, де можна зупинитися, і про те, як пробути там так, наче ти місцевий.

Прекрасний приклад — Localeur. Ця платформа показує вам, де зупиняються, куди ходять розважитись, поїсти, випити (й потусуватися) місцеві. Завдяки своєму бажанню отримати в подорожі «автентичні» враження та питомим моделям витрачання грошей покоління Z, радше за все, просуватиме більш економні способи подорожування, які добре корелюються з різними можливостями, що їх дає економіка спільного споживання, та простотою мобільного бронювання. Іншими словами, міленіали та економіка спільного споживання зруйнували традиційні бар'єри, що існували в галузі подорожей та поселення туристів, і покоління Z насолоджуватиметься вигодами цих змін ще замолоду! Як ми побачили, покоління Z відрізняється тим, що хоче ще простіших процедур поселення й виселення та варіантів оплати (наприклад, оплати кредитною карткою через текстові повідомлення, як у сервісі Everyware) і бажає, щоб місце їхнього перебування дозволяло якомога глибше зануритися в місцеві розваги — події, їжу, напої, неформальні зібрання.

Ювелірні вироби та стильні аксесуари

Що більше членів покоління Z досягатимуть віку 20+, то важливішу роль у їхній особистій ідентичності та персональному бренді відіграватимуть ювелірні прикраси та стильні аксесуари. Досі це покоління демонструвало два підходи до ювелірних прикрас. Одні купують багато дешевих ювелірних виробів, щоб мати багато різного на вибір, бо це ідеально пасує для нескінченної низки світлин у соцмережах. Інші — заможніші з покоління Z чи ті, що хочуть похвалитися розкішними прикрасами, — купують ювелірні вироби й товари

класу люкс від знаменитих брендів, від каблучок до гаманців. Однак зрозуміло, що найбільші покупки ювелірних прикрас для представників покоління Z ще в майбутньому — там, де в них зростатимуть доходи й відбуватимуться життєві події, наприклад заручини.

Зараз ми бачимо збереження двох трендів. Перший: покоління Z і надалі спокійно купуватиме не такі дорогі, але дуже стильні бренди, як прикраси від Кендри Скотт. Її ювелірні вироби надзвичайно вишукані, але не занадто дорогі, тобто це відповідальний бренд, який при цьому не виглядає дешево, таке рідко кому вдається. Покоління Z цілком може продовжити тенденцію пошуку альтернативи добутих у традиційний спосіб діамантам, започатковану міленіалами. Це видається доцільним і з огляду на соціальну відповідальність, і через оптимізацію витрат, адже це покоління, як бачимо, поки загалом практичніше у своїх витратах. Покоління Z також зараз у такому віці й на такому життєвому етапі, коли йому якраз можна представляти нові бренди ювелірних прикрас та аксесуарів, просуваючи їх через соціальні мережі та інфлюенсерів, що значно менш ризиковано і витратно, ніж відкривати традиційний магазин із великими вітринами. Це ми зараз і спостерігаємо: ювелірні бренди успішно залучають і зацікавлюють споживачів спершу в соцмережах та в цифровому просторі, а потім приводять їх до магазину, особливо якщо до продукції додається ще й можливість поспілкуватися зі знаменитістю.

По-друге, старшаючи, покоління Z почне більше заробляти й більше витратити на ті продукти, які вже купує: одяг, технологічні товари, їжу тощо. Якщо зазирнути у довгострокову перспективу, більшість представників покоління Z в рамках наших досліджень зазначає, що в майбутньому все одно планує придбати будинок, одружитися й мати принаймні одну дитину.

Однак у більшості цих молодих людей одруження та народження дитини — це події, які відбудуться років через десять чи й пізніше. Тому ми передбачаємо, що в найближчому майбутньому вони витрачатимуться на самих себе, свої враження, потреби й бажання, а не на утриманців чи членів родини. Це буде захопливе видовище — як покоління Z переживатиме своє десятиліття споживання (вік 20+), почне самостійно забезпечувати свої витрати й перетвориться на впливових учасників ринку! І знаєте, вони платитимуть (через Venmo, Cash App, Zelle та інші інструменти), а ми уважно спостерігатимемо.

Розділ восьмий. Формування лояльності до бренду в покоління Z

Я рідко купую одяг, який рекламують. Я просто бачу річ на комусь у школі, мені подобається, і я йду її купувати.

Хлопець із покоління Z, 15 років

Компанія Sprint отримала фінансові результати за 2016 рік і зрозуміла, що потрібна нова стратегія. Verizon та AT&T боролися за перше місце серед користувачів мобільних телефонів у США, а Sprint тимчасом із зусиллями тупцювала на місці. 2016 рік завершився з чистими збитками 1,2 млрд доларів США [1]. Звичні способи ведення бізнесу не спрацьовували.

Як і Nike, Sprint розуміла, що її майбутнє — в руках покоління Z. Так, компанія мала забезпечувати надійні послуги мобільного зв'язку, як і Nike мусила пропонувати пристойні кросівки. Але Sprint знала, що для виживання потрібно дещо більше. Треба переконати молодших споживачів — демографічну групу, яка не відривається від своїх мобільних телефонів *по шість чи більше годин на день*, — що компанія їх бачить і розуміє.

Sprint потрібно було показати представникам покоління Z, що їхні мрії й особистісна енергія їй цілком зрозумілі. В компанії знали, що покоління Z хоче зруйнувати межі в усіх сегментах свого життя: особистому, професійному, політичному, соціальному. І цьому бізнесу якимось чином вдалося переконати покоління Z, що підключення до мережі Sprint допоможе досягти усіх зазначених цілей.

Але, крім річних збитків у розмірі 1,2 млрд доларів, перед Sprint постала ще одна проблема: в компанії уявлення не мали,

як саме апелювати до покоління Z.

Принаймні вони усвідомлювали ситуацію. Тож Sprint зібрала Candy Bar — команду маркетингових експертів із покоління Z, які розробили кампанію #LiveUnlimited («Живи без обмежень»).

#LiveUnlimited зверталася до покоління Z на особистому рівні, на платформах, де ці молоді люди люблять тусуватися (в соцмережах і YouTube). Спершу експерти Candy Bar розуміли, що представникам покоління Z не цікаві хлопці з фразами на кшталт: «Чи можете ви мене зараз вислухати?» — і вони точно не пам'ятають і не переймаються, що Sprint переманила їх від Verizon.

Але поколінню Z *справді* не байдуже, що скажуть інфлюенсери з YouTube — наприклад, Принц Ройс, Леле Понс, Бредлі Мартін, Рейчел Кук і Джерард Адамс. Не знаєте більшості з цих людей? Це нормально, та коли намагаєтеся зрозуміти й завоювати покоління Z, розумно найняти когось, хто про цих інфлюенсерів знає, і справді до нього дослухатися.

В рамках кампанії #LiveUnlimited Sprint зібрала усіх цих інфлюенсерів разом у відео на YouTube, і вони не казали нічого про тарифні плани, мережі 5G, швидкість завантаження чи тарифи на роумінг. Натомість ці рольові моделі покоління Z наснажували глядачів жити своїм життям на власних умовах.

Ось дитина з покоління Z сидить на дивані, втупившись у телефон, де Леле Понс, сукупна аудиторія якої в соцмережах — понад 50 млн осіб, відкриває відео словами: «Хочу надихнути тебе жити власним життям, як тобі хочеться». А потім виходить у вітальню глядача. Потім у тій самій кімнаті до розмови приєднується інший знаменитий інфлюенсер, Бредлі Мартін: «Хочу підштовхнути тебе на наступний рівень». Відео триває, в ньому кілька інфлюенсерів пропонують цьому підліткові з покоління Z наснажливе заохочення, і всі вони, здається, виходять із телефону просто до його кімнати.

Слоган кампанії прокручується у відео та транслюється на всіх соцмережових платформах: *«Ти живеш тільки один раз, але обираєш щодня жити без обмежень»*.

Всі інфлюенсери поширили відео на своїх сторінках у соцмережах улітку 2017 року. Результат? Ну, одна особа на Reddit лайкнула Sprint і написала [2]:

«Ось на чому має фокусуватися бізнес. Замість звинувачувати міленіалів у своєму падінні, усвідомте (як T-Mobile і, схоже, тепер Sprint), що ми — майбутнє бізнесу. Найкраща ідея — прийняти нас і продавати нам. Гроші тут — є і будуть. Розумний хід, Sprint».

Але як це позначилося на прибутках компанії? (Емодзі з аплодисментами).

2017 рік Sprint закрила з найкращими фінансовими результатами за всю свою історію. За рік компанія перейшла від 1,2 млрд доларів *чистих збитків* до 7,4 млрд доларів *чистого прибутку* [3].

Було б нерозумно пояснювати кардинальну зміну фінансової ситуації Sprint лише самою цією кампанією. Але вона точно прислужилася, і ми багато чого можемо запозичити з підходів Sprint і застосувати для налагодження зв'язку з поколінням Z.

Крім того, покоління Z вимагає від бренду значно більшого, ніж просто надійний фізичний продукт за обґрунтованою ціною. Як каже Мері Еллен Дуган із WP Engine, «покоління Z не купує бренди, а приєднується до них». Для представника покоління Z бути фоловером якогось бренду — це вияв власної ідентичності, що часто виконує ще й функцію мотивації, тож молодь очікує отримати від бренду (і в цифровому форматі, й на рівні особистого контакту) постійне відчуття чи досвід, що будуть ознакою саме цього бренду. Кампанія #LiveUnlimited не намагалася завоювати покоління Z обіцянками чудового покриття 5G. Це було само собою зрозуміло. Кампанія

привабила молодших споживачів, які хотіли асоціювати себе з брендом, що наснажує їх ламати кордони, даючи їм інструменти (надійний телефон + масштабне покриття) для втілення мрій. Для того, щоб справді жити життям без обмежень.

Перш ніж представник покоління Z бодай замислитися, чи не приєднатися до бренду, він має відчути, як підтримує те, що символізує собою цей бренд. Це стосується всього: як компанія виробляє продукт, яких цілей цей продукт допоможе споживачу досягти, наскільки серйозно компанія ставиться до соціальної відповідальності. Покоління Z сподівається, що бренд відображатиме його спосіб життя — поточний чи омріяний.

«Особисто я відстежую багато брендів, пов'язаних із активністю на природі. Я фоловлю REI, Nat Geo та інші подібні бренди. Просто люблю природу. Мені подобається естетика природи, яку несе REI й уся продукція. Я дивлюся на це і думаю про це. Планую пройти Аппалацькою стежкою, коли закінчу коледж, тож поки розважаюся, думаючи про подорож і обираючи речі», — розповідає Кейт із покоління Z.

«Я стежу за REI в Instagram, бо це наче невеличка втеча. Для цього не треба сильно напружувати мозок, а в школі я завжди працюю мозком. Це наче мої власні розумові канікули. Це приємно. Це розслабляє».

Кейт розуміє функції бренду геть не так, як інші покоління. Фізичний продукт — лише одна з причин, які її приваблюють у REI, National Geographic та інших подібних брендах. Привабливість бренду навіть більше пов'язана з тим стилем життя, який він відображає на сторінках соцмереж, ніж із продуктами, які він продає.

Кейт розповідає, як стала аматоркою активності на природі: «Все почалося з того, що я сиділа в телефоні, переглядаючи Netflix і YouTube.

Я, безумовно, захопилася прогулянками на природі з на позір дивнуватої причини. Але я дивилася новий сезон “Дівчат Гілмор” на Netflix, і один із персонажів планував похід Тихоокеанським верховинним шляхом. Я не знала, що це, тож почала шукати в інтернеті.

Після перегляду серіалу мені в голові проясніло, і я дуже захопилася прогулянками на природі.

З того часу я стежу за однією мандрівницею, переважно на YouTube, а тоді дивлюся інші рекомендовані відео, які здаються цікавими. Я дивлюся багато її відео, бо вона веде щотижневий блог, коли подорожує цими туристичними стежками. Я дивлюся сотні її відео, так, бо кожен похід стежкою — це сотні відео».

Щоб налагодити контакт із представниками покоління Z, слід для початку уважно з’ясувати, який контент вони споживають, де саме і коли саме. Якщо ви дочитали до цього моменту, то розумієте, як багато вони втуплюються в свої айфони. Вони не перевіряють шкільні сайти на предмет домашніх завдань, але занурюються у вивчення хвильової передачі, якщо вчитель нагадає їм про контрольну в Snapchat. Вони не зауважать рекламу на білборді й, імовірно, навіть не помітять ролик під час телетрансляції, але продукт може моментально потрапити до їхнього списку бажаного, якщо вони побачать, як його використовує їхня улюблена особа на YouTube, або якщо їх емоційно зачепить пост в Instagram.

Справжність, щирість — це все для покоління Z. Ці молоді люди не хочуть, щоб їм продавали. Вони створили потужний пул інфлюенсерів усередині свого покоління й довіряють рекомендаціям однолітків більше, ніж будь-чому іншому, і крапка.

Це все добрі новини, бо сьогодні існує *набагато більше* можливостей налагодити контакт із молодшими покупцями, ніж будь-коли раніше. Слухайте, що вони говорять про свої

бажання (вони говорять нам, і вони намагаються сказати й вам теж), і встановлюйте з ними контакт там, де вони є (так, у телефонах).

Цикл взаємодії клієнта з брендом; видання для покоління Z

Якщо ви у своїй роботі колись обмірковували теми продажів і маркетингу, то вам знайома ідея циклу взаємодії клієнта з брендом, продуктом, компанією (customer journey). Це низка кроків, до яких вдається споживач, перш ніж вирішити здійснити покупку.

Основи цього циклу лишилися відносно незмінними з тих часів, коли мисливці та землероби обмінювалися своїми товарами. Якщо хочете надовго завоювати клієнта, споживач має бути обізнаний із вашою пропозицією, вирішити, що цей продукт для нього, обрати його купити, вирішити купувати його й надалі, а потім, в ідеалі, заохочувати до цього й інших.

Спосіб досягнення цих віх на шляху споживача постійно змінюється. Попередні покоління знайомилися з брендами за допомогою реклами в газетах, на телебаченні й радіо і навіть у телефонних довідниках. Важливість усіх цих способів для покоління Z різко впала або й узагалі зведена до нуля (у випадку, наприклад, із телефонним довідником). Якщо йдеться про залучення представників покоління Z як потенційних клієнтів, то поле діяльності геть відмінне від того, що було навіть менш ніж десять років тому. Ми допомогли сотням компаній завоювати Z-тів і перетворити їх на лояльних клієнтів, і ті самі питання поставали знову й знову, тож ми уклали певний кодекс взаємодії клієнта з брендом — видання для покоління Z.

Позиціонування: яку історію ви розповідаєте?

Кожен бренд, перш ніж переконувати інших підтримати його, мусить визначитися, хто він є. У випадку налагодження контактів із поколінням Z це навіть важливіше, ніж було раніше. Ці молоді люди захочуть знати, що ви підтримуєте й символізуєте, перш ніж розглянути ваш продукт. Про що ваша історія? Яка ваша мета? Яку проблему ви хочете розв'язати? Як ваші лідери представляють компанію? Як ваш бренд взаємодіє зі світом, як його бачить?

Love Your Melon — компанія одягу, якою керують засновники-міленіали Закері Квінн та Браян Келлер. Заснована 2012 року як проєкт у рамках курсу з підприємництва в Університеті св. Томаса у місті Сент-Пол, Міннесота, на кінець 2017 року Love Your Melon отримала дохід від реалізації продукції в розмірі 31,5 млн доларів. Місія компанії — підтримувати боротьбу з дитячими онкозахворюваннями. Засновники почали з моделі «одну одиницю товару продаємо, одну жертвуємо», яку розкрутили бренди на кшталт TOMS Shoes та Warby Parker: на кожен проданий головний убір вони жертвують одну одиницю товару дитині, хворій на рак. З того часу модель змінилася, і тепер компанія жертвує 50 % свого чистого прибутку партнерським неприбутковим організаціям, що допомагають онкохворим дітям. З 2012 року Love Your Melon віддала 6 214 565 доларів та понад 185 тис. шапок біні [4].

Покоління Z розуміє, що не кожна компанія покликана служити таким чітко визначеним благодійним цілям. І воно не сподівається, що кожен бренд віддаватиме 50 % своїх прибутків. Але ці молоді люди хочуть знати, що ви виступаєте на підтримку чогось, що ваші лідери дбають про щось більше, ніж лише прибутки.

Залучення й обізнаність: що ви пропонуєте

і чому вони мають цього захотіти?

На цьому етапі циклу взаємодії споживачі перебувають на верхньому щаблі вашої драбинки продажів. Ваше завдання — переконати людей, що ваш продукт саме для них, навіть якщо вони не вирішать його купити ще протягом деякого часу.

Але представники покоління Z мало цікавляться класичними маркетинговими стратегіями, ефективними у формуванні обізнаності з брендом серед старших поколінь. Ще раз: їм немає діла до білбордів чи друкованої реклами або роликів на телебаченні. На них більше впливають рекомендації друзів, і серед цих «друзів», зокрема, й персони з онлайн-простору, думці яких вони довіряють, хоча ніколи з ними не зустрічалися й навряд колись зустрінуться.

Залучення — це теж значно більше, ніж просто поставити свій бренд перед очима в покоління Z. Ця генерація переймається цінністю, і це стосується й споживаного контенту. Залучення може передбачати відеоінструкції, фотоконкурси в соцмережах чи інші заходи, які вибудовують відносини незалежно від того, чи відбудеться купівля. Warby Parker постійно підтримує залучення й розваги в Instagram. 2019 року компанія створила партнерство з Публічною бібліотекою Нью-Йорка в рамках ігор «Бібліотечні дрібнички» в сторіз Instagram. Фоловери, які відповіли на будь-яке питання Публічної бібліотеки Нью-Йорка щодо всіляких бібліотечних деталей, ставали учасниками розіграшу й могли виграти окуляри.

Цей етап — перша можливість зачепити прагнення покоління Z. REI залучає представників покоління Z щоразу, як привертає їхню увагу запаморочливими світлинами з піших туристичних стежин, часто задовго до того, як ці люди куплять бодай пляшку для води від цього бренду.

Залучення та формування обізнаності також передбачають інтернет-рекламу, промо-акції в магазинах, миттєві купони на

перше пробне використання, контент-маркетинг та рейтинги й відгуки.

Критично важливо забезпечити правильне залучення й формування обізнаності для покоління Z. Зазвичай це стадія, коли нашим клієнтам доводиться здійснювати найбільші зміни. У цьому розділі ми зануримося в питання залучення та обізнаності глибше.

Пробне використання: коли вони вирішують уперше купити ваш продукт

Це момент, коли хтось вирішує придбати ваш товар чи послугу. Представники покоління Z кажуть нам знов і знов, що цінують у покупках простоту здійснення та низькі ризики. Подбайте, щоб ваш продукт було легко купити й легко повернути.

Оплата в один клік — це норма для покоління Z. Фактично, для багатьох із них цей варіант завжди був доступний під час циклу взаємодії з брендами й купівлі товарів онлайн. Що менше кроків їм треба ступити для покупки й оплати, то з більшою ймовірністю вони здійснять цю вкрай важливу першу купівлю. На Amazon це кнопка «оплата в один клік»; в інших компаній — спрощення процесу створення аккаунту для швидкого й легкого оформлення покупки. Крім того, представники покоління Z хочуть мати можливість використати для оплати заздалегідь налаштований рахунок, збережений у браузері чи телефоні, щоб, зайшовши на новий сайт і формуючи замовлення, не потрібно було бігти за дебетовою картою чи шукати іншої платіжної інформації. Для покоління Z ви обов'язково мусите забезпечити на своєму сайті простоту оплати й перевірки, бо якщо для пошуку, вибору й купівлі товару треба *докласти зусиль* — ця молодь не купуватиме.

Серед варіантів оплати в роздрібній торгівлі зрештою з'являться й застосунки, які покоління Z уже використовує для пересилання грошей між особами, як-от Venmo та Cash App. Це поширюється не лише на онлайн-транзакції, але й на роздрібні магазини, які підключаються до платіжних застосунків, щоб клієнти могли оплатити покупки в крамниці. Пам'ятайте: більшість членів покоління Z замолоді, щоб мати кредитні картки (або не хочуть їх), не носять із собою готівки, а часом навіть не мають фізичного гаманця! Бізнес має виявити мудрість, адаптуватися й максимально спростити оплату (і онлайн, і на місці, в магазині).

Не менш важлива, ніж процедура оплати, і можливість просто й легко повернути товар. Якщо повернення товару просте й не пов'язане з ризиками (а традиційний підхід ритейлерів якраз протилежний), тоді представники покоління Z впевненіше здійснюють *першу* покупку онлайн і готові придбати товари без попереднього випробування. Можливість безперешкодно повернути товар у тій самій коробці й отримати назад всі свої гроші (а також не платити за доставку) уможливорює для клієнта уникнення складнощів і ризиків. Сьогодні це стосується всіх, хто купує онлайн, але з дорослішанням покоління Z просте й безкоштовне повернення стане повсюдною нормою, а компанії, які на це не погодяться, відчують негативні наслідки. Дослідження споживачів, проведене Narvar, виявило [5], що 96 % покупців прийдуть до продавця знову, якщо мали позитивний досвід повернення товару, 69 % опитаних зазначили, що не купуватимуть у торговця, якщо мусили оплатити зворотну доставку поверненого товару, а 67 % — що не купуватимуть у продавця, який стягує комісію за повернення товару.

Якщо представник покоління Z може легко повернути товар — новий матрац, автомобіль чи джинси — купівля викликає в

нього менший стрес; та й усі ми в такому разі з більшою певністю натискаємо на кнопку «купити».

***Вибудовування лояльності: завдяки чому
вони купуватимуть знов і знов?***

Як домогтися, щоб представник покоління Z купив вашу продукцію знову? Як свідчать наші розмови з поколінням Z, для формування лояльності до бренду потрібно щось більше, ніж висока якість продукту чи хороші враження від користування послугою. Це базові компоненти, вони мають бути в будь-якому разі. Для покоління Z лояльність до бренду пов'язана з місією бренду, його людьми та його впливом, а потім уже важить легкість повторної покупки товару, послуги чи їжі (і можливість отримати винагороду!). Лояльність до бренду сьогодні особливо важлива, оскільки споживачі з покоління Z (та й усі споживачі загалом) не припиняють шукати дешевших варіантів. Тож що змусить їх повертатися до бренду? Те, що підтримує бренд, як він доносить цінності, у які вкладається, і як демонструє свій позитивний вплив на світ. Донесення цих повідомлень починається з етапу позиціонування, триває в процесі залучення споживачів та формування їх обізнаності, і якщо займатися цим послідовно, прозоро, за допомогою якісного контенту — це вибудовує лояльність клієнтів до бренду.

Ця лояльність набуватиме тим більшої ваги, чим більше представників покоління Z почнуть впливати на ринок за допомогою своїх витрат, і незабаром стане найважливішим чинником пожиттєвої цінності залученого клієнта (lifetime value) для будь-якого бренду, продукту чи послуги. Щоб сформувати лояльність до бренду, потрібно забезпечити фізичний клієнтський досвід, якого постійно сподіваються представники покоління Z (тобто цінність, легкість купівлі та повернення товару), а також ті нематеріальні цінності, які, на

їхню думку, має сповідувати бренд (тобто бренд має символізувати собою щось більше за власний продукт).

Покоління Z поступово розширює свою купівельну спроможність, охоплюючи дедалі ширший спектр товарів і послуг, купуючи дорожчі речі, тож і лояльність до бренду надалі ставатиме як ніколи важливою. Навіть бренди з історією визнають, що більше не можуть забезпечувати своє стабільне існування, не кажучи вже про зростання, зосереджуючи свою увагу лише на старших поколіннях. Кожна компанія, стартап чи усталений бізнес просто зараз має переналаштувати свої пропозиції, щоб забезпечити лояльність з боку покоління Z.

***Рекомендації: наскільки висока
ймовірність, що клієнти заохочуватимуть
до купівлі інших?***

Маркетинг поголосу, особливо спонукання безпосереднього направлення до брендів нових клієнтів — це й досі найпотужніший спосіб стимулювання прямих продажів серед покоління Z. Тож що потрібно знати лідерам брендів, щоб спонукати представників покоління Z правильно розповідати про ці бренди? По-перше, слід визнати, що ці молоді люди, можливо, насправді ще не купували чи не пробували ваш товар або послугу. Слова: «Мені подобаються ці нові кросівки Nike», — або: «Це місце дивовижне!» — сказані кимось із покоління Z в Instagram або Snapchat, можуть стимулювати продажі, навіть якщо ця особа ніколи не відвідувала закладу чи не купувала того взуття! Звісно, найвпливовіші прямі рекомендації бачимо тоді, коли до однолітків через соцмережі звертається реальний клієнт із покоління Z. І заохочення таких направлень чи рекомендацій — це мистецтво й наука в одному флаконі.

Найпростіший спосіб отримати рекомендації від представників покоління Z це... попросити їх розповісти

друзям, якщо вони вподобали ваш товар чи послугу, розказати, на підтримку чого виступає ваш бренд і чого заміряється досягти. Якщо вони розміщують пост (навіть якщо це тільки емодзі, значок вогню чи ракети в польоті) — реагуйте швидко, так, щоб вони помітили, але щоб це не відгонило заготовкою чи корпоративним бюрократизмом. Якщо хочете рекомендацій від молодих людей із покоління Z, ефективною спонуккою для них буде знижка в тому разі, якщо вони повернуться з друзями, купон на наступний візит чи нехайна винагорода за рекомендацію для друзів. Головним стимулом до рекомендування компанії друзям, як і раніше, залишається чудовий досвід взаємодії з цією компанією, але щоб представники покоління Z витратили десять секунд, розіслали друзям повідомлення про цей досвід і запросили друзів приєднатися, добре було б підштовхнути їх до цього там, де вони зазвичай зависають, — на цифрових платформах.

Ще один спосіб спонукати до невимушених рекомендацій — постити на цифрових платформах цінний контент, яким інші ділитимуться з друзями. Коли Glossier розміщує відео «Готуйся зі мною» за участю знаменитості або редактора рубрики про красу, чи відеоінструкцію про надання форми бровам, залучені глядачі, які поширюють цей контент, водночас органічно рекомендують бренд іншим. Це розмиває межі між формуванням обізнаності з брендом, залученням та рекомендуванням бренду новим потенційним клієнтам.

Подумайте, як можна інтегрувати свій бренд у контент (створений власноруч чи партнерський), який будуть поширювати. Park Tool — компанія, яка розробляє й виробляє інструменти для велоремонту. Вона поєднала залучення та формування обізнаності з брендом із органічним рекомендуванням, налагодивши партнерство з інфлюенсером у царині їзди на гірських велосипедах Сетом Алво, який веде

канал Seth's Bike Hacks. Park Tools регулярно надсилає Сетові інструменти для домашньої майстерні; компанія також запросила Сета на екскурсію своєю штаб-квартирою в Міннесоті, і Сет зняв про це відео. Тобто культові інструменти з блакитними ручками від Park Tools з'являються в більшості відеоінструкцій Сета, а його відео про залаштунки штаб-квартири компанії регулярно переглядає 1,6-мільйонна аудиторія Сета. У Park Tool також є канал на YouTube із 300 тис. фоловерів, і кожне відео навчає ремонтувати велосипеди. Щоразу, як хтось поширює ці відео, це органічне рекомендація. Обізнаність із брендом, залучення, довіру *та* лояльність треба розвивати навіть ще до того, як продукт куплять. І коли настане час купувати, велосипедист, який бачив ці відео, негайно схилиться до продукції Park Tool.

Кожна стадія циклу взаємодії клієнта з брендом критично важлива, але залучення та формування обізнаності — це етапи, на яких компанії, як ми бачимо, мусять найбільш кардинально змінити свою стратегію, і саме тут вони найчастіше пробуксовують. Але тут також криються найбільші можливості. Споживачі з покоління Z можуть затримуватися на цій стадії місяцями, перш ніж вирішать купити товар чи послуги бренду, а тим часом на їхню думку про бренд постійно впливає споживаний ними контент. Придивімося детальніше до тих чинників, які формують рішення покоління Z почати взаємодію з компанією.

Розділ дев'ятий. Залучення споживачів та формування обізнаності

Усе придбане останнім часом я купила тому, що дивилася відео на YouTube, а тоді мені рекомендували інші відео. І зрештою я придбала засіб для вмивання обличчя, бо побачила на YouTube, як Джекі Ейна користується Dermalogica.

Представниця покоління Z

2018 року Джейсон Кук зі своєю маркетинговою командою шукав нових способів приваблення абітурієнтів до Університету Бейлора. Кук нещодавно почав працювати у виші як директор із маркетингу, і перед ним стояли масштабні завдання. У попередні роки ім'я університету з'являлося в заголовках національної преси, бо гравців футбольної команди підозрювали в сексуальних посяганнях. Хоча з того часу Університет Бейлора здійснив значні покращення для посилення безпеки в кампусі, було очевидно, що знадобиться багато зусиль для перепозиціонування бренду й завоювання довіри серед покоління Z.

Поки Кук із командою обмірковували маркетингові стратегії, хтось із працівників зауважив, що пара влогерів із YouTube, близнючки Бруклін та Бейлі Мак-Найт, згадували університет у своїх відео. Нічого серйозного... От тільки на Бруклін та Бейлі підписані шість мільйонів осіб на YouTube.

Бруклін та Бейлі вибрали для себе Університет Бейлора як найкращий виш для вступу і записали влог про свої пошуки коледжу для мільйонів глядачів. Звучить як мрія маркетолога, але Кук із командою не стали підстрибувати з радості. Не зараз.

«Приблизно через сім місяців, — розповів Кук, — Бруклін та Бейлі прийняли до Університету Бейлора за традиційною процедурою, і ми дізналися, що вони зацікавлені в навчанні тут. Тож ми замислилися, як можна взаємодіяти з ними, щоб викликати зацікавлення інших до нашого вишу».

Ось так усе й почалося. Але надалі співпраця Бруклін, Бейлі та команди Кука не обмежилася лише згодою дівчат просувати виш — між ними склалося набагато динамічніше партнерство. Сестри погодилися допомогти Університету Бейлора зрозуміти, як краще налагодити контакт із їхнім поколінням.

«Маркетинг вищої освіти — це в певному розумінні такий динозавр, — зазначив Кук. — Він безкінечно одноманітний, тож нині важко відрізнити один виш від іншого. Ми розуміли, що традиційні маркетингові методології, на яких часто наполягають заклади вищої освіти, по-справжньому не охоплюють покоління Z. Тож ми з радістю сконтактували з Бруклін та Бейлі і дізналися, що, на їхню думку, є ефективним інструментом залучення їхніх однолітків».

Саме Бруклін та Бейлі Кук завдячує тим, що до його поля зору потрапили два головні джерела впливу на покоління Z: відео як потужний засіб залучення на особистому рівні й зацікавлення цього покоління новим досвідом.

Бруклін та Бейлі ведуть влог про свої пригоди в Університеті Бейлора, запрошують фанів зайти разом із ними до кімнати в кампусі, приєднатися до сестринства й відвідати першу футбольну гру після канікул. Це особисте, це засновано на власному досвіді, і саме цей підхід Кук із командою інтегрували в багато інших аспектів комунікації зі студентами.

«Ми реструктурували комунікацію президента зі студентами в кампусі. Тепер у ній ідеться переважно про досвід, — розповів Кук. — У перший день повернення студентів до кампусу цього навчального року президентка виставила на ґанку фруктове

морозиво для студентів, що проходили повз. Тож замість запрошувати їх зайти на каву в приміщенні студентського клубу, президентка залучила студентів там, де вони почуваються у своїй тарілці».

Університет Бейлора також змінив підходи до письмової комунікації зі студентами, відмовившись від офіційних довгих мейлів, які падають у скриньку лише раз на семестр. Тепер студенти щочетверга отримують від очільника вишу електронні листи з п'яти пунктів, у яких викладено найважливіші новини. Це більш особисто, це легше прочитати зі звично використовуваного екрану (з телефону) і дає змогу плекати безперервні відносини зі студентами.

Не має значення, чи ви намагаєтеся набрати абітурієнтів до вишу, зваблюєте представників покоління Z поїсти у вашому ресторані чи хочете продати їм нові спортивні шорти. Наші студії та сторонні дослідження систематично підтверджують, що найкращий спосіб забезпечити серед покоління Z обізнаність про бренд та залученість — за допомогою справжнього, щирого й особистого контакту. І є багато-багато способів досягнення цієї мети. Справжність — це чесна рекомендація від друга: чи то людини, яку знаєш у реальному житті, чи улюбленого блогера в Instagram. Особистий підхід — це і надзвичайно точно таргетована реклама, яка показує потенційному клієнтові, що ви уважно ставитеся до його бажань.

Як виявили Кук із командою з Університету Бейлора, усі використані вами можливості додати справжності до будь-яких кроків (від формування обізнаності до створення персоналізованого клієнтського досвіду) зміцнюють відносини з представниками покоління Z і перетворюють їх на лояльних фоловерів. Покоління Z радо отримуватиме від вас звістки, поки

ви з'являєтеся там, куди вони дивляться, і хочете долучитися до тих взаємодій, які вписуються в їхнє життя.

Що впливає на покупки покоління Z

Я часто використовую Snapchat, щоб почути думку друзів про покупки, над якими я думаю. Одного разу я пішла до Warby Parker. Їхні окуляри доволі дорогі. Я зайшла до магазину, бо не хотіла купувати онлайн, не примірявши. Поміряла кілька і скинула у Snapchat друзям. Потім взяла рекламу тих, які сподобалися друзям, пішла додому й там вирішила, які купувати. Це був такий чудовий шопінг.

Студентка коледжу з покоління Z

У часи майже необмеженого вибору товарів і послуг ми дослідили найважливіші чинники, що допомагають привабити й утримати представників покоління Z як клієнтів. Розуміючи ці фактори впливу, можна розробити таку стратегію брендингу, продажів та маркетингу, яка працюватиме на вашу пропозицію у ваших головних каналах продажів.

У рамках дослідження «Стан покоління Z» 2018 року [1] ми з'ясували, що найбільший вплив на рішення цієї молоді про покупки справляють друзі й родина. Одразу після осіб-інфлюенсерів у списку — самі платформи брендів, і найчастіше представники покоління Z згадують Amazon, Nike і Adidas як бренди, що спонукали їх вирішити здійснити покупку. Зокрема ідеться й про інструменти на основі штучного інтелекту на Amazon, які постійно аналізують дані й використовують цю інформацію, щоб рекомендувати продукти, перш ніж ми навіть змислимося, що потребуємо чи хочемо їх. На наступній сторінці

в таблиці представлено — набір найголовніших у плані впливу на покупки соцмереж, знаменитостей та онлайн-інфлюенсерів.

Як бачимо зі списку найважливіших інфлюенсерів, це покоління, перш ніж уперше придбати якийсь товар чи послугу, потребує поради від *інших*. Тож компаніям потрібно спонукати друзів та членів родини говорити про товар чи послугу. Друзів — якщо йдеться про покупку, на яку можуть вплинути однолітки (наприклад, одяг чи ресторан), батьків — якщо це рішення про вибір банку чи дорогої споживчої електроніки. Сама реклама не працює; маєте домогтися, щоби бренд, товар чи послугу представили чи підтримали у спільноті інфлюенсерів покоління Z.

Найголовніші інфлюенсери, що вплинули на покупки за останні шість місяців

Категорія інфлюенсерів	Кількість унікальних згадувань*
Особисте життя	Друзі 92 Мама 55 Брати / сестри 42
Бренди	Nike 25 Amazon 20 Adidas 13
Соціальні мережі	YouTube 28 Facebook 24 Instagram 21
Знаменитості	Кайлі Дженнер 24 Кім Кардаш'ян 20 Ріанна 18
Онлайн-інфлюенсери	Шейн Доусон 13 Джеффри Стар 12 Джеймс Чарльз 7

Покоління Z

Питання 9. Назвіть трьох найголовніших інфлюенсерів, що переконали вас купити продукт чи послугу за останні шість місяців.

* Сукупно 2580 відповідей

Покоління Z про онлайн-інфлюенсерів
«Я вже зацікавлений у контенті, який викладають ці інфлюенсери. Інакше я б за ними не стежив. Зазвичай, якщо я фоловлю когось такого цікавого, то вони добре відгукуються про ті рекламовані речі, які їм справді подобаються. Я багато чого так придбала».

Учасниця фокус-групи з покоління Z

Створенню поголову в інтернеті найкраще посприє використання технологій, зокрема рейтингів та відгуків, постів та взаємодій у соцмережах, а також заохочення тих, що вже

здійснили покупку, написати відгук або поділитися враженнями про покупку онлайн. На базовому рівні це може бути п'ятизіркова система рейтингування для забезпечення якомога швидшого відгуку, а також можливість додати коментарі, фото й відео. Справжніми піонерами у просуванні рейтингів та відгуків стали міленіали, але завдяки поколінню Z зараз це базова вимога, необхідний *мінімум* для багатьох товарів і послуг, особливо в разі першої купівлі. Відгуки так сильно впливають на рішення покоління Z про купівлю, що, за даними нашого загальнонаціонального дослідження 2019 року [2], 70 % представників покоління відмовилися від купівлі чогось справді бажаного, бо побачили його низький рейтинг чи прочитали негативний відгук.

Якщо просите про відгук чи коментар — потурбуйтеся, щоб молодим людям було легко їх запостити, а тоді швидко реагуйте, дякуючи за поширення. Це забезпечує петлю швидкого зворотного зв'язку, який хоче отримати оглядач із покоління Z. Це також дає змогу показати цим молодим людям і всім, хто читає коментарі, що ви справді прочитали й відписали персонально, а не скористалися універсальним шаблоном. Насправді під своєю подякою ви часто побачите нову реакцію від представника покоління Z, і це слугуватиме наступним позитивним поштовхом до подальших позитивних відгуків чи коментарів. Іншими словами, коли працюєте з представниками покоління Z, вітайте позитивні відгуки й дякуйте їм за те, що діляться враженнями.

Крім забезпечення простоти рейтингування й відгуків (і швидкої позитивної реакції на них), створюйте моменти, якими варто поділитися, щоб покоління Z і його інфлюенсери говорили про ваш товар, послугу чи досвід взаємодії. Це може бути несподіваний мистецький акт чи візуальна інсталяція в ресторані, хештег, використання якого пов'язане з

благодійними пожертвами, або неочікувана суботня подія, що збере людей разом задля якоїсь важливої місцевої справи.

Якщо ви розсилаєте продукт, то такою деталлю, якою захочеться поділитися, може стати ексцентрична презентація під час доставки для головних інфлюенсерів, наприклад, блогерів з YouTube та Instagram, чи групи ВІП-клієнтів із програми лояльності. Також подумайте про креативну упаковку, яка може надихнути на «розпаковувальне» відео або послужить реквізитом для смішних фото із вашим продуктом.

У сфери послуг теж великий потенціал для розкрутки обговорення в соцмережах. Якщо пропонуєте екскурсії квартирами, які здаються в оренду, подумайте, як зробити їх несподівано веселими, додати туди якоїсь приємності. Ви можете влаштувати десертний бар у кухні (з яскравими наїдками, які захочеться запостити в Instagram), розмістити у квартирі добре помітні записки, які вкажуть клієнту на переваги житла протягом неспішної прогулянки апартаментами («зверніть увагу на цей краєвид центру міста з вікна вітальні», «погляньте: оновлена олов'яна плитка на стелі химерно доповнює модерновий камін середини століття!»). Якщо здаєте квартиру на Airbnb, можете запропонувати клієнтам карту, за якою вони «вивчать околиці як місцеві мешканці», й доповнити її питаннями про всілякі дрібнички, як у вікторині.

Несподіваність і візуальність — ось ключ до покоління Z. А також треба інкорпорувати в досвід взаємодії з вами їхні смартфони — не чекайте, що вони триматимуть їх у кишенях чи сумочках (цього вони нізащо не робитимуть).

Коли йдеться про наймолодших членів покоління Z (дванадцятирічних і молодших), ефективно сформувати первинну обізнаність із брендом і започаткувати спілкування можна, таргетуючи цю цільову групу через їхніх батьків за допомогою онлайн-реклами та партнерства зі школами. Чому

так? Бо батьки наймолодших представників покоління Z — це покоління X та старші міленіали. Найефективніший спосіб вплинути на те, що вони рекомендують своїм дітям і купують для них, — це й досі традиційні медіа, маркетингові та цифрові канали. Зокрема, короткі таргетовані відео в їхніх стрічках соцмереж — хороший спосіб вплинути на батьків, забезпечити їм контент, контекст і швидке захоплення й осяяння чи показати такий аспект, що спонукатиме їх зацікавитися й дізнатися більше про певний товар або послугу для їхніх дітей із покоління Z.

Із дорослішанням дітей покоління Z їхні батьки все одно залишатимуться для них важливими інфлюенсерами, однак це покоління набуватиме більшої свободи у здійсненні покупок.

Мобільні — це все

Наразі ви знаєте, що в питанні охоплення покоління Z один канал перевершує всі інші — це мобільні технології. Представники покоління Z приклеєні до своїх смартфонів (наші дослідження показують, що, на жаль, за відсутності телефону протягом якихось п'ятнадцяти хвилин вони починають сильно тривожитися). Ця глибока емоційна залежність від телефону робить мобільні технології першим головним каналом охоплення покоління Z там, де вони є, і тоді, коли вони готові до залучення. Як ми побачимо в наступних розділах, залежність покоління Z від мобільних технологій уже сприймається серед роботодавців та гравців ринку як «норма», тож навіть компанії сегменту B2B мусять переходити (якщо ще не зробили цього) до стратегій, передусім орієнтованих на мобільні технології.

Багатьом брендам з історією може бути складно переключитися на мобільні, бо їхній досвід цифрової взаємодії

розрахований на більші екрани чи попередні покоління, тож перехід на систему «передусім мобільні телефони» може коштувати багато грошей і часу, але він абсолютно того вартий. Чимало наших клієнтів уже з подивом спостерігають *величезний* приплив трафіку на свої сайти з мобільних телефонів (часто значно більш ніж половина трафіку нині — через мобільні) та ще активніше використання мобільних у фізичних магазинах (якщо в них такі є), а також шопінг із порівнянням товарів у мобільному телефоні. Наші дослідження показують, що 70 % покоління Z та міленіалів перевіряють ціну на товар у смартфоні, стоячи просто перед цим товаром у магазині. По суті, більшість наших клієнтів зараз підтверджує, що більша частина трафіку на їхніх сайтах — із мобільних пристроїв, однак їхні вебсайти й досі лише адаптивні за дизайном або ж наполовину «дружні до мобільних» (mobile friendly).

Друзі, бути дружнім до мобільних недостатньо. Тепер бренди мають бути *орієнтованими передусім на мобільні пристрої (mobile first)*.

Щоб оцінити свою «просунутість» у царині мобільних технологій, ми рекомендуємо компаніям зібрати групу представників покоління Z, які *ніколи раніше не користувалися вашими мобільними можливостями*, і поспостерігати, як вони це роблять. Ви будете шоковані тим, як вони переглядають сайт. Ми робимо це для брендів з усього світу — і бренди з історією просто торопіють. Головне — щоб ці молоді люди ніколи раніше не заходили на ваш сайт, платформу чи застосунок. Ці «свіжі погляди», особливо коли за ними спостерігають дослідники поколінь на кшталт нашої команди, можуть вказати на багато приголомшливих полумок, лакун і способів доопрацювання, які не помітять інші покоління, особливо знайомі з тим, як усе має працювати і де розташовано ключові елементи навігації. Покоління Z очікує повсюдної максимальної простоти й

інтуїтивності, і якщо її немає — переключається на іншу цифрову опцію.

Бути орієнтованим передусім на мобільні пристрої важливо ще й тому, що пошукові системи пріоритезують формат пошуку на мобільних, а не традиційних більших екранах. Так вони намагаються забезпечити кращі результати для користувачів, які шукають з телефону. Коли шукаєш щось через пошукову систему з телефону, а тоді потрапляєш на сайт і отримуєш труднощі з навігацією — це особливо засмучує. Великі пошукові системи це зрозуміли і хочуть видавати пошукові результати, які забезпечують кращий користувацький досвід, бо це вигідно їхнім користувачам, провайдерам контенту і споживачам.

Відео та візуальні матеріали — це реклама

Покоління Z з наймолодшого віку, десь із того моменту, коли вперше подивилися на батьківському смартфоні відео на YouTube, привчилися бути візуалами — і в навчанні, і в покупках. Батьки безперестанку їх фотографували, незнайомці навколо також постійно робили світлини. Вони призвичаїлися не шукати інформацію в Google, а шукати відповіді на свої питання у відео на YouTube. Завдяки нескінченному потоку фото й відео, від знятих батьками й поширених на Facebook до навчальних у YouTube, такі формати візуальних матеріалів стали каналом охоплення покоління Z.

«Це перше покоління, яке використовує інтернет насамперед для розваг, а вже потім — для пошуку інформації, — каже директорка з маркетингу WP Engine Мері Еллен Дуган. — І різниця — в рази: 73 % бебі-бумерів, 69 % покоління X та 59 % міленіалів заходять в інтернет по інформацію. Але 72 %

представників покоління Z кажуть, що виходять в онлайн ради розваг».

Дуган зазначає, що внаслідок такого підходу покоління Z до інтернету («*насамперед розваги*») брендам слід, можливо, вперше за всю історію, замислитися про EQ, тобто «*entertainment quotient*» — *коефіцієнт розважальності*.

«Більшість брендів переймається інформативністю контенту, таргетуванням на правильну аудиторію, але не думають про розважання людей. Для покоління Z це надзвичайно важливий чинник, — пояснює Дуган. — Ваш бренд грайливий? Серйозний? Яким саме компонентом розваги ви намагаєтеся зачепити наступне покоління? Бо якщо ви не розумієте, як насамперед розважити й захопити це наступне покоління, то можете дуже-дуже швидко його втратити».

У своїй кампанії #LiveUnlimited компанія Sprint поставила за мету розважити й надихнути, а не надати інформацію, і пішла з цим просто на YouTube та в соцмережі, де, як вона знала, її матеріали подивляться представники покоління Z. Adidas пережила колосальне відродження із поколінням Z, частково завдяки співпраці з виконавцем Stormzy. У партнерстві з цим британським репером Adidas запустила нову лінію спортивного одягу в супроводі оригінальних музичних відео у виконанні Stormzy, вбраного в Adidas від футболки до взуття. Ось таке втілення розваги як реклами.

У рекламі для покоління Z релевантні відео та візуальні матеріали є критично важливими складниками, навіть важливішими за канал, який використовується для рекламування. Бренди з першої секунди мають забезпечити вау-ефект, інакше покоління Z якнайшвидше пропустить цей контент. Парадоксально: коли покоління Z бачить відеорекламу, що йому до вподоби, то перешле її, прокоментує й поділиться в мережах, бо для цих молодих людей релевантна реклама — це

ще одна форма контенту, з яким вони взаємодіють. Бренди часто грають на цьому емоційно надзарядженою рекламою, наприклад про образ тіла чи емоційні перепади, які відповідають поточному життєвому етапу й досвіду покоління Z. Серед реклами останніх років, що викликала особливий резонанс, — ролик Kia «Great Unknowns», у якому компанія зобов'язується виділити мільйони доларів на освіту; кампанія #PraiseUp від Axe, що закликає чоловіків відцуратися токсичної маскулінності й цінувати один одного за те, що надає їм особливих рис; та ролик «We All Win» від Microsoft, де показано, як адаптивний контролер для консолі Xbox забезпечує інклюзивніші ігрові можливості. Для брендів, що прагнуть привабити й утримати клієнтів із покоління Z, украй важливо впровадити стратегію створення рекламних відео та візуальних матеріалів, які можна використовувати на всіх платформах. Зокрема, це має бути надзвичайно таргетована стратегія, реалізацію якої легко виміряти.

Ключовий заклик до лідерів брендів: обов'язково демонструйте й вітайте різноманітність, представлену в поколінні Z, показуйте рекламу у відповідний час і у відповідному місці циклу купівлі (чи зацікавлення!) та візуально наголошуйте на *цілях і мотивах*, що рухають брендом, на тому, чому поколінню Z варто стати його частиною.

Щоб викликати довіру до себе й швидше розпалити зацікавлення, додавайте своїм повідомленням щонайбільше візуальності, використовуйте менше тексту, вставляйте більше відео та світлин, на яких споживачі й інфлюенсери з покоління Z використовують ваш продукт. Щоб одразу зачепити покоління Z сюжетом, реклама має одразу залучати й постійно розважати.

Зближення індустрії одягу, спорту й музики з культурою покоління Z

Під час наших досліджень покоління Z постійно оприявнюється один цікавий тренд: зближення індустрій одягу, спорту, музики та їжі з культурою покоління Z. Підтримка знаменитостями певних брендів їжі та одягу зараз не є чимось абсолютно новим: дехто з нас, підтоптаних, почав носити кросівки Air Jordan[2] ще 1984 року, а Майкл Джексон вперше переконав нас, що пити Pepsi круто, у 1983-му. Але цей феномен пережив тривалу трансформацію, і з поколінням Z вам точно не знадобляться партнерство із суперзіркою чи багатомільйонний бюджет, щоб сформувати обізнаність із брендом. Часом достатньо лише створити новий веселий досвід або об'єднати зусилля з автором каналу на YouTube.

Зближення царин одягу, спорту, музики та їжі також породжує безліч грайливих варіантів залучення покоління Z та впливу на нього.

Мережа ресторанів швидкого харчування Тасо Bell довела цю концепцією до межового вияву, створивши у Палм-Спрингз, Каліфорнія, спливаючий готель Тасо Bell Hotel, що працював лише 8–12 серпня 2019 року. Цей готель давав відвідувачам повне занурення у *досвід взаємодії* з Тасо Bell, і, повірте, геть усе, від диванних подушок і рятувальних кіл у басейні у формі пакета соусу до муралів у полум'яно-червоних тонах на стінах готельних кімнат, було готове для фото в Instagram. Усі вихідні тривали виступи виконавців Wallows, FLETCHER та Whethan (усі вони належать до покоління Z). Тасо Bell також відкрила тут-таки на місці салон плетених зачісок, манікюру та макіяжу і магазини, де гості могли купити повний гардероб одягу, брендovanого Тасо Bell.

Тасо Bell запропонувала гостям 70 кімнат — і вони були розпродані за 2 хвилини. Схоже, найголовнішою метою компанії було спонукати інфлюенсерів покоління Z, особливо зірок YouTube, зупинитися в готелі й поділитися враженнями з аудиторією.

Який результат? Щоб Тасо Bell посіла провідне місце в думках молодих глядачів. Візажист, інфлюенсер і підприємець Джеффрі Стар зупинявся в Тасо Bell Hotel і зафіксував кожную деталь у 29-хвилинному відео, яке запостив на своєму каналі. Не знаєте цього Джеффрі? Що ж, а його шістнадцять мільйонів підписників на YouTube точно знають, і те відео з готелю за шість тижнів після його публікації подивилися понад *десять мільйонів разів*.

Вебсайт eHotelier роками рекомендував готелям розширювати свій потенціал присутності в соцмережах. Експерти сайту радили власникам готелів оснащувати приміщення креативним освітленням, еkleктичними оздобами, розкішними предметами, створювати тематичні кімнати тощо, щоб заохотити відвідувачів робити фото й поширювати їх [3]. Несподіваний вихід на готельний ринок здійснила Ікеа, вочевидь вдавшись до еkleктики по максимуму у своєму новому бізнес-готелі у Швеції, — у ньому повно можливостей для фото, але разом із тим він привабливий для покоління Z, яке дбає про бюджетність. Хоча компанія Ікеа в готельному бізнесі з 1964 року, як виявилось, нова версія готелю відзначається сонячними панелями, світлодіодними лампами, предметами з перероблених матеріалів. О, так, і м'ячболлами.

Не кожний бренд може запропонувати такий досвід занурення, і точно не кожному треба до цього вдаватися. Але поміркуйте про те, як ви можете узгодити й поєднати те, що обіцяє ваш бренд, із обіцянками інших, щоб продемонструвати

стиль життя, цінності й життєву філософію, які знайдуть відгук у покоління Z на емоційному й чуттєвому рівні.

A — це Amazon (пошук)

Amazon — це пошукова система для покоління Z. Коли покоління Z піросло, Amazon виправила чимало зі своїх початкових недоліків, щоб забезпечити більш «гладеньку» взаємодію з платформою з мобільних пристроїв: від Amazon Prime та купівлі в один клік до доставки в той же день та можливості розміщення замовлення голосом за допомогою Alexa (і все це — не виходячи з відеогри). Із кожною інновацією Amazon глибше укорінювався у житті покоління Z завдяки простоті, розширеному пошуку, відгукам на продукти, а зараз до цього додалися доставка продукції від сторонніх бізнесів Fulfilled by Amazon та покупки у Whole Foods. Amazon дедалі більше розширює коло питань, які вирішує для своїх клієнтів, зокрема розширює й покращує застосування голосових команд; у результаті покоління Z, яке й не пам'ятає часу до існування Amazon, має кращий досвід покупок на платформі.

Ось чому численним брендам та продуктам обов'язково потрібно потрапити на Amazon, якщо вони хочуть опинитися на пошуковому радарі покоління Z. Це покоління буквально прогортає Google, відкриває улюблений браузер, одразу заходить на Amazon і вводить назву (або називає вголос, якщо захоче) шуканий продукт, а тоді дивиться рекомендовані варіанти. Цей факт спливав у численних розмовах, які ми провели. Ще більше полегшує ці операції Alexa, завдяки якій покоління Z у дуже ранньому віці привчилося розміщувати замовлення за допомогою голосових команд, коли зовсім не

треба друкувати (не кажучи вже про те, що не треба знати, як правильно пишуться слова).

Кожний бренд, який продає безпосередньо споживачу, мусить як мінімум мати стратегію, як у Amazon. Це так само легко, як пропонувати продукти просто на Amazon. Якщо ви фізична особа — підприємець або маленький бізнес у сфері послуг, ваша «Amazon»-стратегія може включати написання й пропозицію електронних книг для колег — надавачів послуг, щоб ви могли показати себе експертом у своїй темі, від водопровідних робіт до випікання весільних тортів. І якщо ваш продукт недоступний на Amazon, бо ви продаєте його безпосередньо споживачеві чи через інші канали, визнайте, що ви конкуруєте з самим Amazon, а не лише брендами, які він пропонує. З'ясувавши, як конкурувати з Amazon та відмежуватися від нього, а не лише від своїх конкурентів, ви краще зрозумієте ринок і можливості виділитися на ньому — за допомогою служби підтримки клієнтів, мети компанії чи формування онлайн-спільноти пристрасних фанатів.

Онлайн-інфлюенсери

Мабуть, наразі ви дійшли висновку, що онлайн-інфлюенсери — це *валюта довіри* для покоління Z. Серед цих інфлюенсерів — добре відомі знаменитості та виконавці, наприклад родина Кардаш'ян, Двейн «Скеля» Джонсон та репер Post Malone, але є й менш відомі, але потенційно більш впливові інфлюенсери, які просувають товари, послуги й стиль життя. Знаменитості можуть привертати до себе увагу преси й публіки і стимулювати продажі кожним постом в Instagram чи відео на YouTube, але вони також стягають величезні суми за просування товарів або послуг у своїх соцмережах чи для читачів в інтернеті. Цей

парадокс зумовлює цікавий виклик: інфлюенсерам відкрито платять за просування товару чи послуги, але при цьому покоління Z довіряє їм і активно користується їхніми рекомендаціями щодо того, що купувати. Але інфлюенсери продовжують продавати (і це дедалі прозоріший процес, який дедалі більше надається до вимірювання), тому бренди, які хочуть охопити покоління Z, мають уважно придивитися до стратегії з використанням інфлюенсерів. По суті, для налагодження цих комерційних партнерств існує ціла індустрія «агенцій інфлюенсерів».

Для багатьох брендів, маркетологів, виробників товарів та надавачів послуг доступніше рішення з вищим ROI — працювати з великою кількістю дрібніших інфлюенсерів, які сформували залучену онлайн-спільноту правильних фоловерів на 5–50 тисяч осіб. Сьогодні спонсорські угоди пропонують навіть блогерам в Instagram із кількістю фоловерів на рівні 1 тисячі (так званим наноінфлюенсерам). Наноінфлюенсери просувають все, від одягу й автозапчастин до кухонного начиння, домішок та найновіших відеоігор. Якщо залучити відповідних інфлюенсерів, можна одразу ж познайомити з брендом багатьох представників покоління Z і заслужити їхню довіру, забезпечити собі більш рентабельний та постійний доступ до тих з покоління, хто стежить за цими інфлюенсерами, бо вподобали їхню енергетику, місію чи завдання, які ставлять перед собою ці блогери.

Маркетинг інфлюенсерів розвивається, покоління Z старшає. За нашими очікуваннями, представники покоління вимагатимуть дедалі більшої прозорості, коли почнуть шукати рекомендацій щодо купівлі дорожчих продуктів. Від купівлі рекомендованих інфлюенсерами косметики й одягу покоління Z перейде до відкриття банківських рахунків, вибору страхування та придбання автовок. Провідні інфлюенсери вже об'єднуються з

компаніями, які пропонують ці дорожчі товари та послуги з високою позитивною цінністю залученого клієнта. Так, Бейонсе стала інвестором Acorns (інвестиційної платформи), а Snoop Dogg просуває інвестиційний застосунок Robinhood.

Коли покоління Z вирішує купити

У контексті залучення до бренду, продажів продукту й зростання компанії весь цикл взаємодії клієнта з брендом має зрештою завершуватися купівлею. Перша покупка чи пробне використання — це момент істини, коли споживач із покоління Z демонструє, що впевнений у запропонованому товарі чи послугі достатньо, щоб натиснути кнопку «купити», провести через термінал дебетовою картою, заплатити через Apple Pay чи поставити цифровий підпис. Але що насправді спонукає його до цієї вкрай важливої першої спроби? Саме це питання ми вивчали в рамках дослідження «Стан покоління Z» 2018 року. Ми окреслили п'ять головних рушіїв, що визначають першу покупку.

Найважливіший чинник першої покупки — ціна. Це відповідає консервативності представників покоління Z у фінансових питаннях, їхній практичності та звичці постійно порівнювати ціни майже на все — на той самий товар, що продається в іншому місці, чи на рекомендовані можливі альтернативи з тими самими функціями.

Другий найважливіший чинник — простота покупки. Тут може йтися про простоту пошуку товару онлайн чи в магазині, легкість оплати й доставки або отримання товару. Ось чому в роботі з клієнтами ми докладаємо стільки зусиль, щоб процедура купівлі для них стала простою, очевидною й усталеною. Під час досліджень ми виявили сліпу пляму:

онлайн-ритейлери вимагають від споживачів надто багато кроків для здійснення першої покупки. Що більше кроків, то вищий ризик, що покоління Z не дійде до останнього етапу — кнопки «оплатити». Те саме стосується й офлайн-магазинів. Якщо в них складно розібратися, дратують довгі черги чи обмежені варіанти оплати, для споживачів з покоління Z все це створює непотрібні перешкоди. Але є один виняток. Секонд-хенди, де захват від пошуків і знахідок значною мірою є частиною клієнтського досвіду, і це слугує для покоління Z певною автентикою та цінністю.

Третій чинник, що впливає на першу покупку, — онлайн-рейтинги та відгуки, які ми проаналізуємо в наступному параграфі.

Четвертий чинник — легкість повернення. У покоління Z завжди була можливість покласти будь-що придбане онлайн в коробку і відправити назад. Або ж отримати куплений онлайн матрац із доставкою додому, випробувати, зрозуміти, що не подобається, віддати його на благодійність і отримати назад заплачені гроші. Сьогодні легко можна повернути навіть автомобілі, як у Carvana, і це повністю змінило очікування щодо легкості повернення як дорогих, так і недорогих товарів. Простота повернення — головний *прихований* рушій, бо вона впливає на реальний і прийнятний ризик першої покупки нового товару чи послуги: купиш щось не те — і тобі його або нав'яжуть, або ні.

І завершує цей перелік п'яти рушіїв першої покупки знайомство з кимось, хто вже купив товар або послугу чи скористався ними раніше. Персональні рекомендації подібні до онлайн-відгуків, але справляють ще більший вплив, бо надходять від когось, кому особисто довіряєш. Вони також знижують стрес від першої купівлі, особливо коли покупці, старшаючи, починають здійснювати покупки, пов'язані з

новими життєвими етапами: купують диван, бронюють номер у готелі чи обирають помешкання. Персональні рекомендації від когось, хто купив, орендував або використав щось раніше, знижують відчуття ризикованості покупки й підвищують упевненість покупця.

Стимулюйте позитивні рейтинги та відгуки

Якщо я знаходжу в оглядах на YouTube продукт, про який уперше чую, тоді маю погуглити інші відео й подивитися, чи інші люди відгукуються про нього так само.

Учасник фокус-групи з представниками покоління Z

Під час купівлі товару чи послуги онлайн та й дедалі частіше в офлайн-магазинах, останньою краплею для покоління Z слугують рейтинги та відгуки. Це стосується не лише дорожчих товарів на кшталт одягу, автівок, кредитних карток та споживчої електроніки, але й таких щоденних рішень про покупки, як вибір ресторану (Yelp) чи кіно для перегляду (Netflix), не кажучи вже про фільм напрокат на 24 години (Rotten Tomatoes, Amazon Prime) чи оренду квартири на рік (ApartmentRatings, Renter's Voice тощо).

Тож наскільки для покоління Z важливі рейтинги та відгуки?

За нашим дослідженням «Стан покоління Z» за 2018 рік [4], 68 % представників покоління Z, перш ніж купити щось уперше за власні гроші, читають чи переглядають принаймні три відгуки. Це дуже велика цифра, враховуючи, які вони молоді, а при цьому вже проводять дослідження перед купівлею. Як виявилось, 16 % представників покоління Z перед першою покупкою чогось за власні кошти зазвичай читають чи переглядають дев'ять (!) чи більше рейтингів та відгуків. Серед

дівчат з покоління Z ця цифра навіть вище — 21 % із них сказали, що читають або переглядають щонайменше дев'ять відгуків. Висновок: рейтинги та відгуки дають тим, хто збирається придбати товар чи послугу, людський погляд, об'єктивність, підтвердження та відчуття спільності. Ці рейтинги та відгуки можуть знівелювати навіть найбільші витрати на рекламу, бо насправді коли люди звіряються з рейтингами та відгуками, то отримують реальне сприйняття, а не те, у чому бренд намагається переконати споживачів.

Накупувавши достатньо, покоління Z також порозумнішало і тепер порівнює джерела рейтингів та відгуків. Як пояснив один учасник фокус-групи з представниками покоління, «на YouTube необхідно переглянути й зіставити різні огляди багатьох продуктів». Покоління Z визнає, що рейтинги та відгуки можуть бути спотворені, бо інфлюенсеру заплатили за чудовий відгук, запропонували безкоштовний товар (послугу) за хороший рейтинг чи відгук; або навіть людям чи програмістам заплатили безпосередньо за шквал найвищих рейтингів та позитивних характеристик. Щоб протистояти цим вельми ймовірним спотвореним відгукам, покоління Z розважливо переглядає різні платформи та з'ясовує правду про товар чи послугу. Особливо це стосується важливих чи дорогих покупок: тоді молодь переглядає численні відео від різних людей на YouTube, перевіряє відгуки на Amazon і шукає відгуки та рейтинги відповідних товарів та послуг у Google.

Якщо збираєтеся продавати поколінню Z, для вас критично важливо сприяти появі чесних, постійно оновлюваних відгуків, рейтингів, відео та рекомендацій. Це стосується не лише щоденних купівельних рішень на кшталт вибору ресторану чи служби доставки їжі, але й більших покупок, зокрема пошуку житла. Над рейтингами та відгуками важливо працювати і великим, і малим компаніям, які прагнуть стимулювати

випробування свого товару чи послуги й забезпечити постійну довіру покоління Z до свого бренду.

Фактично, як свідчить наше дослідження стану покоління Z 2017 року [5], 78 % цієї молоді за останні тридцять днів бодай раз скористалися онлайн-рейтингами та відгуками для вибору того чи іншого товару або послуги.

Покоління Z уже витрачає *мільярди* доларів на рік, і протягом багатьох наступних десятиліть їхні витрати лише збільшуватимуться, а їхній вплив на витрати інших поколінь експоненційно зростатиме. Зрозумівши зараз спосіб мислення представників покоління Z як споживачів, ви зможете негайно вдатися до правильних дій і розкрити потенціал цього покоління, а також скористатися впливом, який вони справлятимуть на всі інші генерації.

Частина третя. Як покоління Z змінює світ праці

Розділ десятий. Як почати на добрій ноті, наймаючи покоління Z

На мій погляд, заробляти гроші — справді важливо хоча б для заощадження на майбутнє. Я дуже зацікавлений у вивченні фінансів і подібних речей. Тож особисто я хочу мати гроші, щоб інвестувати їх, щоб мати більше можливостей у майбутньому і не відчувати обмежень.

Алессандро, 16 років (їздить велосипедом на роботу в будинок для літніх, де працює три дні на тиждень; починав там як волонтер)

Рікі почав шукати першу роботу, коли йому виповнилося шістнадцять, — хотів допомагати батькам з орендною платою. «Також хотілося купувати всілякі речі, щоб побалувати їх, як вони балували мене», — поділився він.

Тож він увімкнув телефон і почав гуглити компанії, які наймають шістнадцятирічних. Одразу ж надібав перелік вакансій у ресторані швидкого харчування In-N-Out Burger. Він подав заявку з телефону, і йому одразу перетелефонували й запросили на співбесіду.

«Під час співбесіди мені сказали, що я чудово впораюся з клієнтами й одразу мене найняли».

Перша реакція Рікі на роботу в In-N-Out — повне приголомшення: «Головний фокус — на клієнтах та якості бургерів і картоплі фрі. Це складно. Ви бачили тамтешні черги? Це справді стрес — працювати на вікні обслуговування

автомобілів, а тоді так само переходити на готування картоплі фрі».

Попри напружені умови менеджери створили середовище, в якому Рікі хотів залишатися й прогресувати. «Якщо бос підходить до мене й каже: “До речі, ти добре працюєш. Я бачу, що ти спокійний і робиш усе якнайкраще у стресовій ситуації”, — я відчуваю, що добре впорався. Я можу заспокоїтися й зосередитися на тому, щоб покращити свої дії».

«Для старшокласника отримувати платню — це неймовірно відчуття. Я був їхнім першим таким найманим працівником і боявся, бо мої інструктори всі вищого рівня. Я думав: “Я школяр, вони дорослі, чи вони не будуть мене судити?”»

Але Рікі не зазнав жодного осуду. Зате отримав наставництво. «Мені казали: якщо хочеш швидше досягти вищого рівня — навчися робити це, і оце, і оте».

У роботі в In-N-Out Рікі, серед іншого, найбільше подобається те, що він може зростати так швидко, як схоче. Що більше працівник готовий навчатися, то швидше просунеться на вищу посаду. Там він знову отримає наставництво.

«Після підвищення ти спершу переглядаєш відео, потім старші стають поруч із тобою й показують, як усе робити. Потім ти виконуєш це самостійно. Коли все вдається — відчуваєшся краще: *гарзд, я можу це зробити*. А потім ти здобуваєш більше самостійності й заспокоюєшся. Починаєш виконувати все автоматично, мозок просто запускає процес. І ти кажеш собі: “*Ось, прошу дуже!*”» — пояснює Рікі.

«Менеджери — наче мама. Вони ставляться до тебе, як до родини, відчуваєшся як удома. Менеджери завжди вітають мене й перевіряють, чи в мене все гарзд. Ми всі справді близькі».

Досвід Рікі охоплює дуже багато аспектів, які представники покоління Z, за їхніми словами, шукають у компанії--роботодавці. Вони хочуть швидкого процесу подання заявки на

вакансію, який можна здійснити з мобільного телефону; хочуть можливостей просування, навчання й наставництва (менторства) з використанням технологій, наприклад мобільного навчання з телефону на кожній посаді; хочуть, щоб менеджери ставилися до них особистісно і чітко давали зрозуміти, що не судять їх. Усі ці характеристики обґрунтовано виділять роботодавця серед інших компаній, які хочуть наймати покоління Z, але ще не адаптувалися до нього. Та перш ніж глибше зануритися в кожен із цих пунктів, зупинімося на тих ключових висновках, яких ми дійшли, досліджуючи питання працевлаштування покоління Z.

Покоління Z хоче працювати. Ці молоді люди хочуть викладатися на роботі. Хочуть працювати на стабільну компанію (це правда: не всі вони відкидають традиційну роботу заради фрилансу й самозайнятості у короткострокових проєктах). Не всі вони хочуть бути зірками YouTube — багато хто з них хоче справжньої роботи й зростання у своїй компанії. Чому вони хочуть працювати на стабільну компанію? Під час наших інтерв'ю вони пригадують почуті або побачені на власні очі історії міленіалів, які втратили роботу під час Великої рецесії. З огляду на це вони надають пріоритет стабільності, яку часто пов'язують із величиною компанії; тому представники покоління Z зазначають, що хочуть працювати радше на більші, ніж невеликі компанії, які вважають ризикованішим місцем роботи (незалежно від того, як воно є насправді).

Якщо придивитися ретельніше, наші дослідження й сторонні розвідки також доводять, що покоління Z хоче працювати в компаніях, які зобов'язуються покращувати довкілля на локальному і глобальному рівні, де забезпечують соціальну відповідальність (від рівної оплати праці до рівних кар'єрних можливостей) і надають соцпакет, якого зазвичай прагнуть досвідченіші працівники, зокрема відповідний пенсійний план.

Тож на наступних сторінках ми детальніше вивчимо всі ці несподівані факти щодо працевлаштування й покоління Z, зокрема: очікування від керівництва просунутішого рівня комунікації (навіть ще до офіційного працевлаштування); побажання щодо робочого середовища, від поточних технологій до можливостей мобільного навчання; наявність, попри молодий вік, чіткого бачення щодо вимог до працедавця.

Обговорюючи з представниками покоління Z роботу, ми часто чуємо від них варіації такої настанови: «Я візьмуся за будь-яку роботу, яку запропонуєте. Просто дайте мені шанс». Це вже підтверджує досвід тих клієнтів CGK, які наймають тінейджерів та студентів коледжів. Вони зауважують, що плинність кадрів серед працівників із покоління Z нижча, ніж серед їхніх поточних працівників-міленіалів.

Чи це означає, що всі працівники з покоління Z приходитимуть на роботу вчасно й наполегливо працюватимуть? Ні. Насправді дослідження рекрутингової фірми Randstad USA показало, що 43 % членів покоління Z погодилися на пропозицію роботи, а тоді несподівано обірвали усі контакти або зникли з компанії [1]. (Не хвилюйтеся, далі ми розповімо вам, як уникнути таких ситуацій). Але представники покоління Z *справді* мають ентузіазм до роботи. Це обнадійливий тренд, який у цьому поколінні побачили і ми, і роботодавці з усієї країни, від ресторанів швидкого обслуговування до виробничих та інженерних компаній. Один роботодавець сказав нам: «Я дам представнику покоління Z будь-який шанс. Як виявилось, вони справді гарний вибір і наполегливі працівники».

Однак залучення працівників із покоління Z тягне за собою й певні виклики. Насамперед, якщо порівнювати з представниками інших поколінь того самого віку, то серед молоді з покоління Z менша кількість реально працює або шукає

роботу. Це особливо стосується підлітків. За даними Бюро трудової статистики США [2], коефіцієнт участі 16–24-річних як працівників 2018 року становив 55,2 %, тоді як 1998 року — 65,9 %. А коефіцієнт участі 16–18-річних, який 1998 року сягав 52,8 %, 2018-го впав до 35,1 %! Хоча загалом безробіття серед тінейджерів, може, й низьке, та розвивається значно масштабніша тенденція, про яку не говорять: серед тінейджерів зараз менше реально працюючих, ніж це було в попередніх поколіннях.

Побутує чимало припущень щодо причин меншої кількості працевлаштованих серед підлітків покоління Z, але, на наш погляд, у цілому все зводиться до кількох головних рушіїв, зокрема: батьки не хочуть, щоб підлітки працювали, натомість налаштовують їх зосередитися на шкільному навчанні, творчому розвитку чи іншій активності влітку; складнощі з економними способами доїзду до місця роботи влітку чи після школи, які могли б собі дозволити незаможні тінейджери; брак тиску з боку суспільства, однолітків або осуд за роботу в підлітковому віці; зменшення кількості пропозицій і можливостей участі у шкільних програмах профтехнавчання, які передбачали роботу на пів ставки в місцевому бізнесі. Хоч би які були причини нижчої належності покоління Z до робочої сили, це створює велику проблему для компаній, що прагнуть наймати молодших працівників, але не бачать їх серед претендентів на роботу.

Менша залученість покоління Z до праці також вказує на цікаву зміну у відносинах між працівниками та роботодавцями. Минули ті дні, коли молодим працівникам треба було з'явитися особисто, заповнити паперову анкету й сподіватися на дзвінок від компанії, бо це був єдиний шлях до заробітку. Сьогодні покоління Z має у своєму розпорядженні величезний набір застосунків, які можна використати для підробітку, що

забезпечують гнучкість і швидкі виплати заробленого, — від Care.com, Fiverr і TaskRabbit до Lyft, Uber, DoorDash та Grubhub. А якщо мати правильну стратегію та підприємливість, енергію й наполегливість, можна заробляти гроші онлайн як інфлюенсер чи наноінфлюенсер (та це вже геть інша книжка!). Наше дослідження «Стан покоління Z» 2018 року [3] продемонструвало, що 23 % з покоління заробляють гроші тими чи іншими підробітками (разовими чи тимчасовими роботами), а 9 % мають власний бізнес. А дослідження Instant Financial виявило [4], що 76 % з покоління Z обирають роботу, на якій можуть отримувати платню щоденно, а не за традиційним графіком.

Маючи стільки альтернативних варіантів отримання доходу, яких не було ще кілька років тому, представники покоління Z, які *такі шукають* традиційну роботу, висувають специфічні запити до потенційних роботодавців. Вони стосуються всього: від процесу подачі заявки на вакансію до зарахування в штат, навчання, визначення робочого графіку, оплати й постійного професійного розвитку.

Є ще один чинник, що докорінно змінює сферу влаштування, особливо коли йдеться про покоління Z: це сьогодення культура постійної підключеності до інтернету, прозорості, відгуків працівників та онлайн-оглядів. Якщо компанія погано ставиться до працівників, світ про це дізнається. *Швидко*. Прочитавши негативні огляди в інтернеті або почувши негативні відгуки про роботодавця від друзів чи родичів, потенційні працівники навіть не стануть подаватися на ваші вакансії. Балачки та відгуки у соцмережах важать у найманні працівників не менше (якщо не більше), ніж на споживчому ринку. Ми часто кажемо під час презентацій: «Міркуючи, чи поїсти вперше в ресторані, ви перевіряєте

відгуки, а міркуючи, чи пропрацювати там рік, ви дивитеся на місце цього закладу в рейтингу роботодавців».

74 % претендентів на роботу [5] називають онлайн-відгуки, написані працівниками, дуже важливими чи доволі важливими чинниками, що допомагають їм визначитися, подаватися на ту чи іншу роботу.

42 % з покоління Z студентського віку [6] (та молодих людей, що народилися на межі поколінь Y та Z) кажуть, що компанія обов'язково мусить мати на своєму сайті інформацію про своє місце в рейтингах та відгуки, щоб вони захотіли податися туди на вакансію.

Але тут є ще й прихована перевага: ті з покоління Z, що шукають роботу, не пошкоднують нічого *ради відповідної компанії*. Ми вже згадували характеристики, які приваблюють покоління Z у роботодавцях: серед іншого — це швидкий процес подачі заявки на вакансію, індивідуалізовані процеси адаптації нових працівників та навчальні програми, менторство, можливість зростання й навчання в разі успішної роботи, керівництво, яке взаємодіє зі співробітниками як особистостями з високим потенціалом, та відданість компанії принципам соціальної й екологічної відповідальності.

Але як компанія може одразу викласти поколінню Z, що вона йому пропонує? У цьому розділі ми проговоримо «нову норму»: чого чекати на етапі приваблення, відбору й наймання кандидатів із покоління Z.

Коли щось вам здається нездоланим, надмірним чи необов'язковим, знайте: на поточному ринку праці великі й малі роботодавці шукають способів залучити побільше претендентів. Або, як часто каже Джейсон, ви не можете найняти людей, які не подаються на вакансії. Головне —

спонукати подаватися потрібних людей. У перспективі приваблення кандидатів із покоління Z і адаптація до них не будуть факультативним варіантом, бо частка цього покоління в робочій силі протягом наступних п'ятнадцяти років щороку лише зростатиме.

Як покоління Z шукає роботу: спершу друзі, потім YouTube

На відміну від міленіалів, покоління Z починає пошук роботи так само, як шукає рекомендації щодо покупок: запитує друзів та родичів. Це має сенс з огляду на їхній вік та життєвий етап.

Ми почули це з перших вуст у межах дослідження «Стан покоління Z» за 2018 рік [7]. Ми спитали міленіалів та представників покоління Z, де вони воліють шукати роботу; вибір покоління Z відрізнявся від вибору міленіалів — покоління, що йому передувало. Представники покоління Z зазначили такі два найголовніші варіанти: запитують про відкриті вакансії друзів або родичів (60 %) чи запитують когось знайомого, хто вже працює в тій чи іншій компанії (57 %). Міленіали натомість воліють шукати на сайтах вакансій на кшталт Indeed чи Monster (67 %) або переглядати інформацію про вакансії на відповідних сторінках вебсайтів самих компаній (65 %).

Але що відбувається після того, як представники покоління Z опитають на предмет вакансій друзів та родичів? Вони ідуть на YouTube, щоб ближче познайомитися з культурою компанії.

Це визначне відкриття. Наше дослідження показує, що YouTube у контексті пошуку роботи має для покоління Z значно більше значення, ніж вважають багато роботодавців та лідерів. Коли треба перевірити потенційного роботодавця, представник покоління Z не йде до звичних для міленіалів чи покоління X

інформаційних оаз, наприклад Glassdoor чи LinkedIn. Лиш 24 % з покоління Z кажуть [8], що скористалися б Glassdoor, щоб дізнатися про компанію, до якої збираються працевлаштуватися. Натомість вони йдуть на ту саму платформу, де дивляться відеозаписи провалів, собачих витівок, вірусні відео співів під фонограму та навчальні відео з математики.

Однак YouTube — не єдина несподіванка, на яку варто звернути увагу управлінцям, спеціалістам з персоналу, менеджерам і всім іншим фахівцям, залученим до наймання та закріплення працівників. Зауважте: 40 % представників покоління Z кажуть, що скористаються YouTube, аби визначитися, чи хочеться їм працювати в цій компанії; трохи менше — 37 % — скористаються Instagram; а 36 % вдадуться до Snapchat. Snapchat?!

Ми любимо Snapchat, особливо чудові фільтри, але використовувати його як канал, де шукають відгуків про компанію як *потенційного роботодавця* — це, вочевидь, значний стрибок для багатьох традиційних менеджерів і наймачів. Та все ж компанії на кшталт Cisco, McDonald's, JPMorgan Chase та Goldman Sachs уже використовують Snapchat для наймання працівників із покоління Z.

Goldman Sachs використав у Snapchat платформу College Campus Stories для запуску серії десятисекундних відео про набір персоналу, в яких показує, як студенти можуть застосувати для кар'єри в компанії різні вміння, навички, освіту й інтереси. Ці відео могли побачити тільки шістдесят цільових кампусів; кожне з них завершувалося закликком діяти — зайти на сторінку з питань кар'єри на сайті компанії й детальніше ознайомитися з можливостями стажування та працевлаштування для початківців. Команда Media Kitchen у Goldman Sachs повідомила [9], що протягом дев'ятиденного

марафону відео забезпечила понад 2,1 млн переглядів та зростання відвідуваності вебсайту з інформацією про кар'єрні можливості на 82 % (ідеться про органічний пошук без рекламних результатів).

Компанія McDonald's пішла ще далі й використала для набору 16–24-річних працівників так звані «снаплікації» (Snaplications) [10]. Співробітники компанії запостили 10-секундні відео, в яких розповіли, за що люблять свою роботу і як це — працювати в McDonald's. Наприкінці користувачів Snapchat спонукали провести по екрану — і так перейти на сторінку з кар'єрними можливостями й посиланням на аплікаційну форму для претендента на роботу в McDonald's, яку можна заповнити просто з телефона.

AT&T зрозуміла [11], що претенденти з покоління Z хочуть побачити (а не почути розповіді), що «стара телефонна компанія перетворилася на сучасну медіа-фірму». Для контакту з молодими претендентами вони використали текстові повідомлення й Snapchat, відеоспівбесіди з новонайнятими та окуляри віртуальної реальності для короткого огляду робочого дня.

Варто прояснити: ми не кажемо, що для ефективного добору кадрів із покоління Z ви *мусите* скористатися Snapchat. Але усвідомте: якщо хочете їх наймати, критично важливо охопити ті онлайнові соціальні платформи, які ви звикли вважати недотичними до сфери добору персоналу. Не треба бути всюди, стрибати із YouTube до Snapchat, а тоді до TikTok та Instagram, але подумайте, як можна використати деякі з цих платформ, щоб привабити молодших працівників. Поголос (і відео!) — це все, незалежно від того, чи його почули-побачили від друзів та родини, чи на соціальних платформах, які так люблять скролити молоді люди з покоління Z.

Підготуйте просту й зрозумілу програму рекомендацій та власну історію

Паралелі між тим, як покоління Z шукає товар і шукає роботу, спершу можуть вразити. Але якщо подумати, це природно: вони вирости, покладаючись на інформацію від друзів, із відгуків та відео. Тож коли настає час шукати роботу, вони досліджують компанії так само, як аналізують варіанти покупки. По суті, чимало компаній, які вони вивчають як потенційних роботодавців, — це, певно, ті самі компанії, до яких вони часто звертаються як споживачі. Це можуть бути (особливо коли йдеться про тінейджерів та студентів коледжів) ресторани, магазини роздрібної торгівлі чи інший місцевий бізнес, що пропонують неповну зайнятість, яку можна поєднати з навчанням.

Та перш ніж фанатично захопитися Snapchat (чи YouTube або Instagram), поверніться на крок назад і огляньте загальну картину: як покоління Z шукає роботу. І подумайте, як ви можете належним чином адаптуватися, використовуючи один із найпотужніших, часто невикористовуваних, але ефективних ресурсів, що вже маєте у своєму розпорядженні: наявних працівників.

Наше дослідження показує, що покоління Z звертається по інформацію про вакансії до друзів, родини й людей, які наразі працюють у компаніях [12]. З огляду на це переконайтеся, що ваша система рекомендацій від працівників — у найкращій можливій кондиції.

Рональд Каснер — президент і операційний директор iCIMS, найбільшої у світі платформи рекрутингових технологій. iCIMS надає програмні рішення понад чотирьом тисячам компаній, які щороку закривають понад чотири мільйони вакансій в усьому світі. Компанія також докладає надзвичайно багато

зусиль до створення різноманітного робочого досвіду для тисячі власних працівників і наполягає на професійному розвитку, балансі між роботою й особистим життям і внеску в місцеву громаду в Нью-Джерсі.

Каснер розповів нам, що одна з найпопулярніших форм наймання персоналу в iCIMS — за рекомендаціями від наявних працівників. Цей канал набору кадрів настільки важливий, що компанія додала у своє програмне забезпечення функцію, яка дає змогу працівникам ділитися інформацією про відкриті вакансії з друзями та контактами в соцмережах: саме там їхні друзі з покоління Z шукатимуть ідеї та підказки про відкриті вакансії.

Аналогічні ситуації актуальні для всього світу. Одна з найпопулярніших компаній серед представників покоління Z, які шукають роботу, — це Salesforce. І не без причини. У неї є спеціальна програма рекомендування нових працівників [13], в основі якої — так звані «щасливі години» з добору персоналу, Recruitment Happy Hours. Працівники запрошують тих, кого рекомендують, на таку щасливу годину, це значно неформальніше зібрання, ніж корпоративна співбесіда. Як повідомляють, Salesforce виплатила мільйони бонусів за рекомендування, і, як зазначено на її вебсайті, ця програма для компанії — «найперше джерело нових співробітників». Але компанія винагороджує не лише за успішно найнятих нових працівників: так, співробітникам, які порекомендували новачків, що зрештою не працевлаштувалися, роздавали квитки на гру бейсбольної команди San Francisco Giants.

Рекомендації задають тон і в індустрії гостинності. Кет Коул, операційна директорка й президентка Focus Brands у Північній Америці, розповіла, що рекомендації від працівників — це потужний інструмент наймання молоді з покоління Z, який активно використовують бренди її компанії: Auntie Anne's,

Carvel, Cinnabon, Jamba Juice та Moe's Southwest Grill. «Тут працює теорія старої школи, помножена на десять. Найкращі рекрутери для нових працівників — це вже наявні працівники. А зараз є ще й соціальні мережі, які підсилюють їхню спроможність оповістити людей про ваш бізнес або найняти їх у компанію».

Підійдіть до винагородження ваших працівників у рамках рекомендаційної програми творчо. Також пам'ятайте про строки. У багатьох компаніях такою програмою передбачено виплату бонусу після того, як новий працівник пропрацює в компанії рік. Однак щоб справді простимулювати покоління Z, подумайте про менші винагороди, але за коротший проміжок часу. Ви можете давати винагороду одразу, щойно новий порекомендований працівник стане до роботи, наступну порцію — через шість місяців, а третю частину — на річницю. Це не лише постійно тішить і винагороджує людину, яка порекомендувала нового працівника, але й працює як стимул протягом усього цього часу. Тоді всі рівняються одне на одного від моменту початку роботи й аж до річниці!

Крім забезпечення солідної рекомендаційної програми, потурбуйтеся також, щоб місія, цінності, культура й історія вашої компанії були абсолютно зрозумілі й доступні для претендентів.

Як ви гадаєте, що зробить представник покоління Z, якщо друг зацікавить його вакансією у своїй компанії?

Навіть не сумнівайтеся: він піде вас добряче гуглити (або, як дехто з них каже, «гугл-тюбити»).

78 % представників покоління Z студентського віку [14] та міленіалів кажуть, що гнучкий робочий графік одразу переконає їх прийняти пропозицію роботи, навіть бонусів не треба.

Усе сказане вище про запити, яке висуває до брендів покоління Z як споживачі, стосується й очікувань щодо роботодавців. І підтверджень, що у вас є те, чого вони хочуть від роботи і кар'єри, вони шукатимуть на YouTube і в соцмережах. Крім уже згаданого вище, члени покоління Z також:

- хочуть працювати в компанії, яка представляє і підтримує щось більше за свій товар чи послугу; вони хочуть знати, що своєю працею роблять внесок у щось більше, а не просто виконують поточне завдання;

- хочуть знати, що не будуть гвинтиком у машині: вони шукають компаній та менеджерів, які дбатимуть про них як особистостей і старатимуться допомогти їм досягти висот; тобто хочуть, щоб ви показали їм, що їхня роль (навіть найнижчого початкового рівня) важлива для загальних результатів бізнесу;

- цінують різноманітність та інклюзивність і вимагають її на всіх рівнях, від фронт-офісу до найвищого керівництва;

- хочуть приємне робоче місце й гнучкий графік. Наше дослідження підтверджує, що гнучкий графік для покоління Z навіть важливіший за конкурентну платню!

Брент Пірсон — засновник Enboarder, платформи адаптації нових працівників на робочому місці, яка допомагає компаніям забезпечувати змістовне залучення працівників ще до їх виходу на роботу. Клієнти Enboarder — компанії на кшталт Gap, Novartis, McDonald's та Eventbrite, і команда Пірсона регулярно вивчає практики наймання та адаптації, найефективніші у застосуванні до покоління Z.

«Ми виявили, — розповідає Пірсон, — що покоління Z воліє працювати в компанії, яка цінує своїх працівників понад усе інше. Молоді люди переймаються цим набагато більше, ніж сумою оплати. Вони усвідомили, що як збираються провести

третину життя на роботі, то хочуть справді отримувати від неї задоволення й знайти компанію, що поділяє їхні цінності».

Усі опитані нами керівники й менеджери з персоналу розповідають аналогічні історії. Тіффані Тейлор, засновниця Tiff's Treats, керує понад п'ятдесятьма пекарнями на всій території США, і велика частка її працівників — з покоління Z. Tiff's Treats першою запровадила бізнес-модель, що передбачає доставку клієнтам свіжої, ще теплої випічки (та молока!) за замовленням. Оскільки з року в рік і серед працівників, і серед клієнтів зростає кількість представників покоління Z, Tiff's Treats адаптує свої процеси наймання, щоб налагоджувати кращий контакт із молодими співробітниками.

«Ми доклали великих зусиль, модернізуючи процедуру співбесіди з кандидатами. Одна з помітних рис покоління Z — прагнення до швидкості й нетривіального робочого досвіду», — розповіла Тейлор.

«Ми розробили практики, що пришвидшують процес співбесіди (менеджер із персоналу контактує з претендентами й негайно просить їх запланувати особисту співбесіду в офісі), покращують враження від усіх процедур та просувають нашу історію, те, що ми можемо їм запропонувати. Ми запрошуємо їх і пояснюємо, чим робота в Tiff's відрізняється від інших робіт, які зазвичай шукають представники покоління Z (наприклад, типових ресторанів швидкого обслуговування), а з іншого боку, ми хочемо, щоб вони продемонстрували нам, чим самі відрізняються від інших кандидатів.

Ми багато часу витрачаємо на те, аби пояснити, що бачимо членів своєї команди не просто як водіїв чи пекарів, а як *амбасадорів бренду*. Ми хочемо від них повного залучення на всіх службових щаблях, і ми з'ясували, що покоління Z шукає того, у що могло б вірити».

За словами Тейлор, коли компанія наголошує на тому, як її діяльність сприятиме іншим, то отримує активну реакцію від покоління Z.

«У представників покоління Z справді знаходить відгук наш фокус на створенні *теплых моментів*, наш наголос на тому, що, “просто доставляючи випічку”, ми можемо справляти суттєвий вплив на життя людей. Наша мета виходить далеко за межі печива, і ми побачили, що члени покоління Z хочуть бути частиною чогось більшого, ніж вони самі, хочуть працювати на компанію, яка дбає не лише про прибутки, — зауважує Тейлор. — Ми займаємося створенням маленьких моментів, які складають день людини. Ми прагнемо бути частиною руху вдячності, давати людям можливість контактувати з тими, кого вони люблять, і висловити свої почуття. Ось такі справжні емоції стоять за нашою справою, і наші люди щодня це відчують».

Такі роботодавці, як Тейлор, що вже наймають молодь із покоління Z у великій кількості, знають, як важливо вплітати місію й культуру компанії в усі стадії процесу наймання.

Коли ми спитали Кет Коул із Focus Brands, що змінилося в царині наймання персоналу з тих часів, як вона почала працювати двадцять років тому, вона поділилася тим самим спостереженням: «Змінилися стратегічні підходи до контенту й канали. Контент більше стосується бренду роботодавця, належності, місії та культури, а не власне “роботи”. Канали, що є більш підходящими для поширення досвіду — YouTube, TikTok, Snap — і це досвід, яким діляться пересічні працівники, а не шаблонні “корпоративні маркетингові повідомлення”. Ми лише ступили на цей шлях, але інформування молодших демографічних груп про вакансії помітно відрізняється від такого інформування старших поколінь».

Коул також зазначила виразну зміну очікувань щодо роботодавців у поколінні Z порівняно зі старшими поколіннями. «Ці молоді люди більше сподіваються, що компанія підтримуватиме їхні особисті переконання й позицію щодо різних аспектів у світі (соціальних, екологічних, навіть політичних), а також очікують, що будуть постійно навчатися й виконувати різні завдання, а не просто тривалий час виконувати те, для чого їх найняли».

Ось саме на цих двох стовпах — рекомендаціях від чинних співробітників і прозорому наративі, який показує місію, цінності, культуру й історію компанії, — і треба будувати фундамент для практик наймання представників покоління Z. Заклавши ці підвалини, можна починати креативити з охопленням аудиторії.

Але, будь ласка, не звертайтеся до покоління Z, не проконсультувавшись із його представниками щодо того, як саме вони хочуть бути охопленими. Коли найпросунутіші споживчі бренди питають представників покоління Z (чи експертів із нього), як їм краще продавати, так і роботодавцям варто поцікавитися в них, як найкраще інформувати цю молодь про відкриті вакансії. Якщо ви вже наймаєте представників з покоління Z, запросіть їх до розмови. В ідеалі вони самі сформулюють ваш контент, як-от відео чи пости для соцмереж, щоб інформація передавалася на рівні міжособистісного спілкування. Головне — спитати у представників покоління Z, що їх захоплює в роботі, звідки вони найбільше воліли б дізнаватися про роботу як можливість і як розповісти історію так, щоб вона викликала довіру й спонукала відгукнутися на вакансію. Спитайте молодь із покоління Z, яка у вас працює, — і вона вам розповість!

Пам'ятайте про ці ключові стратегії, коли генеруватимете контент з метою найму представників покоління Z:

1. Додавайте на YouTube та інші соцмережеві платформи відео, які показують, як це — працювати на вашу компанію, деталізують пропоновані вами варіанти навчання та демонструють вашу налаштованість здійснювати позитивний вплив на громаду й світ.

SAP щороку залучає й наймає понад сім тисяч працівників із покоління Z. Це компанія сегменту B2B, тож потенційні працівники можуть і не знати, чим вона займається. Тому компанія провела ребрединг своєї ціннісної пропозиції роботодавця (employee value proposition, EVP). Тепер вона звучить так: «Привнеси все, чим ти є. Стань тим, ким хочеш». І саме ця пропозиція фігурує на каналі Life at SAP, який представляє бренд компанії як роботодавця. На каналі зібрано відео з працівниками, які описують всі аспекти культури SAP, від вигод адаптації нового співробітника та доступності офісу до особистих історій. Є й відео з оглядом офісного простору SAP (зокрема й показано, серед інших переваг, офісні презмінки).

2. Обов'язково подбайте, щоб у відео про наймання персоналу чи брендингу роботодавця взяли участь представники покоління Z. Ці молоді люди хочуть бачити своїх однолітків, тих, із ким, обговорюючи відео, вони можуть себе асоціювати, зокрема за ознаками етнічного походження, статі, освіти, попередніх робіт, походження й досвіду. Чудовий приклад — відео в рамках Starbucks College Achievement Plan; у цих записах представники покоління Z діляться особистими історіями, розповідають, як зобов'язання компанії покрити витрати на навчання працівників в Університеті штату Аризона змінило їхнє життя й громаду.

3. Використайте на сторінці з найму персоналу та в соціальних мережах світлина з-за лаштунків, щирі фото, які показують вашу культуру. Для покоління Z соціальні мережі

переважно призначені для візуального контакту. Не оповідайте про вашу культуру — покажіть її в дії!

4. У процесі добору персоналу зосередьтеся на тих нагальних питаннях, які, як ми знаємо, спонукають представників покоління Z відгукнутися на вакансію: зокрема, запропонуйте (якщо можливо) гнучкий графік та цікаве робоче середовище (саме це молодь озвучила серед своїх головних побажань у рамках нашого дослідження). Прекрасний приклад ефективного виконання цих завдань — канал компанії SAP на YouTube «Life at SAP».

5. Наголосіть, що податися на вакансію у вашій компанії можна швидко й легко — і просто зі свого улюбленого мобільного пристрою. У готельного бренду Marriott є спеціальний канал на YouTube «Marriott Careers», де містяться короткі відео про те, як подати заявку на вакансію в компанії (ці записи рясніють веселою графікою, а відкриває їх представник покоління Z).

Анкета претендента, пристосована під покоління Z

Пам'ятаєте ті часи, коли, влаштовуючись на роботу, треба було заповнювати паперову анкету або ще гірше — паперову анкету на три сторінки? Шукати ручку чи олівець, якщо не захопили з собою, а тоді рівну поверхню, щоб заповнити форму розбірливим почерком, і все це — під дверима фірми? Поколінню Z такі переживання не знайомі. Вони не носять із собою ручок. А тим більше олівців. Насправді вони сподіваються заповнювати анкету на вакансію повністю онлайн і, бажано, на улюбленому мобільному пристрої, а тоді ще й зберегти цю анкету для себе.

Чому це важливо? Що ж, навіть доклавши максимум зусиль, щоб покоління Z відгукнулося на ваші вакансії, ви можете *дуже легко* втратити цих молодих людей, якщо анкета у вас надто складна. Особливо важливо, щоб анкету можна було зберегти після заповнення, бо дуже часто молоді люди не мають під рукою всієї необхідної інформації. Якщо надати можливість зберігати анкету в себе (і розрекламувати цю опцію), це спонукає багатьох із них не лише почати її заповнювати, але й із часом завершити. Це також дає вам змогу знову звернутися до них із закликом завершити анкету, яку вони не заповнили до кінця або не відправили (адже тепер у вас є їхні контактні дані). Можна надіслати їм електронного листа чи повідомлення з текстом: «Привіт, Соро! Дякуємо, що почали заповнювати анкету для прийому на роботу! Ми б з радістю дізналися, чи ви підходите нам, а ми — вам. Клікніть на посилання, щоб завершити заповнення анкети. Ми будемо щасливі пересвідчитися, що підходите для цієї роботи!»

Якщо анкета незугарна, представник покоління Z не почне її заповнювати й точно не закінчить. Часом він погляне на довжину чи деталі, про які запитують в анкеті, — і навіть не візьметься за неї, особливо якщо не зможе зберегти й відкласти на потім. На ринку праці з високим попитом на робочу силу чи в компанії, яка швидко зростає і має наймати наступне покоління талановитих працівників, стимулювання заповнення й надсилання анкет для прийому на роботу може мати критичне значення, адже від цього залежатиме, чи набереться достатня кількість кандидатів для заповнення вакансій.

Але якої анкети очікує покоління Z? Які чинники спонукатимуть його заповнити її? Ми заглибилися в це питання, бо клієнти неодноразово розповідали, що представники покоління Z відкривають сторінку з анкетою для

участі в конкурсі на вакансію — і не заповнюють її або починають і не завершують цей процес.

У рамках загальнонаціонального дослідження ми виявили, від чого залежить заповнення й надсилання заявки представниками покоління Z. Цей чинник — *прийнятна та реальна тривалість* процесу заповнення анкети. Чому таке важливе сприйняття? Бо представники покоління Z часто спершу проглядають сторінку з анкетою, а тоді вирішують, чи не забагато часу й зусиль забере її заповнення. Під час дослідження «Стан покоління Z» 2018 року [15] молоді люди повідомляли, що легкість і швидкість заповнення онлайн-анкети *важливіша* за цифри орієнтовної початкової зарплати за цю роботу (таку відповідь дали 58 % опитаних).

Деякі роботодавці свідомо роблять анкети для прийому на роботу довгими й складними, бо хочуть відсіяти потенційних кандидатів, які «не зацікавлені» або не надто наполегливі, щоб заповнити заявку. Однак для багатьох компаній, особливо у сфері роздрібної торгівлі, ресторанного бізнесу, послуг та прямих продажів, нагальний пріоритет — це якомога більша кількість претендентів.

Як ми з'ясували, 60 % з покоління Z по всій країні готові витратити на заповнення анкети для прийому на роботу максимум 15 хвилин. Однак 30 % членів представників покоління сказали, що максимум — 10 хвилин, а 10 % — що взагалі 5 хвилин чи менше! Тіффані Тейлор та команда управління персоналом у Tiff's Treats це розуміють. «Для приваблення покоління Z критично важливі швидкість і легкість доступу. Наша анкета, графік співбесід і процес адаптації нового працівника повністю переведені в онлайн, все відбувається дуже швидко й просто. Ми не хочемо, щоб щось (наприклад, обмін голосовими повідомленнями чи паперова робота)

заважало нам залучити зацікавленого кандидата і швидко підготувати його до роботи», — коментує власниця бізнесу.

Перш ніж розкритикувати молоде покоління за небажання заповнювати довгі анкети для прийому на роботу, важливо ступити крок назад і розглянути той досвід заповнення заявок на вакансії і навіть споживчих покупок, до якого звикли ці люди у своєму віці. Багато хто з них ніколи не заповнював офіційних анкет для прийому на роботу, тож цей процес, незалежно від рівня складності, може їх лякати. Водночас усе в їхньому світі заточене на ефективність і мінімальну кількість необхідних кроків, хоч би про що йшлося — про реєстрацію банківського рахунку онлайн чи пошук бажаного відео на YouTube. Справді, вони можуть здійснити велику покупку онлайн менш ніж за п'ять хвилин і часом лише в один клік, особливо якщо пропонується ще й доставка в той самий день. Поведінка покоління Z відображає їхній досвід і їхні очікування протягом дорослішання. Якщо чесно, повідомлення, в яких «одразу переходять до суті», — це єдине, що вони знають.

Як ефективно спонукати покоління Z заповнити анкету для прийому на роботу? Ми знайшли шість простих дешевих рішень-стимуляторів.

1. Зніміть коротке відео про те, як хтось проходить всі етапи процесу заповнення й надсилання анкети для прийому на роботу. Це відео має тривати менш ніж 30 секунд, випромінювати енергію, а також відображати культуру вашої компанії і радість від того, що вони подаються до вас на роботу.

2. Дайте змогу зберегти частково заповнену анкету. Це важливо, бо багато представників покоління Z заповнюють ці форми не в офісі потенційного роботодавця, а деінде, де щось може їх відволікти або в них не буде під рукою всієї потрібної інформації.

3. Одразу зафіксуйте імена та електронні пошти кандидатів, щоб мати можливість знову звернутися до них, якщо вони не завершили чи не вислали анкету. Це просте нагадування може допомогти їм завершити заповнення заявки. Часом люди просто зайняті, але це не означає, що вони не будуть чудовими працівниками чи не підійдуть компанії. Легенький поштовх текстовим повідомленням чи електронним листом (якщо вони дали на це дозвіл) принесе потрібний результат. Це також ефективно, бо представники покоління Z часто намагаються подаватися на вакансії до знайомих їм компаній, тож це також працює на залученість до бренду. Якщо маєте вибір, скористайтеся краще текстовим повідомленням, а не мейлом. Те саме стосується підтвердження часу та місця проведення співбесіди.

4. Сформууйте вхідну анкету для прийому на роботу коротшою. Чимало опитаних нами менеджерів з персоналу скоротили вхідні анкети, щоб якомога більше претендентів надсилали їм документи. Потім вони проводять співбесіду телефоном, онлайн чи особисто і заповнюють довшу форму додатковими потрібними деталями. Вони вдаються до цього *після того*, як поговорять із кандидатом і вирішать, чи він підходить, та, в багатьох випадках, наголосять, чому ця компанія — чудове місце для роботи. «Я застосовую якнайкоротші анкети, бо хочу мати змогу загітувати їх працювати в нас. Що довша анкета — то менші шанси переконати це покоління, що ми для них — чудове місце праці», — розповів нам один наймач із компанії, що займається підрядними роботами.

5. Додайте маркетингові компоненти до самої анкети. Згадайте щось притаманне вашій корпоративній культурі. Вкажіть нагороди та показники зростання, що вирізняють вашу компанію з-поміж інших. Повідомте, що для вас важливо (ваші

співробітники), дайте зрозуміти, що компанію та ваших майбутніх працівників чекає яскраве грядуще.

Крім звичних подробиць, на кшталт рівня зарплати й соц-пакету, спробуйте додати до опису вакансії інформацію про людський вимір роботи. Використайте цитати працівників чи навіть опис «День у компанії», щоб власним голосом розповісти, як воно — працювати у вас.

Рон Каснер із iCIMS зазначає, що претенденти активніше відгукуються, якщо запропонувати можливість подаватися на вакансії за допомогою текстового повідомлення. Компанія вважає, що це ефективний метод, особливо в роздрібній торгівлі та в ресторанному бізнесі. Споживачі проходять повз магазин, бачать оголошення: «Наймаємо працівників! Надішліть повідомлення із заявкою на вакансію», — і негайно надсилають свою контактну інформацію. Починаючи з цього моменту компанія (в особі спеціаліста-наймача або чат-бота на основі штучного інтелекту) відповість на запитання, перевірить кандидатів і проведе всіма стадіями процесу подання на вакансію.

Висновок: *максимально спростіть* першу стадію зголошення на вакансію. Це дасть змогу долучити більше претендентів, розповісти більшій кількості потенційних працівників історію компанії, її місію та візію. Відсіювати неподходящих кандидатів можна на всіх стадіях процесу наймання. Але не варто необачно відкидати чудових потенційних співробітників, занадто ускладнюючи вхідну анкету.

Що змусить представників покоління Z негайно податися на вакансію? [16]

Зарплата: 85 % представників покоління Z студентського віку та міленіалів кажуть, що негайно подати свою кандидатуру

на вакансію їх спонукає вказана в оголошенні зарплата.

Соцпакет: 80 % представників покоління Z студентського віку та міленіалів кажуть, що негайно подати свою кандидатуру на вакансію їх спонукає ця інформація.

Опис робочого дня в компанії: 79 % представників покоління Z студентського віку та міленіалів кажуть, що негайно подати свою кандидатуру на вакансію їх спонукає опис типового робочого дня.

Співбесіда і наймання

Співбесіда може бути викликом, що спричиняє стрес і поїдає час, для будь-якого покоління, але особливо це стосується роботодавців, які наймають покоління Z, і представників покоління Z, які намагаються знайти підходящого роботодавця. Наймання представників покоління Z часто створює труднощі для роботодавців, бо це покоління ще молоде і часто (практично) не має відповідного досвіду роботи. Водночас у них вкрай мало досвіду проходження особистої, телефонної чи відеоспівбесіди для прийому на роботу. З огляду на це виникають складнощі з рекомендаціями, а також із підтвердженням компетенцій, настанов чи досвіду кандидата, що мали б забезпечити йому успіх на цій роботі.

Така проблема загострюється для покоління Z ще й у зв'язку з обмеженням безкоштовних стажувань. Можна довго дискутувати про переваги й недоліки безкоштовних стажувань, але реалії такі, що безкоштовні стажування (правильно це чи ні) ставали перепусткою для багатьох осіб, які вперше працевлаштовуються. Тепер, коли більшість стажувань треба оплачувати, роботодавці починають вимагати більшого досвіду від кандидатів на стажування, унаслідок чого людям без досвіду

стає важче, як то кажуть, просочитися в організацію й отримати шанс на майбутню роботу. Так завищується планка для покоління Z.

У нашому дослідницькому центрі в Остіні, Техас, ми пропонуємо оплачувані стажування в рамках програми підтримки студентів коледжів із родин, де вони — перше покоління, що здобуває вищу освіту. Ми дуже пишаємося і переймаємося нашою програмою стажування та ширшою ініціативою Breakthrough Central Texas, частиною якої вона є. Ми побачили, що це прекрасний спосіб допомогти наступному поколінню й нашій громаді. Але не всі компанії можуть запропонувати сімнадцятирічним молодим людям без досвіду чи з мінімальним досвідом оплачувані стажування. Це ще більше тисне на роботодавців та менеджерів із персоналу, адже вони мають «правильно» провести співбесіду й знайти тих членів покоління Z, практично недосвідчених у роботі й проходженні співбесід, які зможуть чудово працювати.

Є й хороша новина: це буде подолано, коли покоління подорослішає, матиме за плечима досвід першої й наступних робіт. Але зараз роботодавці мусять з'ясувати, як проводити співбесіди з представниками покоління, що може не мати особливого досвіду роботи й навіть не знати, в якому одязі слід прийти на співбесіду.

Ми розробили трикроковий підхід, який допоможе і роботодавцям, і представникам покоління Z гармонійно знайти одне одного.

1.Ще до співбесіди сформулюйте й озвучте чіткі очікування. На нашу думку, електронний лист чи текстове повідомлення з ключовими міркуваннями щодо співбесіди та процедури її проведення знизить стрес кандидата з покоління Z, дасть йому можливість показати свої вміння та

забезпечить вищу результативність інтерв'ю для менеджера з персоналу. На першому етапі роботодавець може повідомити потенційному працівнику (звісно, не лише з покоління Z, а кожному) інформацію щодо найбільш стресових, та водночас важливих моментів співбесіди: що вдягти, коли приїхати, де припаркуватися, що принести. Наше дослідження виявило, що терміни на кшталт «повсякденний діловий стиль» трактуються дуже по-різному залежно від покоління, статі й географічного регіону. Простий приклад вашого тлумачення допоможе кандидатові зрозуміти, як саме вдягтися і наскільки заздалегідь приїхати, щоб бути «вчасно». Нині тривають дебати щодо того, що належить вдягати на співбесіду, наскільки тісно це пов'язано з корпоративною культурою компанії та забезпеченням інклюзивності, але ми вважаємо, що краще навести приклад чи дати кандидатові кілька варіантів на вибір.

Наступний необхідний крок — повідомити кандидатам, що вони можуть або мають принести з собою, наприклад список рекомендацій чи опис трудової біографії. Якщо вони раніше ніде не працювали, можуть натомість надати список особистих відгуків про них, їхню трудову етику та характер. Чимало молодих людей зараз не знають, що треба приносити такі документи на співбесіду, бо раніше ніде не працювали і ніхто їм не казав, що робити, щоб отримати першу «справжню» роботу.

По-третє, повідомте їм, коли приїхати, де припаркуватися й зареєструватися. Усі ці маленькі деталі зменшують напруженість процесу й підвищують його ефективність для всіх учасників. Крім того, знаючи про ці очікування роботодавця, представники покоління Z матимуть максимум можливостей показати, що вони можуть, — і це для них ідеальний настрій. Вони почуватимуться впевнено, бо знатимуть, що прийшли вчасно, готові до співбесіди й можуть продемонструвати, що підходять для цієї роботи.

Побутує думка, що такі підказки, як підготуватися й успішно пройти співбесіду, розпещують молоде покоління. Ми не згодні. Дайте людям можливість підготуватися й продемонструвати найкраще, що вони можуть запропонувати. Існує так багато культурних, поколінневих, вікових та інших проблемних питань, які роз'єднують нас і можуть змусити навіть досвідченого менеджера з персоналу прогавити чудового потенційного співробітника. Такі вказівки напередодні співбесіди дадуть всім кандидатам рівніші шанси показати, що вони можуть бути задіяними у компанії, а це, зрештою, менеджери з персоналу й намагаються з'ясувати.

2. Ставте запитання, які допоможуть кандидатам продемонструвати свої вміння та устремління. Коли в претендента немає значного досвіду роботи, типові питання на співбесіді часто зводяться до навчальних успіхів чи досвіду, волонтерської діяльності та інших занять, що вимагають багато часу. Замість зосереджуватися на освіті (а ці кандидати, можливо, щойно закінчили школу чи на перших курсах коледжу), спитайте їх про те, як би вони розв'язали певні питання, ситуації чи проблеми. Нехай представники покоління Z покажуть вам, як *міркуватимуть*, який підхід застосують, як спробують вирішити реальну бізнесову проблему; це не вимагає досвіду роботи, та дає їм шанс продемонструвати свою креативність і навички вирішення проблем. Наприклад, можна спитати, як би вони покращили ваш сайт чи надали привабливості вашому бренду. Мета питання — не отримати конкретні пропозиції чи стратегії, а радше побачити, як вони підходять до проблеми; це допоможе вам з'ясувати, як вони братимуться до завдань на робочому місці і, у ширшому сенсі, чи добре вони пасуватимуть вашій організації.

3.Пам'ятайте, що співбесіда — це ще й процес взаємного маркетингу. Роботодавець має показати, що хоче кандидата, а кандидатіві потрібно показати, що він хоче цю роботу, — і що вони одне одному підходять. Оскільки покоління Z так сильно зацікавлене в навчанні на робочому місці й професійному зростанні, стабільності й соцпакеті, використовуйте співбесіду, щоб поговорити про види навчання й можливості особистісного зростання, які ви пропонуєте новим працівникам практично одразу — у перший же день чи тиждень. Прекрасна пропозиція для цього нового покоління — навчання, що стосується конкретно роботи чи посади, або ширше, наприклад з питань лідерства. Крім того, розкажіть про стабільність вашого бізнесу та пропонувані пільги, про орієнтованість на працівників — усе це дуже актуальні питання для покоління Z у контексті пошуку роботи й побудови кар'єри.

Також обміркуйте, як швидко зв'яжетеся з кандидатом після співбесіди для повідомлення рішення, які канали комунікації при цьому використаєте. Рон Каснер та команда дослідників iCIMS поділилися неймовірними інсайтами щодо мобільної комунікації та співбесід. Дослідження iCIMS показало, що 45 % студентів випускних курсів коледжів почнуть розглядати роботу в інших компаніях, якщо не отримають звістки про результати співбесіди *протягом тижня чи й раніше*.

«Тестове повідомлення — це прекрасно, — зазначає Каснер. — Здатність швидко комунікувати з представниками покоління Z не лише на самому початку, але й протягом усього процесу наймання набуває надзвичайної ваги».

iCIMS допомогла Hard Rock International та RPM Pizza (найбільшому франчайзі Domino's Pizza) значно покращити й пришвидшити процес заповнення вакансій, перевівши їх на комунікацію у форматі текстових повідомлень. Коли Hard Rock International перейшла від електронних листів і телефонних

дзвінків до текстових повідомлень, частка відповідей від кандидатів зростає з 50 % до 75 %. Аналогічно у RPM Pizza: з використанням текстових повідомлень частка переглядів повідомлень — 99 %, частка відповідей — 91 %, час відповіді — 1 хвилина (порівняно з часткою переглядів 7,3 % та часткою відповідей 2,1 % у випадку використання мейлів).

Відеоспівбесіди

Нас часто запитують про відеоспівбесіди: чи ефективні вони з поколінням Z. Реалії такі: зараз повно платформ і методів проведення відеоінтерв'ю. Головна вигода від такого формату для роботодавця полягає у можливості бачити кандидата і взаємодіяти з ним, отримати більше інсайтів, ніж під час телефонного дзвінка, але при цьому немає складнощів із дорогою та прив'язки до певного часу в обох сторін. Ми неодноразово чули від тих, хто шукає роботу, що їм не до вподоби відеоспівбесіди, але компанії дедалі частіше обирають цей формат. Зараз є навіть технологія, яка передбачає, що замість справжнього відеоінтерв'ю наживо кандидат записує на відео відповіді на запитання й надсилає їх менеджеру з персоналу.

У перспективі, на нашу думку, покоління Z, дорослішаючи, ставитиметься до відеоспівбесід дедалі спокійніше. Це покоління виросло на повсюдних відео, від відеочатів та Houseparty до Google Hangouts та FaceTime. Представнику покоління Z може бути навіть комфортніше говорити з кимось і одночасно бачити його, ніж спілкуватися телефоном. Головне ось що: якщо компанія вдається до відеоспівбесід, то має застосовувати підхід, описаний у попередньому параграфі, але адаптувати його під відеоформат. Наприклад, поінформуйте

претендентів, що найкраще проводити відеоспівбесіду, коли вони в тихому місці з гарним освітленням, яке дає всім учасникам змогу добре бачити одне одного. Знову ж таки, дайте посилання на інформацію про те, чого очікувати від відеоспівбесіди, зокрема скільки знадобиться часу на вхід в систему, які технології необхідні для участі в інтерв'ю.

Пропозиція роботи

Оскільки більшість з покоління Z ще ніколи не працювала або має обмежений трудовий досвід, багато хто з них не розуміє деталей, пов'язаних зі згодою на нову роботу. Тут ідеться про очікування щодо навчання, професіоналізму, строки виплат і розмір зарплатні та інші пропонувані компанією блага. Тому ще ніколи не було так важливо окреслювати ці подробиці, запрошуючи людину на роботу. Представники покоління Z мають розуміти, з одного боку, що означає вихід на нову роботу і яку відповідальність за собою тягне, а з іншого — які вигоди принесе їм приєднання до вашої команди.

На нашу думку, найкраща пропозиція роботи вміщується на одну сторінку і в ній чітко й стисло схарактеризовані основні пункти, які необхідно знати новому працівникові. Зокрема: дата виходу на роботу, розмір зарплати, соцпакет і типовий графік. Графік особливо важливий, оскільки представники покоління Z можуть іще навчатися або мати інші зобов'язання, зокрема іншу роботу. Повідомте представникові покоління Z, що він отримає довідник компанії, де викладено всі деталі, також поінформуйте його, що лист із пропозицією роботи — не єдине джерело інформації, йому нададуть також інші після початку захопливої роботи в компанії.

До вашої уваги — найкращі практики пропонування роботи:

- Розбийте інформацію на пункти й подайте списком. Так її легше читати.
- Поряд із датою виходу на роботу обов'язково зазначте годину початку роботи й графік на перший робочий тиждень.
- Зазначте головну контактну особу для підтвердження прийняття пропозиції, а також перерахуйте документи, які необхідно надати до виходу на роботу чи в перший робочий день, зокрема тест на наркотики, чинні водійські права тощо.

Після того, як кандидат отримає пропозицію, рекомендуємо надіслати вітальне повідомлення. Часто це коротке відео (в ідеалі) чи текстове повідомлення, яке відрізняється від офіційних листів із пропозицією роботи для працівників із повною зайнятістю, бо якщо вони отримують це вітальне повідомлення, значить, уже погодилися на роботу, і тепер ви можете переходити до підготовки їх до першого робочого дня. У вітальному повідомленні необхідно наголосити на чотирьох факторах:

1. Акцентуйте на тому, як раді їх приєднанню до команди. Вони мають почути, що прийняли визначне рішення, що це відчинить їм двері до приголомшливої кар'єри та навчання.
2. Нагадайте їм про те, що потрібно надати чи зробити до виходу на роботу.
3. Поінформуйте їх, де паркуватися. Це велике питання для новачків у перший день. Якщо, як це часто буває, до вашого офісу люди приїзджать на авто і паркуються.
4. Повідомте їм, до кого звернутися після прибуття до офісу й чого очікувати в перший робочий день. Дуже часто людина, яка проводила співбесіду й наймала, і безпосередній

співробітник (або бос чи інструктор) на перший день — це різні люди. Рекомендуємо надати телефон та електронну пошту цієї особи на випадок, якщо заздалегідь виникнуть якісь питання (утім, це рішення залежить від корпоративної культури компанії).

Це ваш шанс показати новонайнятим культуру своєї організації й дати їм відчуття, що їх справді раді вітати в компанії.

Вдале вітальне відео допоможе представникам покоління Z відчутти, що їх тепло вітають, і тоді вони очікуватимуть першого робочого дня із радісним хвилюванням. Завдяки цьому вони одразу ж почнуть шлях до успіху й уникнуть тих запитань і розчарувань, які часто спостерігають менеджери у непідготовлених новонайнятих працівників. Отримавши таке відео, представники покоління Z можуть також одразу переслати його друзям чи розповісти про нього, а це збільшить потік нових претендентів, що дуже важливо на ринку праці з високим попитом на робочу силу.

Якщо ви вагаєтеся, які саме подробиці вносити до вітального повідомлення, є інший варіант: створити для новонайнятих працівників захищену паролем сторінку відповідей на всі найпоширеніші запитання, які ставлять нові співробітники перед початком роботи в компанії. Покоління Z виросло в умовах повного самообслуговування онлайн, і це простий спосіб вирішити питання у звичному для них форматі й скоротити кількість звернень до фахівця з персоналу й менеджерів перед першим робочим днем.

Усе назване — чудові необхідні базові кроки. Та якщо ви хочете справді вразити покоління Z і запросити його долучитися до вашої корпоративної культури, можете просто скористатися більш просунутим підходом до вітання й адаптації

новачків. І почати його застосовувати можна *задовго* до першого робочого дня.

Розділ одинадцятий. Розкриття потенціалу працівників покоління Z

Я суворо до себе ставлюся, завжди кажу собі: «Ти можеш працювати краще, ти можеш робити більше, ти просто можеш бути кимось більшим». Тож мати супервайзера, який виділяє час у своєму робочому дні щоб не просто надіслати мені електронного листа чи повідомлення у Skype, а прийти особисто й сказати: «Послухай, ти добре працюєш. Ми справді пишаємося тобою», — чи: «Ми справді раді, що ти тут. Ми цінуємо тебе», — це багато важить.

Працівник із покоління Z

Ізабелла така схвильована. Вона з весни відвідує ярмарки вакансій і подається на вакансії помічника дизайнера. Вона виконала понад тридцять п'ять замовлень-підробітків, щоб скласти своє портфоліо як дизайнер. У травні вона випустилася з Університету Темпл, а в серпні влаштувалася на посаду в маркетинговій агенції у Філадельфії. Починає за два тижні.

Вона збуджена, але й нажахана. Це буде її перша робота, раніше вона ніколи не працювала в офісі. Що вдягнути? На співбесіді їй сказали, що дрес-код — «креативний повсякденний», і вона уявлення не має, про що йдеться. Але пам'ятає: коли вона шукала компанію, перш ніж податися на вакансію, то побачила, що на вебсайті є короткі відео про всіх членів команди. Тож вона заново переглядає відео, щоб вивчити стиль одягу: хтось у джинсах, хтось у яскравих модних сорочках і краватках, одна жінка вдягнена в ефектну сукню, яку наче знайшли на вінтажній барахолці 90-х років. Здається, підійде

все, що чисте і пасує одне до одного, і є простір для креативу. Ізабелла відчуває, що впишеться в середовище.

Але вона тривожиться все одно, бо відчула певні проблеми своєї начальниці Кейсі. Вони говорили під час співбесіди про те, як у Ізабелли з'являться можливості опанувати нове програмне забезпечення для дизайну та запропонувати творчий внесок у нові проєкти, але Кейсі також видалася пригніченою й перевантаженою. Вона згадала, що мусить скоординуватися з дев'ятьма замовниками, тож хоче, щоб Ізабелла вела календарі й займалася логістикою за ними всіма. Чи лишаться при цьому можливості для чогось, крім адміністративної роботи?

Є ще й всілякі бюрократично-канцелярські питання. Оскільки Ізабелла набиралася досвіду в дизайні як фрилансер, вона ніколи й не працевлаштовувалася за наймом. Тому уявлення не має, як вибрати правильну програму страхування чи пенсійний план.

Зі стану трансу, спричиненого цим ентузіазмом вкупі з тривогою, Ізабеллу різко виводить звук отриманого на телефон текстового повідомлення. Гм. Це хтось, кого немає у списку контактів. Вона відкриває повідомлення, бачить там відео, натискає, щоб прокрутити.

«Привіт, Ізабелло! Це Кейсі з Whiz Wit Marketing. Я така рада, що ми працюватимемо разом! Повідом мені, чи маєш час на сніданок цього тижня. Хотіла б переговорити перед твоїм першим робочим днем. Маєш улюблену кав'ярню в центрі?»

Ізабелла шокована, але відчуває й полегшення. Її перший день — за пару тижнів, але вона знову зустрінесться з Кейсі набагато раніше. І вона зворушена, що Кейсі дала їй змогу запропонувати улюблене місце зустрічі.

Протягом кількох днів після прийняття пропозиції про роботу Ізабелла отримує ще кілька повідомлень на телефон. Креативний директор надсилає кілька несподіваних питань: які

в неї хобі? улюблена їжа? улюблена післяобідня перекуска для підняття тону? Таких питань до нового працівника Ізабелла не очікувала, але відповідає: туризм, тако, чорна лакриця.

Вона також отримує повідомлення з важливим «домашнім завданням»: треба проглянути анкету для заповнення форми W-4[3]; через електронну пошту її знайомлять із фінансовим консультантом, який надсилає коротку інструкцію для визначення варіантів пенсійного плану. Менеджер із персоналу надсилає відео про варіанти медичного страхування й відмінності між ними.

«Ого!» — думає Ізабелла. І відчуває, як тане її тривога.

За два тижні до першого робочого дня Ізабелла вповні готова до вибору страхового й пенсійного плану і вже навіть накидала за сніданком із Кейсі план вивчення Adobe Illustrator у наступні шість місяців.

Останнє несподіване повідомлення приходить за тиждень до початку роботи — це відео від чотирьох співробітників компанії (вона впізнала їх, бо бачила їхні біографії на сторінці команди на вебсайті компанії).

«Привіт, Ізабелло! Це Ніккі. Це Селія. Це Іен. Це Джо». Іен тримає камеру в режимі селфі, а всі інші стають тісніше, щоб потрапити в кадр.

Вони говорять по черзі. «Ми теж помічники дизайнерів у Whiz Wit і просто хотіли б привітатися, перш ніж ти почнеш працювати наступного тижня. Також сподіваємося, що у четвер після роботи ти вільна. У чудовій місцині на нашій вулиці якраз щасливі години на «маргариту». Чули, ти любиш мексиканську кухню. Сподіваємося, ти приєднаєшся до нас?»

Потім вступає Селія: «Я зголосилася провести тобі екскурсію й познайомити тебе з усіма у перший день, тож знайду тебе і все тут покажу. Можеш запитувати що завгодно про роботу тут. Наша система контрактів — трохи відстій, але я тобі покажу, як

обійти всі підводні камені. Не замовляй салат «Цезар» у кафетерії, хіба що любиш розмоклі грінки. Звісно, тут ще багато всякого. Поговоримо наступного тижня!»

«Ого. Ого. Ого», — думає Ізабелла. Вони здаються такими милими, і в нас є плани на щасливі години, хоч ми ще навіть не зустрічалися! Вона переводить телефон в режим селфі, щоб записати відео у відповідь.

«Вітаю, друзі! Це так приємно, дякую! Я з радістю приєднаюся до вас за «маргаритою» в щасливі години. Не можу дочекатися особистого знайомства. Дякую ще раз — я в захваті від наступного тижня! А, і розмоклі грінки — не варіант. Запам'ятала собі».

Коли Ізабелла з'являється на роботі у перший день, Кейсі вітає її в холі й проводить до робочого місця.

Ого! Таке вона побачити не сподівалася.

Просто на її столі — миска з лакрицею найрізноманітніших форм: смужки, шматочки, кільця, соломка. На мисці записка: «Сподіваємося, цих перекусок тобі вистачить надовго! »

На клавіатурі — подарункова картка від REI з нотаткою: «Поповни своє похідне обмундирування від нас! Ласкаво просимо!»

Перш ніж піти, Кейсі питає, чи не приєднається Ізабелла до команди за ланчем. Вони зарезервували столик у тако-барі поблизу для першого знайомства.

Обживаючись на новому місці, Ізабелла почувається чудово. Подарунки приємні й таке інше, але якщо залишити це за дужками, дівчина відчуває полегшення — вона працюватиме в компанії, яка вочевидь дбає про людей. Вони не мали вдаватися до чогось подібного. Але вдалися, і вона дуже вдячна. Вона почувається *видимою*.

Ми розуміємо, якщо ви, читаючи це, зачухете очі. Більшість із нас, із покоління X чи старші, ніколи не переживали нічого й

близько подібного на процес адаптації Ізабелли на новому робочому місці. Її історія може видатися настільки незвичною, аж смішною. Коли ми починали працювати, то отримували всю інформацію про нову роботу у великій папці від менеджера з персоналу в рамках так званої орієнтації — якщо вона у нас узагалі була. Якщо бос перевантажений — треба схилити голову й виконати роботу. Подарунки на столі? Веселі вітальні відео? Провідник на перший день? Сніданок із босом на тему «Чого ми хочемо навчитися»? Нумо поговорімо про розпещення.

Ось у чому штука: жоден із цих кроків не вимагає багато часу, зусиль чи грошей, але вони справляють величезний вплив на ставлення працівника до своєї роботи. Як показало дослідження, опубліковане у *Harvard Business Review* [1], закріплення персоналу на роботі протягом перших шести місяців у компанії зростає на 33 %, якщо роботодавець використовує такий підхід до адаптації новачків, що сфокусований на особистій ідентичності працівника, а не ідентичності й потребах організації.

А також це не є розпещення. Ми не вважаємо, що роботодавці мають розпещувати своїх працівників. Ви просто думаєте, що вчинити, аби працівник відчував, що йому раді, що його цінують і гідно оцінюють, що з ним встановлюють суто людський контакт. Коли ви демонструєте працівникам, як дбаєте про них, вони, своєю чергою, дбатимуть про компанію, колег і керівника.

Брент Пірсон зі своєю командою в Enboarder розробляють процедури адаптації нових співробітників, допомагаючи компаніям рости й процвітати з працівниками з покоління Z. За його влучним формулюванням, «якщо вам свого часу довелося змиритися з доволі некомфортним досвідом адаптації на новому робочому місці, це не означає, що так правильно. Не сприймайте свій досвід як норму».

Брент також зауважує, що багато компаній не замислюються, як досвід їхніх працівників позначається на клієнтському досвіді. «Ви не можете забезпечити чудовий клієнтський досвід, поки не подбаєте про комфортні умови для працівників», — пояснює він.

«Ми всі це переживали, — каже Пірсон. — Ти підходиш до стійки в аеропорту й бачиш за нею роздратованого представника авіакомпанії. Ці люди настільки відсторонені, що ваш клієнтський досвід взаємодії з компанією буде в найкращому разі посереднім. Але порівняйте це, наприклад, зі стійками Southwest Airlines, компанії, яка насамперед дбає про залученість працівників та їхні позитивні враження. За цими стійками вас зазвичай вітають чарівні працівники, які люблять свою роботу, і це позначається на ваших враженнях від взаємодії з ними».

Це надзвичайно важливо саме для покоління Z, представники якого раз у раз повторюють нам, що хочуть працювати на компанію, яка дбає про своїх співробітників, готова наставляти їх і пропонувати можливості для розвитку талантів. Один із наслідків такого людиноцентричного підходу — нижча плинність кадрів та кращий клієнтський досвід. І, зрештою, це забезпечує солідніші прибутки. Як показує дослідження Gallor [2], компанії, в яких працівники демонструють вищу залученість, перевершують конкурентів на 147 %. Коли працівники залучені, виграють усі.

Але щоб справді розкрити потенціал представників покоління Z як довгострокових працівників, необхідно дотримуватися цих принципів ще до їхнього першого робочого дня. Як показує наша робота з малими й великими компаніями, часто витрати на залучення працівників вкрай незначні порівняно з дохідністю, яку ви отримаєте завдяки низькій плинності кадрів, ефективності та задоволенню клієнтів. Ви

також виокремитесь як працедавець, до якого представники покоління Z рвуться на роботу, адже за результатами нашого загальнонаціонального дослідження 2019 року [3], 64 % з цього покоління відчують, що роботодавці їх не розуміють.

Зрештою, майже кожен працівник із будь-якого покоління оцінить той підхід до наймання, адаптації, навчання та визнання досягнень працівників, який ми рекомендуємо застосовувати до покоління Z. Ось чому представники старших поколінь, почувши ці поради, реагують фразою: «Та звісно, було б добре!» Але ми поділяємо ставлення Брента Пірсона: якщо ніхто не пропонував такого вам, хоча ви б це оцінили, це не означає, що ви не маєте пропонувати цього вашим новонайнятим співробітникам! По суті, переваги цих кроків настільки значні, що ви як лідер все одно зрештою виграєте.

Як ми вже згадували, один із найнижчих за всю історію рівень безробіття, альтернативні джерела доходу (як-от проектна самозайнятість) і прозорість умов роботи завдяки соц-мережам — ось лише кілька причин вдатися до людиноцентричного підходу з поколінням Z (якщо ви на це ще не наважилися). Ви також інвестуватимете в майбутнє своєї компанії, адже покоління Z дорослішає і становить дедалі більшу частку робочої сили, формує нову генерацію менеджерів, супервайзерів та лідерів.

Ми збираємося детальніше розглянути чинники, які спонукають покоління Z залишатися на роботі й повністю їй віддаватися. Якщо думаєте застосувати ці інсайти, постарайтесь впровадити однакові практики для працівників усіх вікових категорій, адже всім поколінням сподобається почуватися потрібними й гідно оціненими — навіть якщо селфі-відео одним поколінням робити зручніше, ніж іншим.

Пропозиція

Перш ніж представники покоління Z почнуть процвітати у вашій компанії, вони мають прийняти вашу пропозицію роботи. Тож важливо, як саме ви її оформите. Апелюючи до покоління Z, не обмежуйтесь лише стандартним переліком — рівнем зарплати й медичним страхуванням. Обидва ці пункти важливі для молоді, але не вичерпні. Як показує низка досліджень, розглядаючи пропозиції роботи, представники покоління Z високо оцінюють такі факти.

- **Навчання й розвиток талантів без відриву від роботи.** Покоління Z активно прагне навчатися й розвивати свої здібності: 62 % учасників нашого загальнонаціонального дослідження сказали [4], що оплачуване навчання на робочому місці — один із головних чинників, що спонукали їх *подаватися* на роботу. Інші дослідники також це підтверджують. Платформа пошуку роботи RippleMatch, розроблена для полегшення контактів покоління Z із роботодавцями, опитала понад 1 100 випускників коледжів 2019 року [5], і 59 % респондентів зазначили, що можливості професійного зростання — найголовніший чинник, що вплинув на їх рішення *прийняти* пропозицію роботи. Формуючи пропозицію, наголосіть, як ваша компанія зацікавлена в тому, щоб допомогти працівникам зростати, починаючи з першого ж робочого дня. Спектр інструментів може бути широким — від повномасштабних внутрішніх навчальних програм до програм менторства чи компенсацій на оплату сторонніх курсів професійного розвитку офлайн або онлайн.

- **Гнучкий графік.** Дослідження Glassdoor показує [6], що гнучкий графік роботи для покоління Z — одна з найголовніших спонук податися на вакансію, яка поступається за важливістю

лише визначному робочому середовищу. Деякі компанії використовують програмне забезпечення на кшталт HotSchedules, даючи працівникам змогу обирати й змінювати свій робочий графік просто з мобільного пристрою. Гнучкий графік особливо важливий для працівників, які досі вчаться й крутяться між заняттями, домашньою роботою й позакласною активністю на додачу до роботи, а може, ще й працюють на кількох роботах одночасно.

П'ять найголовніших чинників, що безпосередньо впливають на рішення старших представників покоління Z (18–24 роки) погодитися на пропозицію роботи*:

82 % — хороша платня за виконувану роботу;

65 % — гнучкий графік;

49 % — легкість доїзду до роботи;

45 % — прийнятний соцпакет, зокрема страхування та пенсійний план;

41 % — можливість набути нових навичок, які згодяться на наступних посадах.

* Відсоток представників покоління Z 18–24-річного віку, які вибрали ці пункти як 5 найголовніших вимог до роботи. За результатами дослідження «Стан покоління Z» 2019 року.

• **Можливість підвищення зарплати менш ніж за рік.** Наше дослідження виявило, що 62 % представників покоління Z очікують першого підвищення зарплати через дев'ять чи менше місяців роботи [7]. Окресліть можливість такого підвищення у своїй пропозиції щодо роботи чи комунікації загалом, чітко пояснивши, що вимагається від працівника для досягнення такого результату. Прив'язка ефективності до майбутнього підвищення платні дасть змогу узгодити очікування й

забезпечити спільну відповідальність, що сприятиме довірі, лояльності й закріпленню персоналу в компанії.

- **Можливості просування.** Зазначте в пропозиції, на яких щаблях працівник може опинитися за пів року, рік чи два, якщо відповідатиме чітким критеріям у плані навчання й професійних досягнень. Тут ідеться про ширші заходи, ніж згадане в попередньому пункті підвищення зарплати. Це може бути підвищення на посаді чи можливість перейти в інший відділ або працювати над різними типами проєктів і завдань у компанії. Як у будь-яких стосунках, ніхто не хоче бути тією стороною, яка запитує: «Так куди ми рухаємося?». Чітко опишіть працівникам їхні можливості в разі докладання необхідних зусиль. У такому разі ви й самі більше виграєте від розвитку талантів працівника й від того, що тепер він уявляє свій кар'єрний шлях.

- **Переваги, пов'язані зі стилем життя.** Один клієнт розповів, як спитав кандидата з покоління Z, чому той віддав перевагу іншій аналогічній пропозиції роботи. Претендент сказав, що конкурент вніс до пропозиції роботи абонемент у спортзал. Але мій клієнт пропонував на 3000 доларів вищу платню! Цей випадок підтверджує висновки наших досліджень: покоління Z цінує (навіть більше за вищу платню), коли роботодавець пропонує додаткові привілеї, пов'язані зі способом життя. Тут може йтися про абонемент у тренажерний зал, на автоподорожі чи йогу, безкоштовні або зі знижкою квитки на концерти чи розважальні події, страхування домашніх тварин, безкоштовну автомийку, попередньо узгоджені знижки у місцевих крамничках, ресторанах чи роздрібних магазинах (що завжди вигідно обом сторонам) або навіть оплату аккаунту в Netflix чи високошвидкісного інтернету зі знижкою. Ми навіть бачили, як деякі компанії пропонують такі «побутові» винагороди за вислугу чи

ефективність. Після трьох років роботи у нашому дослідницькому центрі працівник отримує в подарунок можливість «загадати бажання». Ми даємо йому 3 тисячі доларів на що завгодно, і люди використовували ці кошти на найрізноманітніші забаганки — від весілля чи відпустки мрії до сімейних подорожей.

- **Пенсійний план.** Як ми згадували у розділі 5, чимало з покоління Z уже заощаджують на пенсію. Вони цінують роботодавців, які хочуть допомогти в досягненні цих цілей. Коротке відео з поясненням, як накопичуватимуться їхні гроші, може бути дуже цінним для нових працівників, особливо якщо у відео показано, як навіть дуже невеликі постійні внески з молодого віку можуть вирости до солідної суми завдяки складним відсоткам. Хоча представники покоління Z часто діляться з нами побоюванням, що вони не матимуть державного соціального страхування чи інших подібних пенсійних виплат, але вони також нерідко не усвідомлюють, який результат можуть дати заощадження на пенсію, якщо почати просто зараз. Вони просто знають, що треба це робити. Покажіть їм, як відсьогодні вдатися до правильних кроків — і не просто отримаєте від них вдячність і високу оцінку, але й покращите їхнє майбутнє.

- **Оплачувана відпустка.** Підійдіть до питання індивідуально й давайте працівникам вихідний на день народження незалежно від того, яку оплачувану відпустку готові їм запропонувати. Ми з'ясували, що чимало молодих людей люблять святкувати день народження поза роботою — вони вважають цей день особливим, тож якщо дасте їм такі привілеї, їхні колеги також заздалегідь знатимуть, що уродинник у свій день не працює. Хоч як дивно, старші покоління теж люблять святкувати дні народження, тож ми

пропонуємо таку опцію всім працівникам нашого дослідницького центру.

- **Перекуси на роботі.** Перекуси та інші привілеї в офісі сприяють створенню розслабленого, приємного робочого середовища, а це один із тих основних чинників, що для представників покоління Z впливають на вибір компанії для роботи. Як свідчить наш досвід, не треба якихось особливих чи дорогих продуктів; краще спитайте працівників (зокрема й молодих), чого б вони воліли найбільше. За рахунок цих перекусок вони хочуть заощадити кошти й скоротити витрати. До того ж, так працівники відчують, що їх чують і цінують.

- **Можливість щоденної оплати.** Величезна вигода підробітків у тому, що ти отримуєш платню в той же день, як виконав роботу. Чимало роботодавців вирішують питання конкуренції з самозайнятістю в лоб: пропонують щоденний доступ до заробленої зарплати й чайових — наприклад, через платформу Instant Financial, яка дає працівникам змогу отримувати без комісій до 50 % заробленого того ж дня. Що дорослішим ставатиме покоління Z, то більше це перетворюватиметься на норму: деякі компанії з різних сфер, від роздрібної торгівлі до готельного й ресторанного бізнесу, вже пропонують такий варіант оплати, а невдовзі ми очікуємо побачити те саме в галузі медичного обслуговування, професійних послуг і технологій. По суті, як показало наше дослідження з цього питання, можливість отримання оплати за роботу того ж дня слугує для молодшого покоління таким важливим чинником, що воно готове ради цієї вигоди брати гірші зміни, працювати на вихідних та довше залишатися в одній і тій самій компанії.

«Бурхливий розвиток платформ для самозайнятості й проектної роботи справляє значний тиск на традиційних роботодавців, — пояснює Стів Барга, засновник Instant Financial.

— Компанії сьогодні мусять конкурувати з тимчасовими роботами, де немає жорсткого графіку, а гроші виплачують негайно. Але зазвичай у таких випадках з негайної виплати береться комісія, а покоління Z до комісій надзвичайно чутливе. Роботодавці, які пропонують негайну виплату заробітку без комісій, бачать, що можуть наголошувати на цій перевазі під час наймання персоналу. Такий підхід свідчить, що вони дбають про працівників, ураховують їхні потреби й очікування».

Пам'ятайте: покоління Z хоче працювати на компанії, які засвідчують, що дбають про своїх працівників. Всілякі пільги, на кшталт названих вище, свідчать про те, що ви налаштовані допомогти своїм працівникам процвітати й бути успішними на роботі й поза нею. До речі, чинники, які спонукають представників покоління Z прийняти пропозицію роботи, також сприятимуть формуванню їхньої довіри та лояльності до компанії на довгострокову перспективу. Тож заздалегідь пропонуючи солідний набір привілеїв, узгоджених із цінностями покоління Z, ви закладаєте ідеальні підвалини для щоденного вибудовування за їх допомогою лояльності працівників до компанії.

Орієнтація та адаптація

У перший робочий день Ізабелли були не лише тако й цукерки. День почався з тренінгу з SAP: вона мала вивчити систему підписання контрактів, якою користуватиметься з усіма клієнтами Кейсі. За кілька днів до того вона отримала електронного листа від менеджера з персоналу з посиланням на бібліотеку відео з описом всіх завдань, які вона виконуватиме в SAP. Спершу вона їх усі переглянула, тоді в перший робочий

день мала годинний тренінг, під час якого колега з IT-відділу розібрав із нею всі частини програмного забезпечення. Потім Селія, яка відповідала за знайомство Ізабелли з компанією, п'ятнадцять хвилин допомагала Ізабеллі ввести новий контракт у систему.

Селія також мала представити Ізабеллу всім працівникам в офісі. Коли настав час ланчу, Ізабелла вже всіх знала і з радістю підтримувала розмову. Після обіду Кейсі запросила Ізабеллу до свого кабінету, щоб стисло поінформувати про всіх клієнтів та їхні індивідуальні особливості, які треба враховувати. Це був насичений день, але і Селія, і Кейсі, і менеджер із персоналу запланували для Ізабелли щотижневі зустрічі протягом першого робочого місяця та задекларували принцип відкритих дверей — вона може не вагаючись ставити будь-які запитання.

Може, досвід адаптації Ізабелли на робочому місці й не є чимось неймовірним, але він містить набір персональних та технічних елементів, про які важливо пам'ятати. Вдала процедура орієнтації та адаптації — це не лише навчання, вона передбачає створення зв'язків із новими співробітниками, супервайзерами, з культурою компанії. По суті, як виявило наше спільне з Distribution Contractors Association (DCA) [8] дослідження, найперша й найважливіша річ для новачка — зустрітися з командою та її очільником. Другий важливий крок — дізнатися про програми опанування нових навичок та розвиток лідерських якостей.

Після завершення орієнтації та адаптації новий працівник із покоління Z мусить мати фундаментальне розуміння, що потрібно зробити, щоб досягти успіху в новій ролі. Тобто має знати, як підходити до виконання завдань, зокрема до кого й коли звертатися по допомогу, й розуміти, які інструменти й технології знадобляться для виконання його роботи.

Зазвичай опанувати треба багато, це цілком може приголомшити й пригнітити. Тож намагайтеся розбивати завдання на порції. Деякі частини орієнтації та адаптації, наприклад знайомство з колегами та екскурсію офісом, треба провести особисто, і це чудова нагода продемонструвати теплоту й підтримати залученість. Командні сніданки, прикомандирування компаньйона до новачка на перший час, можливість бути на зв'язку з кількома членами команди ще до початку роботи — це прекрасні можливості для покоління Z.

На нашу думку, найкращі практики орієнтації та адаптації для покоління Z чудово працюють у компаніях різної величини незалежно від того, п'ятеро там працівників чи п'ятдесят. Ось шість основних практик, що, як показує наша консалтингова діяльність, допомагають організаціям перекидати містки між поколінням Z та іншими генераціями.

1. Представте новачка колегам. У спільному з DCA дослідженні ми виявили [9], що це найважливіший крок супервайзера, завдяки якому представник покоління Z одразу відчувається членом команди. Наступна важлива дія супервайзера — дати персональну контактну інформацію, наприклад номер мобільного телефону.

2. За допомогою невеликих жестів покажіть, що ви раді присутності новачка, що він вам небайдужий як особистість. Скромний вітальний подарунок, пов'язаний із особистими інтересами нового працівника (улюблений снєк чи пам'ятна річ від улюбленої спортивної команди), покаже, що ви дбаєте про людей і поза межами їхніх безпосередніх робочих обов'язків. Достатньо дрібниці, адже ви намагаєтесь показати, що дослухалися до людини, доклали зусиль, щоб тепло привітати її. Можна навіть прикрасити її стіл чи висловити в соцмережах захоплення її приєднанням до команди.

3. Розтлумачте цінності й культуру, що є дороговказом (місією, призначенням) компанії, поясніть, як працівник, виконуючи свої завдання, реалізуватиме внесок у загальну мету. Представники покоління Z хочуть знати, як їхня функція сприяє компанії й підтримує загальну візію, навіть якщо вони посідають найнижчу початкову позицію в компанії. На нашу думку, покоління Z найкраще реагує не на словесний опис цінностей чи офіційне формулювання культури, а на *демонстрацію* цих цінностей і культури в дії. Хай нинішні працівники компанії розкажуть, як культура компанії посприяла їхньому успіхові, як, на їхній погляд, їхня робота позначається на світові; або хай клієнти знімуть відео про те, як на них вплинули компанія, товар чи послуга.

4. Запропонуйте коротке навчання на основі відео у поєднанні з особистим заохоченням і підтримкою. Завдяки YouTube покоління Zросло в умовах доступності навчання й відповідей на будь-які запитання на вимогу — цілодобово, цілорічно. Уявіть, як для них було б дивно вийти на роботу й отримати навчальні матеріали у формі зшитої на біндері папки. Жах! Це покоління протягом навчання в коледжі не здавало жодного написаного від руки домашнього завдання, а тепер їм треба читати папку з матеріалами, написаними 1994 року? Та їх тоді ще й на світі не було...

Так, це перебільшення, але часом не таке вже й значне. Залежно від схильностей і підходів компанії до навчання й адаптації працівників ці формати можуть бути різними: від друкованих і переплетених матеріалів та «просто посидьте повчіться у Тіма» — до аудиторного навчання чи тренінгу з мобільного пристрою. Не забувайте, що покоління Zросло, навчаючись всього, від виготовлення лизунів до ділення у стовпчик, із відео на YouTube. Але вони також цінують персональне менторство. Поєднайте ці вподобання. Надайте їм

відео, які вони можуть будь-якої миті подивитися на телефоні й опанувати необхідні для роботи навички. А тоді приставте до них колегу, який допоможе попрактикуватися у вивченому. Найкращий метод, який ми бачили, — показати коротке відео, обговорити або показати на практиці особисто, а тоді знову показати відео. Це забезпечує послідовність і прогнозованість навчання, а також дає змогу перевірити власноруч і отримати зворотний зв'язок.

5. Для початку навчіть новачка того мінімуму, що знадобиться йому для успішної роботи протягом перших 1–3 місяців. У процесі роботи й додаткового навчання він розширюватиме свої вміння. А мета зараз — щоб він швидко включився в роботу, почав створювати додану вартість й не надто гальмував колег, поки нарощує оберти. На початку новим працівникам достатньо знати, як упоратися з роботою на перші місяці, а не опановувати одразу всі навички, що знадобляться у наступні кілька років. А маючи за плечима досвід кількох робочих місяців, вони вже легше навчатимуться нових умінь і перспективного погляду. Спершу сконцентруйтеся на тому, що їм потрібно для успішного старту.

6. Постарайтеся перевести процес адаптації в ігровий формат. Якщо зможете — це буде особливо ефективно для покоління Z. Елементами гри можуть бути онлайн-відзнаки за навчання чи опанування курсу або щось простеньке на кшталт гри з пошуками в офісі чи на робочому місці основних зон, технологій чи кабінетів. Ігровізація процесу адаптації (зادля конкуренції, якщо новачків з покоління Z кілька, чи досягнення фінішу, якщо новачок один) дає відчуття досягнення й прогресу, а також полегшує постійне навчання на початковому етапі.

Рут Енн Вайс — власниця денного табору Eagle's Landing Day Camp у Нью-Джерсі. Вона розповіла нам, що повністю оновила

орієнтаційну програму для інструкторів з урахуванням навчальних уподобань покоління Z. Навчальні сесії тепер проводяться у дуже маленьких, а не великих групах (не більш ніж п'ять інструкторів на сесію), тож орієнтація відбувається практично сам на сам. Вона також додала розважальні відеокліпи. Вайс побачила, що відгук у стажерів знаходить сцена з фільму «Тренер Картер». «У ній ідеться про командну роботу, про те, як важливо для команди триматися разом, допомагати одне одному, коли один із них падає. Це завжди має відгук», — зазначила Вайс.

Орієнтація також перетворилася радше на постійний процес, а не разову сесію. Інструктори щотижня зустрічаються зі старшим персоналом, щоб поставити запитання або й просто виговоритися. «Ми не можемо розв'язати всі їхні проблеми, на кшталт невдоволення тим, як часто п'ятирічні учасники табору посеред заняття бігають до туалету, але ми зрозуміли, як важливо, щоб інструктори знали: їх вислухають і почують. Навіть якщо ми не можемо подолати проблему, сама можливість вільно її обговорити допомагає давати з нею раду».

Пам'ятайте: орієнтація й адаптація — це не лише допомога працівнику в пристосуванні до культури компанії й розумінні вимог до нього; вони стосуються й опанування технічних навичок. Створіть процес персональним. Допоможіть новачкам налагодити контакт із колегами. Дайте їм відчуття належності, розуміння, що ви тут, аби допомогти їм. Але також забезпечте їм необхідні на початку базові знання, щоб вони могли швидко взятися до роботи й почати створювати цінність.

Присвятити трохи часу створенню потужної системи постійної орієнтації та адаптації — це один із тих кроків, який принесе компанії з будь-якої галузі чи не найвищу віддачу від інвестицій. Ці процеси не лише сприяють підвищенню ефективності та формуванню зв'язків і довіри, але й можуть

знизити плинність кадрів. А це дуже важливо, оскільки навички покоління Z стають ціннішими, їхня частка в робочій силі збільшується, зокрема вони доростають і до керівних посад.

Ментор на перший тиждень

Я працюю в банку, тож маю справу з грішми. З цим не пограєшся. Мені майже завжди страшно. Я ловлю себе на тому, що весь час звертаюся до свого ментора.

Працівник із покоління Z

У рамках загальнонаціонального дослідження молодих працівників [10] CGK та DCA з'ясували, що приставити до новонайнятого співробітника ментора на перший тиждень чи людину, яка має його з усім познайомити, — це найкращий спосіб показати новачкові, що його в компанії цінують. Хоча такий ментор, може, і не проводитиме детального навчання чи інструктажу в рамках орієнтації чи адаптації, але він забезпечить людський контакт, буде тією особою, якій новачок може довіряти, до якої звертатиметься по інформацію та відповіді, не запитуючи свого боса. Ментора на перший тиждень зазвичай представляють новому працівникові з покоління Z у перший робочий день. Вони можуть разом піти на каву чи ланч або провести п'ятнадцятихвилинну вступну зустріч у кабінеті ментора.

У деяких компаніях новий працівник може повноцінно на практиці переймати досвід у ментора, а в інших наставництво відбувається у форматі обміну текстовими чи миттєвими повідомленнями, телефонного дзвінка чи стислого огляду всіх запитань. Ментор на перший тиждень дає новонайнятому співробітнику відчуття товариської підтримки й безпеки, адже

той, навіть пройшовши процес орієнтації чи адаптації, все одно може почуватися непевно щодо неписаних правил чи інших норм у компанії (наприклад, щодо індивідуально виділених чи «нічийних» місць на парковці!). Ментор на перший тиждень допоможе новачкові комфортно освоїтися, виступивши і адвокатом компанії, і амбасадором корпоративної культури.

Наскільки саме важливий ментор на перший тиждень? Як показало наше загальнонаціональне дослідження, для нових працівників наявність такого ментора важливіша за інформацію, надану ще до першого робочого дня, необхідне оснащення для початку роботи, екскурсію приміщеннями компанії чи вітальний подарунок! Тож спроможіться на дарунок компанії й новому співробітникові — призначте ментора на перший тиждень!

Оперативна комунікація

Цього літа я стажувався в доволі великій компанії. Багато хто із супервайзерів працював не в офісі, а в інших містах. Часом вони прилітали до міста й могли провести з нами контрольну зустріч. Вони відкликали всіх стажерів і казали нам: «Слухайте, ми справді вдячні за те, що ви робите. Ви нам дуже допомагаєте». Просто знати, що ти справді допомагаєш вплинути на проєкт, у якому працюєш, — це було справді цінно.

Студент коледжу з покоління Z

Про те, що різні покоління вдаються до різних стилів комунікації, написано багато. Ви телефонуєте, — вони пишуть повідомлення. Ви пишете імейла, — вони чатяться Google Hangouts. Усі ці різні комунікаційні вподобання входять у

суперечність у межах робочої сили, що спричиняє комунікаційні проблеми, невдоволення навіть для найдосвідченіших менеджерів і лідерів.

Ви бачили представників покоління Z у ресторанах, вашій громаді, навіть у себе вдома, тож знаєте, що вони майже не вилазять зі своїх телефонів і постійно підключені до соцмереж. Вони діють у межах дуже короткої петлі зворотного зв'язку — миттєво отримують уподобайки для селфі в Instagram чи відповідь на питання, поставлене в смусі у Snapchat; ці короткі комунікаційні цикли переносяться й на роботу. Покоління Z, на відміну від будь-якого іншого покоління в нинішній робочій силі, прагне вищої *частотності* спілкування. Вони не просто хочуть більш частої й швидкої комунікації, а вбачають у цьому необхідність — тільки так вони залишаться в компанії!

Наскільки все серйозно? У рамках дослідження «Стан покоління Z» 2018 року [11] дві третини представників покоління заявили, що для того, аби лишитися на роботі, їм потрібен зворотний зв'язок від супервайзера як мінімум кожні кілька тижнів. Для порівняння: серед міленіалів менш ніж половині опитаних потрібні такі обсяги комунікації, щоб лишитися з цим роботодавцем. Занурюємося в статистику далі: кожному п'ятому з покоління Z, щоб залишитися в компанії, зворотний зв'язок потрібен щоденно або кілька разів на день! Для міленіалів, які з найбільшою імовірністю будуть керівниками представників покоління Z, це може стати проблемою: адже покоління Z, виходячи на ринок праці, вже очікує частішої комунікації, ніж звикли давати чи отримувати міленіали. І якщо ви пам'ятаєте, не так давно інші покоління казали, що міленіали хочуть набагато більше зворотного зв'язку, ніж вони звикли давати. Покоління Z виводить цю проблему на геть новий рівень: постійний, швидкий зворотний зв'язок — це єдине, що вони взагалі знають.

Ця частотна комунікація може включати зворотний зв'язок щодо ефективності роботи працівника чи якусь вхідну інформацію або ж просто вітання, коли працівник в офісі, коротке повідомлення «чудова робота!», коли він того заслуговує, чи записку-стікер на робочому місці. Головне — покоління Z хоче вищої частоти комунікації, але у цьому інтенсивнішому прагненні спілкуватися й отримувати відгук на свою роботу приховано два великі позитиви.

Перший: бажання частіше комунікувати створює більше можливостей для надання зворотного зв'язку, вхідної інформації, навчання, швидкого коригування курсу й забезпечення швидшого розвитку талантів молодих людей. Це величезна можливість допомогти представникам покоління розвинути робочі навички, спосіб мислення й настанови так, щоб вони могли якнайефективніше працювати на вас і команду й водночас розвивати власну кар'єру.

Крім того, проводячи якісні дослідження серед роботодавців покоління Z, ми отримали другий інсайт: бажання покоління комунікувати *частіше* не означає, що воно хоче *тотального зворотного зв'язку*. За словами представників покоління Z, вони хочуть знати, як дають раду, що треба покращити, на чому зосередитися в роботі, але ці взаємодії з менеджерами й колегами можуть бути вкрай короткими — менше хвилини й бажано за допомогою технологій. Головне, щоб ця взаємодія й комунікація відбувалися *послідовно*, щоб покоління Z знало, як забезпечити для компанії максимальну цінність.

У результаті це прагнення покоління Z до частішої комунікації насправді збереже менеджерам купу часу й урятує від розчарувань і невдоволь. Так допоможуть поколінню Z краще й послідовніше виконувати роботу, а обсяги комунікації загалом можуть зменшитися. Двохвилинна бесіда щотижня може виявитися результативнішою за годинну зустріч

щомісяця, що збереже і менеджеру, й молодим працівникам чимало часу, особливо коли у вас, імовірно, не один працівник із покоління Z, а багато.

Заплануйте надання поколінню Z швидкого зворотного зв'язку принаймні раз на тиждень. Це може бути лише хвилинна бесіда, швидке текстове повідомлення чи навіть заслужений коментар «гарна презентація», а в результаті вони не лише покращуватимуть свою роботу швидше, але й залишатимуться з вами довше. І це дві великі перемоги і для представників покоління Z, і для їхніх менеджерів, і для роботодавця.

Мотивація

Наше дослідження покоління Z свідчить, що є кілька мотиваторів, використавши які належним чином, менеджери й лідери бізнесів почнуть відкривати величезний потенціал цього покоління. Вони актуальні для всіх працівників покоління Z — підсобного працівника в ресторані, початківця в консалтинговій фірмі чи робітника на неповну ставку, адже ці молоді люди вивчають різні кар'єрні можливості в компаніях та галузях.

За нашими студіями, головні чинники, що найбільше мотивують покоління Z, — це узгодження цілей і принципів, вплив компанії та постійний прогрес.

Щодо узгодження цілей і принципів: за нашим дослідженням, представники покоління Z мають високу мотивацію, коли займаються кар'єрою чи роботою, до якої відчують пристрасть. За даними дослідження «Стан покоління Z» 2017 року [12], для 44 % респондентів найбільша ознака успіху — мати кар'єру, яка захоплює. Тимчасом 36 % зазначили, що для них найбільший показник успіху — знати, що вони справляють вплив на ситуацію.

Звісно, це зрозуміло, що не кожна робота збігатиметься з персональними захопленнями працівника. Часом цей зв'язок є доволі лінійним: хтось любить пекти — і працює в кондитерській крамниці, або хтось захоплюється навчанням дітей — і шукає роботу в літньому таборі.

В інших випадках таке узгодження цілей і принципів тісно пов'язане з впливом компанії на довколишній світ. Ця тема зринає практично в кожному розділі цієї книжки: покоління Z хоче солідаризуватися з компаніями, які прагнуть змінити ситуацію у світі. Кожна компанія може й мусить чітко декларувати, як її робота допомагає іншим. Це вже має бути у вашому полі зору, адже, як ми казали, це важливий інструмент приваблення споживачів і шукачів роботи. Водночас такий підхід мотивує покоління Z залишатися з компанією і блискуче виконувати свою роботу.

Часом вплив компанії очевидний, наприклад, це неприбуткова організація, яка забезпечує водою людей у країнах, що розвиваються (Charity: Water), або компанія, яка жертвує взуття громадам, де його бракує (TOMS). В інших випадках вплив не такий очевидний, але він усе одно може бути. Наприклад, можна показати, як робота у вашому роздрібному магазині забезпечує робочі місця, допомагає родинам та покращує місцеву громаду; чи як, працюючи у бухгалтерській фірмі, допомагати процвітанню місцевих підприємств, щоб вони могли наймати ще більше людей. Ви також можете поінформувати про благодійність, якою займаються колеги, чи про те, як ваша компанія заохочує працівників волонтерити для громади, або про інші способи, в які ваша компанія покращує світ.

Вплив компанії стосується всього, від розробки продукту та управління ланцюгом постачання до способів доставки. Якщо ви ресторан, то чи використовуєте екологічно вирощені

інгредієнти, чи надаєте їжу нужденним? Чи підтримуєте місцевих постачальників або ж зобов'язуєтеся жертвувати певний відсоток прибутку на громаду? Якщо ви працюєте у виробничому секторі, то чи підтримуєте рівну оплату й забезпечуєте безпечні умови праці для робітників на заводі? Втілення впливу компанії може відрізнятися залежно від галузі та місця розташування, але, як і споживачам, вашим працівникам не байдуже, як ваш бізнес змінює світ — на краще чи на гірше. Відданість певній суспільно значущій справі, а не лише прибутку, може стати для працівників значним мотиватором — вони захочуть бачити, як їхня щоденна праця позитивно впливає на світ.

Ми спостерігали одну ефективну передову практику: накреслити схему, де показати, як дії працівника з покоління Z (або його конкретна посада) впливають на інші посади в компанії і, своєю чергою, на загальну місію компанії. Часто новачки на найнижчих посадах чи на перших кар'єрних щаблях не бачать свого місця в більшій картині, загальному процесі, який створює цінність і впливає на людей і громади. Навіть молодший персонал впливає на клієнтів, культуру, процеси й досвід, і якщо показати йому це, то таке знання часто надихає й мотивує, а також допомагає взяти на себе відповідальність за свої дії й результати.

Гроші мотивують. За відповідних обставин

Одна з причин мого звільнення — я не отримувала ніякого визнання за свою тяжку працю. Я багато вклала у роботу й працювала у кількох різних відділах (скелелазіння, організація вечірок, виставкової діяльності), завжди була там, де мене потребували. Але зарплата не зростала.

Дівчина з покоління Z

Класичний підхід до мотивації за допомогою грошей (бонусів, стимулів, подарункових карток чи інших фінансових винагород для спонукання до зусиль) довів свою ефективність, але не слід розглядати його як єдиний інструмент мотивації покоління Z. Працівники можуть очікувати грошових стимулів і перестати докладати всіх зусиль, аж поки їм не запропонують додаткову винагороду, особливо якщо грошові стимули не прив'язані до конкретних вимірюваних результатів. Такі стимули можуть навіть не мотивувати, якщо поставлені цілі видаються недосяжними або працівник вирішує, що їх швидше досягне ефективніший колега. Ці проблеми актуальні для всіх поколінь, та знаючи, що представників покоління Z прийнятно мотивувати негрошовою винагородою, можна забезпечити такі стимули, що матимуть якнайкращий і тривалий ефект.

По суті, коли йдеться про мотивацію, для покоління Z можливість займатися улюбленою справою переважає роботу за гроші. Наскільки сильно? У рамках дослідження «Стан покоління Z» 2017 року [13] 63 % представників покоління Z зазначили, що найважливіший чинник у виборі кар'єри — «змога робити улюблену справу», тоді як 16 % обрали варіант «робити щось за гроші». Звісно, з роками й набуттям більших особистих і фінансових зобов'язань погляди покоління Z на важливість утілення пристрасті й справляння впливу на протипагу заробляння грошей зміняться, але зараз цих молодих людей, схоже, надихають саме нефінансові аспекти роботи. З урахуванням цих інсайтів запропонуйте такі винагороди й стимули, які будуть прив'язані радше не до грошей, а до вражень чи впливу: безкоштовні квитки на концерт, виграш польоту на гелікоптері або можливість вибрати, яка благодійна організація отримає додаткову пожертву тощо. Хоча це

потребує трохи більших зусиль, ніж вручення чергової подарункової картки на Amazon, певно, це зумовить і прив'язаність, і емоційний відгук, якого в довгостроковій перспективі хочуть роботодавці від покоління Z.

Разом із тим, коли йдеться про працівників найнижчого рангу й на мінімальній зарплаті, часті підвищення платні допоможуть затримати працівників на довший строк. Дослідження «Стан покоління Z» 2018 року [14] показало: 69 % представників покоління очікують підвищення зарплати протягом перших дев'яти місяців роботи. Що цікаво, підвищення за шість місяців сподівається половина чоловіків і 40 % жінок із покоління Z.

Це підводить нас до третього найбільшого мотиватора для покоління Z: постійного прогресу. Покоління Z цінує покроковий поступ, відчуття просування вперед у своїй роботі. Дайте цим молодим людям зрозуміти, за яких умов чи коли для них можливе просування по службі, чого вони мусять досягти, щоб його гарантовано отримати, навіть якщо це невеличке зростання чи нові обов'язки. Щоб завоювати це покоління, якомога чіткіше задекларуйте умови просування по службі, викладіть цю інформацію у легкодоступному місці. Не забувайте, що покоління Z високо цінує постійний, покроковий зворотний зв'язок. Постійно тримайте їх у курсі, як їм вдалося впоратися з роботою, чи потрібно щось виправити або якимось чином покращити, як вони прогресують у виконанні своїх обов'язків. Часом навіть якщо просто зупинитися, щоб відзначити, як багато вони навчилися і як вирости, — це дасть відчуття прогресу, потрібне їм, щоб розуміти, що, залишаючись на цій роботі, вони не марнують час і зусилля, а роблять вагому інвестицію у своє майбутнє. Якщо не вдаватиметеся до цього — ризикуєте стикнутися з масовим звільненням працівників із

покоління Z просто тому, що вони гадки не матимуть, як прогресують у своїй роботі.

Навчання й розвиток талантів

Ви вже знаєте, що покоління Z рветься навчатися. Пам'ятайте: для цього покоління одна з головних причин прийняти пропозицію про роботу — перспектива розвитку талантів і навчання на робочому місці. Але з тих самих причин покоління Z також залишається в компанії. Тож не припиняйте орієнтаційних та адаптаційних процедур, натомість розглядайте розвиток талантів як стратегічний крок, який застосовуєте кожен рік перебування працівника на посаді. Це не лише підвищує цінність працівника, але й збільшує його значущість безпосередньо для вас. В ідеалі треба запровадити програму стимулювання постійного навчання серед працівників чи то повномасштабний «університет», як у компаніях на кшталт Deloitte, або вужчі програми менторства, в рамках яких працівники можуть навчатися один в одного. Якщо ви ще не впровадили програми розвитку талантів, це *чудова нагода* її розпочати, вкладаючись в адаптацію працівників із покоління Z. Ця програма не має бути особливо вибагливою чи деталізованою — вона має просто забезпечити знання й ресурси, які працівники можуть використати як основні кроки чи стадії у своїй роботі й кар'єрному зростанні. Це можуть бути відео онлайн, щоквартальні ланчі зі старшим керівництвом для обговорення проблем бізнесу та можливих рішень чи перегляд виступів на TED і аналіз можливостей застосування почутих інсайтів у своїй кар'єрі.

Покоління Z і електронна пошта

Наш 21-річний стажер Кріс поділився з нами своїми ваганнями щодо того, як написати мейл. Він спитав:

- Чи можу я почати листа з вітання: «Привіт, Мар»?
- Чи можна в електронному листі використовувати емоції, як у соцмережах?
- Чи можна писати «ха-ха-ха»?

Людей, які працюють в офісі й цілими днями обмінюються електронними листами, це може шокувати. *Як можна не знати, як написати мейл?! Але не забувайте: у підростаючого покоління Z електронні листи не були головною формою комунікації. Багато хто використовує їх рідко, натомість надаючи перевагу текстовим повідомленням. Якщо мейли — головний канал комунікації у вашій індустрії, багатьом новим працівникам дуже придасться навчальна програма, до якої буде включено й правила листування електронною поштою.*

Що цікаво, старшим поколінням не завжди очевидні ті вміння й навички, які покоління Z хотіло б опанувати й розвинути для ефективної роботи. Ось три найпоширеніші відповіді на запитання про те, які навички, на їхню думку, найважливіші для успіху на ринку праці[4]:

Комунікативні навички (57 %)

Навички розв'язання проблем (49 %)

Навички навчання (32 %)

Утім, коли ми поставили тій самій групі представників покоління Z інший варіант запитання, то отримали й дещо інші результати. Ми спитали: «Які з названих навичок ви хотіли би підсилити, щоб було легше досягати успіху в роботі чи навчанні?» Ось три найпоширеніші відповіді:

Навички публічних виступів (50 %)

Комунікативні навички (45 %)

Навички розв'язання проблем (29 %)

Хороша новина: роботодавці постійно наголошують, що хочуть, аби їхні працівники покращували свої навички розв'язання проблем і комунікації, тож тут ми бачимо *чудовий* збіг між бажаннями покоління Z і побажаннями роботодавців щодо найпотрібніших умінь працівників.

Покоління Z знає, що потребує допомоги для досягнення успіху на ринку праці, і справді хоче цієї допомоги. Ці молоді люди також дуже добре відчують, що саме мають покращити.

В обох випадках навички, яким вони надають пріоритет, можна звести до комунікації та розв'язання проблем, і розвиток цих умінь можна забезпечити шляхом адаптації, навчання та розвитку талантів.



Якщо комунікативні навички посідають центральне місце в більшості навчальних програм для працівників найнижчих щаблів і в професійних, і в більш практичних сферах, то навичкам розв'язання проблем часто не надають значення. Як

не дивно, в рамках якісних досліджень опитані роботодавці, відповідаючи на такі самі запитання, практично завжди скаржаться передусім на брак у покоління Z вміння вирішувати проблеми, а наступним каменем спотикання називають навички комунікації — внутрішньої та зовнішньої. Обидві проблеми можна вирішити (розвинути таланти працівників з покоління Z і подолати найголовніші труднощі серед робочої сили), якщо підійти до цього безпосередньо під кутом зору розвитку працівників. Від цього виграють усі залучені сторони (включно з клієнтами!).

Покоління Z і розв'язання проблем: ефективне вирішення конфліктів у службі підтримки клієнтів

19-річна Бриттані, найновіша менеджерка в ресторані швидкого обслуговування, розповіла нам про ситуацію, коли засмучений клієнт зателефонував поскаржитися на непридатний до вживання соєвий соус. Клієнт виливав своє розчарування, а Бриттані рознервувалася й повісила слухавку. Чому це сталося?

- Вона не знала, що сказати.
- Вона не мала чіткого уявлення, які в неї є варіанти поведінки (не було тренінгу з підтримки клієнтів).
- Вона не знала, як належним чином вибачитися.
- Вони вирости, вирішуючи більшість проблем із однолітками за допомогою текстових повідомлень.

Розіграйте в ролях найпоширеніші проблеми, на які можуть наразитися працівники у вашій компанії. Вам якесь рішення може видаватися інтуїтивним, але пам'ятайте, що чимало представників покоління Z просто не мають життєвого чи професійного досвіду для ухвалення правильних рішень.

Як далі втілити ці пункти в життя... У дискусії з директоркою з найму персоналу популярної мережі фаст-фудів в Остіні, Техас, з'ясувалося, що покоління Z, частка якого у робочій силі зростає, привносить на ринок праці свої унікальні впливи й виклики. Шерил, яка вже понад дев'ять років наймає персонал для двох популярних місцевих мереж, описала деякий досвід і тренди, які помітила серед представників цієї нової генерації. Вона зазначила, що вони переважно технологічно підковані, швидко вчаться, контактні й комунікабельні. Крім того, вони часто досягають успіху в конкурентному середовищі, якщо їх оцінюють за кількісними критеріями й надають постійний зворотний зв'язок. Однак, за її поясненням, вони схильні дуже буквально дотримуватися пунктів завдання, що обмежує їхню здатність передбачати нові завдання чи розв'язувати проблеми. Якщо їм конкретно не сказали виконувати ті чи інші кроки, вони часто й не стануть цього робити. Вона також зазначила, що загалом вони можуть бути менш здатними до відновлення після труднощів. Якщо їм не вдається швидко покращити свою роботу, втратити концепцію чи виконати вимоги, вони схильні розчаровуватися й відмовлятися від діяльності швидше, ніж інші покоління.

З огляду на все вищенаведене, вдала програма навчання та розвитку талантів допоможе розвинути і навички комунікації, і навички розв'язання проблем (як основні завдання). На нашу думку, здатність до розв'язання проблем найкраще розвивати в парадигмі, де немає однієї очевидної правильної відповіді: ефективний підхід для покоління Z — обмірковування різних варіантів і вибір найкращого або розробка потенційних рішень. Так молоді люди не лише навчаться розв'язувати проблеми, але й зрозуміють, як шукати обмеження й перешкоди, а також усвідомлять, що можуть вирішити набагато більше проблем або прийти до менеджерів із можливими рішеннями, а не просто з

переліком труднощів. За такого підходу працівники з покоління Z швидше розкривають свій потенціал, а також стають цінними й кмітливими членами команди.

Крім навичок комунікації та розв'язання проблем, багатьом з покоління Z бракує й досвіду роботи. Переважно причина полягає в їхньому молодому віці й нижчому рівні участі цієї демографічної групи в сегменті робочої сили. Це означає, що до програм адаптації та загалом розвитку талантів треба додати навчання з основної робочої діяльності, зокрема й базові питання, наприклад, як користуватися усталеною в компанії системою комунікації (так, навіть електронною поштою), як підключитися до зарплатного проекту й перевіряти нарахування зарплати, як застосовувати найпоширеніші технології, потрібні для виконання посадових обов'язків. Більшості цих навичок можна навчити за один день, а тоді помірно або точково закріплювати їх протягом перших тридцяти днів. Головна мета таких тренінгів — щоб нові працівники швидше навчилися; це збереже вам масу часу й забезпечить їхню відповідальність і підзвітність на майбутнє. Ви не можете вимагати цього, якщо не навчите їх, бо ніхто, крім вас, імовірно, цього не зробив.

Навички розв'язання проблем та комунікації можна натренувати протягом квартального навчання або ж інших постійних навчальних сесій. Більшим компаніям задля масштабування та управління процедурами адаптації співробітників і розвитку їхніх талантів часто необхідно запроваджувати інструменти оцінки поточного рівня умінь і навичок. Меншим компаніям ми рекомендуємо ефективний з точки зору часу й витрат підхід — щомісячні годинні зустрічі для навчання працівників нових навичок. Це може бути простий перегляд виступів на TED із подальшим обговоренням ключових повідомлень або індивідуальне чи групове виконання

вправ. Торгові асоціації часто рекомендують онлайн-тренінги для своїх галузей; так само численні тренінгові компанії нині пропонують тренінги на замовлення, доступні з мобільних пристроїв, з чіткими параметрами відстеження й критеріями оцінювання.

Якщо говорити про *підходи*, то для постійних програм навчання згодяться ті, які ми рекомендували для орієнтації й адаптації. Аналіз кількох досліджень показав такі очікування покоління Z щодо навчання та швидкого інструктажу: це має бути поєднання персонального тренінгу та відео в стилі YouTube, доступне для самостійного перегляду, а також у межах структурованих процедур розвитку талантів та кар'єрного просування. Вимальовується компроміс: з одного боку, покоління Z хоче гібридного, персонального підходу до навчання (наприклад, коли йдеться про опанування нових навичок), з іншого — хоче мати можливість подивитися відео й швидко отримати відповідь на запитання (як підключити мій комп'ютер до цього принтера? кого спитати про пенсійний план?), якщо це відповідає робочому середовищу й культурі компанії. Наприклад, у галузі продажу фінансових послуг часто найкращий варіант — це навчання за відео, після якого застосовуються рольові ігри та практика. Тимчасом ті, хто працює у кав'ярнях, у готелях чи в організації спортивних заходів (так звані працівники без робочих столів), напевно, не матимуть часу й можливості опановувати нові навички чи методики з екрану традиційного лептопа чи іншого пристрою, особливо як урахувати, що їхня робота вимагає від них мобільності й постійної уваги. У таких ситуаціях ефективно персональне навчання просто на місці, а також надання прямих посилань на відео, які працівники можуть переглянути в перерві між клієнтами чи завданнями.

Однак за звичайної ситуації представникам покоління Z зручно просто подивитися відео на екрані (у класі, за столом чи на власному телефоні), отримати відповіді на запитання й продовжити працювати. Насправді, як показало наше загальнонаціональне дослідження [15], 85 % представників покоління Z виходять в інтернет подивитися відео, щоб чогось навчитися, принаймні один раз щотижня! Ого. Раз на тиждень!

Для інтеграції в процеси на робочому місці найкраще пасуватимуть навчальні відео чи відеоінструктажі: вони короткі, в них на самому початку озвучується навичка, яку опанує глядач, чітко показано всі кроки, коротка інструкція ще раз повторюється наприкінці; і в них має бути бодай якийсь розважальний елемент. Ми також вважаємо, що текст на екрані спрощує навчальний процес і допомагає запам'ятовуванню, особливо коли відео переглядають у галасливому офісі чи в ситуації, коли розчути все важко, але отримати швидку інструкцію важливо.

VidREACH — це платформа для організації продажів, залучення клієнтів та наймання працівників, побудована на принципах персоналізованої автоматизації за допомогою відео, електронної пошти та (або) мобільного. Генеральний директор компанії Шон Гордон розповів нам, що вони надзвичайно успішно навчали продавців, зокрема й із покоління Z, із використанням бібліотеки 20–30-секундних навчальних мікровідео, що переглядаються за розкладом у певній послідовності; стажери можуть переглядати відео у власному темпі на своєму улюбленому мобільному пристрої. Гордон розповів про групу продавців із покоління Z, які нещодавно проходили процедуру адаптації нових співробітників: за один тиждень цього навчання за відео вони розвинули навички продажів до такого рівня, для досягнення якого зазвичай потрібно від трьох тижнів до пів року традиційних тренінгів.

Як VidREACH цього домоглася? Найкращі продавці компанії записали короткі відео, у яких продемонстрували своїх підходи до продажів. Стажери можуть розсортувати серії мікровідео за різними темами й питаннями, а також побачити різні характери й успішні стратегії продажів — і таким чином вибрати того, хто найбільше їм суголосний. Гордон наполягає, що такий підхід має для всіх учасників безліч переваг, від економії часу на тренінгах і навчанні до формування морального духу й спільноти серед продавців, які намагаються віднайти власний голос і підхід до продажів у великій організації.

«Доступ до різноманітних 20–30-секундних відео, — пояснює Гордон, — не лише скорочує час адаптації та навчання співробітників у деяких випадках майже на 70 %. Цей метод також значно ефективніший, ніж старий спосіб — вручати стажерам товсту папку з матеріалами й проводити тест за пару тижнів.

Адже коли молодий працівник приходить у певну сферу й починає переймати досвід у інших продавців, то для нього як молодій людини природно одразу ж почати сумніватися в собі. Якщо в продавця, який його наставляє, інший характер та індивідуальні риси, молода людина може подумати: “Я не зможу бути схожою на цю особу. Якщо вони очікують від мене такого, може, я тут зайвий?” І ця молода людина звільняється. І порівняйте це із ситуацією, коли є бібліотека відео з людьми найрізноманітніших типів і характерів, які досягли успіху в прямих продажах. Стажер може погортати 30-секундні відео й доволі швидко знайти підходи й характери, з якими йому буде комфортно».

Один із компонентів навчання від VidREACH — відео новонайнятих працівників про те, як вони опановують нові методики продажів. Цей інструмент забезпечує постійну петлю зворотного зв'язку: тренери, менеджери чи ментори можуть

переглянути ці відео й одразу запропонувати поради щодо покращень.

Якщо ви не працюєте в бізнесі наймання й навчання фахівців із продажів, поміркуйте, як можна використати відео на різних стадіях, не лише під час фази адаптації нових співробітників. Відео не лише економлять час і гроші (бо можна надавати ту саму серію записів кожному наступному новачкові), але й дають працівникам змогу навчатися в уподобаному ними форматі, в обраному ними місці, ще й повертатися до пройденого навчального матеріалу в разі потреби. Так ви створюєте можливість не лише масштабувати навчання й забезпечувати відповідальність, але й користуватися колективним досвідом, мудрістю й найкращими практиками своєї організації.

Розширене навчання (не лише базис)

Чимало компаній вкладають значні інвестиції у навчання, розвиток талантів та професійне зростання своїх працівників. Deloitte інвестувала 300 млн доларів у Deloitte University [16], навчальний комплекс у Вестлейку, Техас, який забезпечує працівникам повне занурення у навчання, розвиток лідерських, професійних, галузевих і технічних навичок. Deloitte University, відомий як DU, — це повноцінний університетський кампус із житловими кварталами, спортзалами й тридцятьма аудиторіями. Навчаючись у DU, працівники мають змогу насолоджуватися оздоровчими перервами, велосипедними маршрутами, безкоштовними напоями зі Starbucks та відкритими майданчиками з чашами для вогнища й музичними розвагами.

Компанія Adobe, яку *Forbes* назвав одним із найкращих місць роботи для випускників 2019 року [17], вирізняється для покоління Z тим, що постійно надає велику увагу професійному розвитку працівників. «Уся справа в навчанні, спілкуванні та можливості бути чимось більшим, ніж просто самим собою», — пояснила Донна Моррис в інтерв'ю *Forbes*. Моррис — виконавча віцепрезидентка з питань клієнтського й кадрового досвіду в Adobe. Сама ця посада свідчить про глибоке переконання, що приємні враження працівників від роботи в компанії трансформуються у чудовий клієнтський досвід. Говорячи про наймання новоспечених випускників, Моррис зауважує: «На самому початку своєї кар'єри дуже важливо знати, що от у цій компанії є можливості зростання й кар'єрного поступу».

У компанії Adobe команда з проєкту University Talent розробила дворічну програму Accelerate Adobe Life, яка допомагає новим працівникам розпочати шлях до успіху. Програма передбачає приватну бесіду (питання — відповіді) з генеральним директором, віртуальні дискусії наживо, курси з розвитку лідерських якостей на вимогу та компенсацію оплати освітніх програм у розмірі 10 тис. доларів на рік.

Як ми вже казали, немає потреби обов'язково організовувати такі повномасштабні навчальні програми, якщо це не передбачено вашим бюджетом чи сферою відповідальності. Але подумайте, який формат навчання протягом життя ви можете запропонувати працівникам із покоління Z; від цього виграють усі працівники, зокрема й ті, які працюють поруч із молоддю й мають багаторічний досвід. Покоління Z надзвичайно цінує ці інвестиції в його кар'єрне зростання; крім того, вони є ключовим чинником мотивації співробітників та «затримання» їх у компанії. Серед низькобюджетних варіантів — компенсація оплати онлайн-курсів, програми менторства між відділами або організація галузевої чи іншої сертифікації, важливої для

кар'єрного зростання працівників, виконання ними своїх обов'язків та досягнення цілей.

Закріплення персоналу в компанії

З першої роботи я втік менш ніж за місяць. Я зрозумів, що вони не сприймали мене як особистість і не бачили мого потенціалу. Також це було пов'язано з людьми, з якими я працював. Вони були там заради себе самих. Не були командою.

Шон з покоління Z

Якби мені була потрібна нова робота, я точно шукав би гнучкості. Мабуть, і простору для зростання теж. Ось чому я звільнявся з попередніх робіт — виявлялося, що от я працюю тут протягом двох років, а платять мені так само, як на початку. Я навчав людей, проводив чимало семінарів та нічого за це не отримував. Тож так, важливими є зростання і гнучкість.

Працівник із покоління Z

Розглядаючи питання закріплення персоналу з покоління Z у компанії, слід пам'ятати: головний аспект їхнього робочого досвіду й головний чинник їхнього тривалого перебування у компанії — регулярні, постійні комунікації. Вони хочуть знати, що прогресують, опановують нові навички й досягають «маленьких перемог», а також бачити, що вносять дедалі більшу частку в результати компанії та допомагають їй набирати обертів. Це особливо важливо ще й тому, що представники покоління Z часто розуміють: вони не будуть отримувати підвищення зарплати так часто, як хотіли б чи сподівалися,

виходячи на ринок праці. Як зазначалося вище, за нашими дослідженнями, покоління Z очікує підвищення платні вже через 9 місяців роботи, тоді як міленіали очікують першого зростання зарплати через рік на новій роботі. Гадаємо, з часом, коли покоління Z набуде більшого досвіду роботи й перейде на повну зайнятість, ці показники зрівняються, але просто зараз поточні очікування цієї генерації щодо зростання заробітної плати такі. Та оскільки представники покоління Z чекають на *заслужене* підвищення платні, повідомляйте їм, як вони дають собі раду, чи вони на правильному шляху, що вони можуть переінакшити, щоб увійти в те річище, яке ви спільно окреслили.

Крім частішої комунікації та заслужених підвищень платні є ще кілька чинників, що допоможуть закріпити працівників із покоління Z у компанії. Зокрема, залишатися у фірмі їх спонукають схвалення за опанування нових навичок та привітання з маленькими перемогами віч-на-віч чи у присутності всієї команди. Це можуть бути як безпосередні, очевидні досягнення, як виконання еталонних показників обслуговування клієнтів, якості чи продажів, так і досягнення цікавих командних цілей, наприклад побити рекорд закладу в категорії «найкоротший час з моменту отримання замовлення від клієнта й до моменту (точної!) видачі йому замовленого».

Наші дослідження свідчать, що найбільше представники покоління Z цінують визнання й схвалення, висловлені особисто, а не онлайн чи за допомогою технологічних платформ. Вони також воліють отримувати ці відгуки віч-на-віч, а не перед усією командою. Але якщо супервайзер відзначає їхні досягнення перед усією командою, це сприймається як визнання перед усією компанією (що зазвичай важко організувати й трапляється значно рідше). Висновок:

найефективніші методи демонстрації визнання представнику покоління Z — сам на сам та перед командою.

На питання закріплення персоналу в компанії можна подивитися крізь призму його задоволеності, і в цьому випадку результат загалом аналогічний. За дослідженням «Стан покоління Z» 2018 року [18], 55 % представників генерації сказали, що, аби почуватися задоволеними на роботі, хочуть від керівників позитивного заохочення чи підкріплення принаймні раз на тиждень, а 30 % для відчуття задоволення роботою таке позитивне підкріплення потрібне принаймні щоденно! Може, це, звісно, данина тому життєвому етапу, на якому вони перебувають, але бажання отримувати швидкий зворотний зв'язок і знати, що вони діють не помиляючись (або ні), суттєво впливає на їхнє задоволення від роботи.

Ще один наріжний камінь закріплення представників покоління Z у компанії — гнучкий графік. Ми згадували його як привілей, що допомагає під час наймання працівників, але він не менш (якщо не більш) важливий як чинник боротьби з плинністю кадрів.

Деяким компаніям через специфіку їхньої роботи, галузі чи посадових обов'язків, можливо, складно запропонувати гнучкий графік, але будь-яка можлива гнучкість у робочому розкладі буде для покоління Z важливою спонукою залишитися в компанії. Існують різні способи забезпечити гнучкий графік: можливість швидко заробити чи надання від початку кількох відгулів, які можна використати як оплачувані чи неоплачувані вихідні; швидке надання права на відгули, щоб їх можна було накопичити протягом пари місяців, а не за оплачуваний період, і на відпустку не треба було чекати рік. Для представників покоління Z із неповною зайнятістю, які, імовірно, не отримують оплачуваної відпустки, гнучкий графік — це *безумовний, абсолютний* мотиватор, який спонукає погодитися

на роботу й не міняти її. Оскільки більшість працюючих представників покоління — старшокласники чи студенти коледжів (або принаймні близькі до цієї вікової групи), які мусять зрівноважувати роботу з освітою чи переходом до доросліших обов'язків, гнучкість графіку допомагає їм упоратися з цими зобов'язаннями та процесами.

Якщо ваша компанія не пропонує відгулів чи відпускних днів після початку роботи, розгляньте альтернативний варіант: створіть умови, щоб члени команди без ускладнень могли помінятися змінами. Зараз існує безліч застосунків для складання графіків роботи й зарплатних відомостей, завдяки яким члени команди можуть надсилати запити на зміни чи відгули з мобільного телефону, а їхні колеги — погоджуватися на додаткові зміни чи дні й одразу отримувати від менеджера підтвердження (чи непідтвердження) змін у графіку. Для цього не потрібні всі ці обміни мейлами, текстовими повідомленнями (приклеювання стікерів на стіні в кімнаті відпочинку для персоналу!) чи розмови з намаганням знайти когось, хто підмінить на зміні чи відгулі; тепер усе автоматизовано, мобільно, з підтвердженнями і фіксацією, хто створив запит, хто його прийняв і хто підтвердив.

У багатьох невеликих компаніях з відгулами на цілий день чи безперешкодним обміном змінами може бути складно. В таких ситуаціях представники покоління Z, які працюють на повну ставку, можуть заробити чи отримати можливість короткого робочого дня в п'ятницю. Цей бонус у робочому графіку багато важить для молодших людей, які дуже зацікавлені у підтриманні певного стилю життя чи досі вчаться в старших класах або в коледжі. Також це той період тижня, коли клієнтів менше, темпи роботи нижчі, тож відсутність певних працівників не зашкодить усій компанії. У деяких роботодавців ми бачили й альтернативний підхід: вони

наймають додаткову особу, щоб забезпечити працівникам певну гнучкість графіку протягом тижня. Зрештою це виливається в ті самі чи трішки більші витрати, але такий додатковий працівник може брати зміни, виконувати обов'язки тих, хто на лікарняному чи у відгулі, й допомагати під час днів із великим навантаженням, коли ще один член команди забезпечує величезну віддачу на інвестиції та додану вартість.

Покоління Z може продукувати визначних працівників

Немає сумнівів, що за правильного підходу до працевлаштування представники покоління Z виявляються перспективними працівниками з великим потенціалом. Усі компанії й менеджери муситимуть обирати, як і в який спосіб адаптуватися й розкрити потенціал цього великого покоління, але їхні вигоди як роботодавців очевидні й негайні — і з часом лише збільшуватимуться. Той, хто пристосується першим, найшвидше отримає переваги на кожному етапі роботи з персоналом від наймання й навчання до ефективної роботи й закріплення у компанії.

Зазираючи в майбутнє: підривна 10-ка

Темпи змін і проривів прискорюються, тож майбутнє, у якому проживатимуть своє доросле життя представники покоління Z у наступні п'ятдесят чи більше років, анітрохи не буде схоже на досвід попередніх поколінь. Зрештою, покоління Z вважатиме летючі автівки нормою, виготовлені за індивідуальним замовленням органи — частиною старіння, а космічний туризм — не науковою фантастикою, а питанням фінансового планування.

Прогрес і прориви у технологіях створять такі можливості, ризики й досвід, яких інші покоління навіть не уявляли.

Демографічні та популяційні зміни й загрози для здоров'я планети зумовляють нові труднощі в щоденному житті, у пересуванні й у ресурсах. І хтозна... Може, космічні мандрівки для туристів стануть такою ж звичною справою, як весняні канікули (звісно, якщо коледжі ще існуватимуть...). Який чудовий час для молодості й повноліття!

Покоління Z росте в умовах суцільних проривів — від персоналізованого медичного обслуговування та безпілотного транспорту до автоматизації на робочому місці й віртуальних помічників на основі штучного інтелекту. Зазирнувши на 20–30 і більше років уперед, ми можемо окреслити кілька трендів, проривів, викликів та інновацій, які, ймовірно, впливатимуть на це покоління в прийдешні десятиліття.

Ми називаємо їх підривною 10-кою...

1. Еволюція автомобілів і транспорту

За останні понад двадцять років автомобільну сферу заповнили нові технології, від GPS та потокового прослуховування улюбленого подкасту до напівавтономних систем кермування та електромобілів із великою ємністю акумуляторів. Водночас завдяки Uber, Lyft та райдшерингу (не кажучи вже про соцмережі та нові закони) покоління Z уже не має такої нагальної потреби отримувати водійські права. Колись це був такий палко очікуваний момент після досягнення шістнадцятирічного віку — хвилюючий похід до місцевого департаменту транспортних засобів, а тепер покоління Z цю подію часто відкладає на потім.

По суті, у наступні двадцять років водійські права поколінню Z можуть і не знадобитися — вони не будуть керувати авто. По-справжньому безпілотні автомобілі будуть готові довести людей, куди їм треба, летючі машини зрештою злітатимуть (і приземлятимуться!), а автономні чи напівавтономні вантажівки подолають численні жахливі затори й загрози на дорогах. Якщо представники покоління Z змінюють свою водійську поведінку (не водять чи водять дуже мало), це напряду зумовить трансформацію всієї сфери, від автострахування, рівня ДТП й потреби в гаражах до загального попиту в усій автоіндустрії. Покоління Z виступить керманичем усіх цих автомобільних і транспортних змін, але при цьому зрештою опиниться на пасажирському сидінні, а всю роботу за нього виконуватимуть технології.

Дослідження 2016 року, проведене Morgan Stanley та BCG [19], підтверджує, що молоді споживачі вже частіше використовують райдшеринг та нові мобільні опції, причому 18–24-річні користуються цими сервісами щомісяця або кілька разів на місяць. Ба більше, 28 % із них шерять таксі щоденно або щотижня! Ці цифри лише зростатимуть у міру того, як безпілотні технології та дешевші й надійніші транспортні

засоби (електромобілі) стануть доступнішими на рівні масових перевезень. Прощавайте, заправки й цілодобові магазини при них.

Покоління Z — рушій безавтомобільної революції.

2. Віртуальна та доповнена реальність

Хоча про покоління Z і майбутнє автоподорожей написано вже чимало, річ у тім, що сідати в авто поколінню Z, може, і не знадобиться, якщо віртуальна та доповнена реальність (virtual reality and augmented reality, VR/AR) набуде масового поширення. Технології віртуальної та доповненої реальності дають змогу отримувати враження від світу так, наче ви присутні в тому чи іншому місці, — пролітаєте над полями й горами чи сидите навпроти вчителя, який демонструє нові вміння й навички. Наразі віртуальна реальність може створювати повний ефект занурення, додаючи запахи, повіви вітру й інші стимулятори органів чуття, а в майбутньому віртуальна реальність, імовірно, забезпечить повний ефект занурення разом із відчуттям дотику. Завдяки цьому може зникнути потреба в перельотах, адже можна буде відвідати будь-яке місце й побачити пам'ятки, почути звуки, — навіть відчути запахи, — не сідаючи в літак, не витрачаючи коштів, не переживаючи дискомфорту й інших ризиків, пов'язаних із подорожжю. З іншого боку, покоління Z волітиме віртуальної реальності у тих враженнях, яких насправді отримати не може, наприклад, від польоту на космічному кораблі в уявному світі чи перебування всередині вулкану.

Віртуальна реальність позначиться на всьому, від бізнес--поїздок (коли віртуальні зустрічі не менш ефективні, ніж особисті) до відпочинкових подорожей та освіти. Не кажучи вже про те, як VR може вплинути на розваги, створення контенту, стосунки (віртуальні, які видаються реальними!) тощо. Ви

можете відвідати концерт, повеселитися з п'ятдесятьма тисячами людей, і все це — не виходячи з комфортного помешкання й не переплачуючи за напої.

Понад половина (52 %) з покоління Z [20] має сподівання, що в найближчому майбутньому використовуватимуть віртуальну реальність як найголовнішу технологію для відео чи онлайн-ігор або для перегляду ігор інших гравців.

А 60 % представників покоління Z (63 % віком вісімнадцяти років і молодших) [21], імовірно, у найближчому майбутньому гратимуть в ігри у віртуальній реальності й переглядатимуть такі ігри, дивитимуться у віртуальній реальності телепередачі та кіно.

Доповнена реальність також швидко стає дійсністю й може відіграти приголомшливу роль, додавши до щоденного життя цікавинки, розваги й несподіванки. Технологія доповненої реальності додає у світ, який ви бачите, різні образи, причому ви можете бачити речі, яких тут насправді немає, та вони видаються цілком реальними. Ви можете зазирнути під стіл і побачити улюблену книжку, але коли поглянете на стільницю, то книжки не побачите, — тобто здаватиметься, що книжка має бути під столом. Доповнена реальність відкриває новий світ занурення, що може також вплинути на маркетинг, продажі, тренінги й освіту. Послання, візуальні образи та враження приходять у життя в такі способи, яких зараз не існує: від продактплейсменту й білбордів просто у вашому домі до купівлі вражень, які можна отримати лише у віртуальній реальності.

Віртуальна реальність може бути особливо корисною для робочої сили, наприклад, для створення цілком нового рівня тренінгів з виконання завдань у стресових умовах (на кшталт посадки літаків чи розв'язання складних проблем).

Завдяки поєднанню віртуальної та доповненої реальностей, а також способам «доповнення» технологіями людей, технології

ширше й глибше інтегруються у наш світ і наше бачення та переживання світу. Хочете прогулятися з динозаврами? Будь ласка. Хочете сидіти в першому ряду аудиторії у Гарварді? Просимо. Хочете розіграти в ролях освідчення? І це тримайте.

Звісно, цей новий світ матиме також і недоліки. Покоління Z вже відчуває тривогу, коли не має поряд телефону чи не отримує негайної відповіді. Ці молоді люди також побоюються особистого спілкування, особливо на робочому місці. Як воно буде за двадцять років, коли використовуватимуть технології повного занурення? От покоління Z і з'ясує.

3. Старіння населення і перехід поколінь

Бebі-бумери живуть довше, ніж багато хто з них очікував; їхні заощадження, пенсії, спроможність працювати та урядові програми фінансової й медичної підтримки не були на таке розраховані. Популяція бebі-бумерів дедалі старішатиме, що становитиме проблему для багатьох представників цього покоління й водночас зумовлюватиме тиск на уряди та родини в усьому світі, вимагатиме рішень, що допоможуть цій генерації старіти комфортніше. Бebі-бумери часто не хочуть іти на пенсію, нерідко не можуть полишити роботу з фінансових причин, тож вони залишатимуться частиною робочої сили доти, доки багато хто з них буде фізично здатний працювати.

У багатьох аспектах світ не готовий до швидкого старіння значної частки населення. Цей процес зачепить не лише тих, хто старіє, але й молодших, на яких переважно ляже тягар фінансової та фізичної відповідальності й допомоги цьому старіючому поколінню — членам родини, сусідам чи співгромадянам.

Водночас покоління X переходитиме на пізнішу стадію дорослого життя, де не лише виконуватиме батьківські обов'язки щодо своїх дітей із покоління Z, але й допомагатиме

своїм батькам і врешті також своїм онукам. Покоління X буде затиснуте величезною відповідальністю щодо допомоги усім цим генераціям, до того ж виконуватиме роль старійшин у робочій силі — і це при тому, що воно значно менше чисельно за попередні покоління. Покоління X прийде до поворотного моменту у своїй ролі найвищих очільників компаній, політичних лідерів, виборців та активно працюючого й впливового покоління, яке ще й володіє найбільшим досвідом в усіх цих сферах. Покоління Z значно більше рівнятиметься на покоління X, а не на міленіалів, бо саме покоління X докладатиме зусиль, допомагаючи своїм батькам, громадам, родинам та роботодавцям.

Протягом наступних двадцяти років міленіали дедалі більше втрачатимуть статус «модного й популярного покоління» і ставатимуть ще одним поколінням дорослих середнього віку. Міленіали перебиратимуть на себе дедалі більше традиційних обов'язків і залишатимуться найбільшим поколінням на ринку праці й серед працівників, але з дорослішанням міленіалів (та їхніх дітей із покоління Z) наблизатиметься й той день, коли вони захочуть вийти на пенсію чи працювати менше.

Результатом старіння світу й переходу поколінь стане передача влади від бебі-бумерів поколінню X і, зрештою, міленіалам. Покоління Z спостерігатиме за цим і захоче знати, як ці зміни й нове політичне бачення та урядові норми вплинуть на них — і, ох, їхніх дітей! Спершу покоління Z просто долучатиметься до процесів без особливого зацікавлення, поки інші покоління забезпечують явку виборців, політику та рішення, що залежать від населення. Однак зрештою покоління Z перетвориться на силу й побудує дискусію за своїм розумінням соціально значущих справ та поколінневих пріоритетів.

4. Штучний інтелект, інтернет речей, підключені до мережі пристрої та споживчі технології

Штучний інтелект (ШІ) уже змінює наш світ, звички, новини, контент і навіть інвестування. Це лише початок революції штучного інтелекту, яка впливатиме на покоління Z протягом усього його життя. ШІ, імовірно, вкорениться в усьому, що ми робимо, маємо, до чого залучаємося, він буде пов'язаний із раціоном харчування та заняттями спортом, побаченнями, шопінгом, рекламою та рекомендаціями, таргетованими дедалі точніше.

Пануванню штучного інтелекту ще більше сприятимуть інтернет речей (Internet of Things, IoT) та пристрої, підключені до мережі. Оскільки дедалі більше пристроїв підключаються до всесвітньої павутини й хмар, з'являється можливість збирати й аналізувати дедалі більше даних і в результаті видавати кращі рекомендації. Це змінить усе: від будинків покоління Z, ефективність функціонування яких різко зросте, чи проривних медичних технологій, які відстежуватимуть стан вашого тіла, до найрізноманітніших пристроїв, раптом підключених до вашого телефону (чи який там ще комунікаційний пристрій винайдуть у майбутньому). Зараз точаться активні дискусії про те, чи є штучний інтелект провісником кінця світу й людського панування, чи проривом, за яким настануть часи більшого та кращого забезпечення їжею, вищої якості життя й миру.

Хай яким буде результат, покоління Z буде першою генерацією, яка вважатиме за норму, що всі побутові прилади в домі (пралька, сушарка, мікрохвильовка, кавоварка, ліжка, телевізор, холодильник, світильники, обприскувачі тощо), автомобіль, робота й життя підключені до мережі, відстежуються, оптимізуються, аналізуються й повністю інтегровані.

Ставлення до штучного інтелекту [22]:

61 % покоління Z вважає, що ШІ позитивно впливає на суспільство.

43 % покоління Z вважають, що ШІ позитивно впливає на їхнє власне життя.

Ставлення покоління Z до смарт-пристроїв [23]:

80 % покоління Z вважають, що у найближчому майбутньому володітимуть і користуватимуться смарт-пристроями, товарами чи послугами більше, ніж зараз.

80 % покоління Z вважають, що смарт-пристрої, товари чи послуги суттєво полегшать їхнє життя у найближчому майбутньому.

55 % покоління Z будуть готові платити вищу ціну за смарт-пристрої, товари чи послуги, які суттєво полегшать їхнє життя у найближчому майбутньому.

Далі: нові проривні технології на кшталт квантових обчислень різко підвищать вплив комп'ютерів і частку рішень, які приймаються на основі обчислень, що призведе до наслідків, які багато хто з нас і уявити не може (а дехто й не хоче). Покоління Z — це генерація, яка справді переживатиме зближення даних, алгоритмів, апаратного забезпечення й життя. Це також спричинить новий величезний тиск у питаннях конфіденційності даних і безпеки — для всіх, від окремих осіб і виробників до технологічних компаній та урядів.

Крім загального поступу технологій, рушіями якого виступають програмне забезпечення й коди типу ШІ, інтернету речей та підключених пристроїв, на покоління Z також чекають потужні зміни в таких важливих галузях, як 3D-друк — із можливістю надрукувати все, від будинку до кросівок на

замовлення; роботи — помічники в господарстві; нейрокомп'ютерний інтерфейс (ага!); розвиток потенціалу нанотехнологій та вбудовування їх у споживчі продукти; а також, імовірно, скорочення активів у власності (кому потрібні автівки, якщо є Uber, віртуальна й доповнена реальність, і все іде до вас). Споживчі технології тільки починають окреслювати межі можливого, і вони розширюватимуться, що більше технологій інтегруватимуть навіть у найпростіші дитячі іграшки чи сонячні окуляри для дорослих.

5. Автоматизація на робочому місці

Зараз багато говорять про професії й посади, які можуть зникнути через постійну автоматизацію робочих процесів, зокрема інтеграцію штучного інтелекту, сучасну робототехніку та інтернет речей. Багато людей припускають, що з найбільшою імовірністю будуть ліквідовані ті типи робіт, що передбачають низьку кваліфікацію й повторювані операції, але це не так. На тлі швидкого розвитку й удосконалення технологій під загрозою опиняються й посади у таких сферах, як бухгалтерія та фінанси. Це може справити значний вплив не лише на самі ці професії, але й на виші, наукові ступені та навчальні траєкторії, які живлять ці професії, або може спонукати до перенавчання (якщо таке можливе) людей, що вже працюють у цих сформованих сферах. Навіть менеджери середньої ланки можуть повторити долю динозаврів, якщо краще оцінювання ефективності персоналу, його потреб і сильних сторін приведе до оперативного навчання, коучингу та просування по службі, індивідуально підігнаних під кожну особу з її персональними перевагами, напрямками розвитку, досягненнями й цілями.

Покоління Z, мабуть, стане першим поколінням, яким керують радше програми, а не люди, що може зумовити величезний прорив у розкритті їхньої ефективності й

ефективності всіх генерацій, але також вилитися у масштабні зміни в корпоративних структурах, у плануванні та у наявних професіях.

В одному філософському таборі опиняються мислителі, які вважають, що автоматизація робочої сили призведе до значної, стабільної втрати робочих місць, які не відновляться, і уряди мусять допомогати людям знайти заняття на вільний час, у який праця може й не передбачатися. Інший табір складають ті, хто зазначає: автоматизація робочої сили та вдосконалення технологій справді спричинять втрату робочих місць та перехід обов'язків, але також створять величезну кількість робочих місць, які наразі не існують, і ці місця треба буде заповнювати, що приведе до підвищення стандартів праці багатьох тих, хто буде залучений.

Загалом 48 % представників покоління Z вважають, що штучний інтелект позитивно вплине на їхню роботу [24].

А 49 % представників покоління Z погоджуються, що використання ШІ на робочому місці покращить їхню роботу, бо, зокрема, допоможе їм швидше знаходити потрібне робоче місце, а роботодавцям — краще розуміти їхні почуття й потреби в плані кар'єри й праці.

Головне побоювання понад половини (59 %) з покоління Z щодо використання ШІ на робочому місці — страх, що штучний інтелект замінить на роботі їх самих.

Хай там як, автоматизація робочої сили, хмарні сервіси, програмне забезпечення на основі штучного інтелекту тощо змінять для покоління Z саму суть роботи, професійної освіти й навички, потрібні для успіху. Покоління Z напевно опиниться на передньому краї цих змін з огляду на їхній вік і темпи тестування технологій автоматизації робочої сили. Іншими словами, чимало представників покоління Z зрештою працюватимуть на посадах і в професіях, яких не існує нині, й

спостерігатимуть, як відмирають фахи, звичні для їхніх дідусів і бабусь.

6. Прориви в медицині

Покоління Z, імовірно, стане першим поколінням, яке повною мірою скористається швидким прогресом у медицині протягом останніх тридцяти років. Так, це покоління достатньо молоде, щоб відчувати на собі переваги недавніх успіхів у біотехнологіях, зокрема методів редагування геному (загальноприйнята назва — редагування геному CRISPR), та надзвичайні вигоди персоналізованої медицини. Тут ідеться, серед іншого, про можливість вирощувати органи для конкретної особи, терапію, призначену конкретно для знищення тієї чи іншої хвороби (наприклад, раку) та численні форми підтримання здоров'я, здорового способу життя й лікування, які можуть суттєво збільшити тривалість життя (що породжує цілком новий спектр питань і проблем).

Перспективи персоналізованої медицини неймовірно хвилюючі, як і можливість подолати жахливі недуги, як-от рак і хвороба Альцгеймера. Однак персоналізована медицина, особливо редагування геному, також породжує етичні й філософські виклики, з якими представники покоління Z стикнуться, коли самі стануть батьками. Ба більше, чимало представників покоління Z не муситимуть фізично кудись їхати чи мандрувати, щоб пройти медичний огляд, оскільки в діагностуванні й лікуванні дедалі поширюватиметься телемедицина й інші пристрої та аналізи (зокрема й на дому), які застосовуватимуться на вимогу незалежно від місця перебування пацієнта.

У результаті цих медичних проривів, зокрема індивідуалізованої медицини й викорінення хвороб, середня тривалість життя може значно зрости, що створить тиск на всі

сфери, від галузі охорони здоров'я й родин до урядових структур. Покоління Z — справжні вигодонабувачі сучасних проривів у медицині, завдяки яким у не надто далекому майбутньому більшість медичних проблем (якщо не всі) можна буде залагодити — може, навіть ще до народження дитини.

7. Комерційні польоти в космос

Так. Цей час близько. Ілон Маск, Річард Бренсон, Джефф Безос та багато інших день і ніч працюють над комерціалізацією польотів у космос, щоб будь-хто зміг відчувати невагомість. Перспектива рентабельних польотів у космос, спершу з розважальною, але зрештою з комерційною метою (наприклад, для гірничодобувних робіт абощо), створює безліч можливостей, зокрема, діти чи онуки покоління Z зможуть жити на іншій планеті чи відвідувати її. П'ятдесят років тому люди тіснилися біля чорно-білого телевізора, щоб побачити висадку людини на Місяць. Діти та онуки покоління Z, можливо, переживуть це на власному досвіді.

8. Глобальні виклики

Хоч це й надзвичайно чутлива та суперечлива тема, покоління Z отримуватиме повідомлення про них щотижня, якщо не щодня. Населення Землі, найімовірніше, і надалі зростатиме швидкими темпами, спричиняючи дедалі більший тиск на уряди, регіони, ресурси та послуги — від будівництва житла й виробництва їжі до забезпечення водою й перевезень. Водночас на формування покоління Z більше, ніж на будь-яку іншу поточну генерацію, імовірно, вплине глобальне потепління, бо ці люди зараз наймолодші, в них найбільше часу попереду. Наслідки можуть бути які завгодно — від зміни рівня моря, що вплине на великі міста, до збільшення кількості й масштабів стихійних лих. Покоління Z, можливо, найповнішою

мірою відчує ці трансформації протягом свого життя, тож матиме впровадити зміни, щоб подолати ці загрози для нашого світу.

9. Блокчейн

Покоління Z досягне зрілості в часи, коли блокчейн та розподілені реєстри будуть інтегровані в багато аспектів життя, від особистих фінансів та юридичних контрактів до інновацій у галузі охорони здоров'я та ведення й зберігання документації.

Гроші — це вже більше не готівка. Це більше не пластикові картки. Натомість для покоління Z гроші — це концепт, що зберігається в хмарі. Невдовзі гроші можуть перетворитися на сам тільки цифровий підпис, унікальний набір цифр, що розблоковує вартість у розподіленій всесвітній мережі.

За допомогою застосунків на кшталт Venmo підлітки вже можуть обійтися без банку й переходять на цифрові гаманці, для яких не потрібно банківського рахунку чи кредитних карток. Блокчейн може перетворити банки (в їхньому поточному форматі) на щось застаріле, бо замість того, щоб передавати гроші в управління банку, можна робити це за допомогою блокчейну дешевше й безпечніше, за мить, у будь-якому кінці світу.

Блокчейн розростається й претендує на контроль над коштами роздрібної торгівлі й сфери інвестицій, і для покоління Z це може мати численні наслідки. Це покоління може зовсім відмовитися від банків, якщо вони достатньо швидко не запропонують власної версії блокчейну. Акції видаватимуться поколінню Z марними через їхню надзвичайну нестабільність та брак прозорості. Чому б замість того не майнити біткоїни? Чому б не отримувати гарантований дохід за допомогою Coinbase і майнінгу криптовалют просто на власному телефоні? Покоління Z, напевно, захоче безпечніших,

прозоріших інструментів роботи з грошима, ніж фондовий ринок. Замість нього вони можуть здійснювати інвестиції, купуючи криптовалюту на кшталт біткоїну (цифрові активи на основі технології блокчейн) і вкладаючи в компанії напряду, а не за посередництва фондової біржі.

Наймолодші з покоління Z і не пам'ятатимуть часів, коли криптовалюти ще не стали звичною частиною життя. Так само як багато хто з нас не пам'ятає епохи до банкоматів, покоління Z не пам'ятатиме періоду, коли не використовувало біткоїни. У рамках програм MBA вони, напевно, слухатимуть курси з криптоактивів та криптоекономіки. Технологія блокчейну засадничо сформує їхні погляди на гроші, банки та інвестиції.

10. Трансформація вищої освіти

Понад двісті років університети й коледжі були для багатьох джерелом навчання, особистого розвитку й переходом до реального життя. Із поширенням віртуальної та доповненої реальності, мобільного навчання та зміною потреби в професійних навичках коледжі можуть втратити свою вагу або їх витіснять навчання в хмарі й нові мірила рівня навичок, що прийдуть на зміну оцінкам і стандартизованим тестам. Наймолодші члени покоління Z застануть частину цих змін, але справжніми підриивниками, мабуть, стануть діти цього покоління. Це вимагає від вищої освіти переосмислення своїх пропозицій, освітніх платформ і способів організації навчання, а також підвищення результативності за ту саму ціну.

Усе вищенаведене — лише верхівка поколінневого айсбергу. Ми також віримо, що COVID-19 та наслідки пандемії можуть мати тривалий вплив на покоління Z, в тому числі — на способи, в які ті навчатимуться, працюватимуть та плануватимуть своє майбутнє. Наразі ще зарано прогнозувати довгострокові впливи

коронавірусу та самоізоляції, але очевидно, що вплив на покоління Z буде значний.

Усі ці тренди, прориви, виклики та інновації (й багато інших чинників трансформації, які ще не відомі й не названі) потужно сформують і змінять переконання й очікування покоління Z. Усі ці процеси характеризуватимуться значно більшою глибиною, швидкістю й інтегрованістю, ніж ми бачили тоді, коли персональні комп'ютери змінили покоління X, смартфони забезпечили повну підключеність міленіалам, а всесвітня павутина поєднала континенти миттєвими повідомленнями (і соцмережами). Зіткнення з цими трендами визначить всі аспекти життя покоління Z — від професійного шляху до сподіваної тривалості життя, стосунків, подорожей, здоров'я, переконань і бачення інших.

Висновки. Покоління Z щойно стартувало

Починаючи писати цю книжку, ми не знали, що відкриємо і як відкрите сформує життя. Сподіваємося, коли ви приєдналися до нас у цій подорожі, вас зворушили ентузіазм, несподіванки й людяність, які привносить покоління Z, а також зачепили виявлені нами рішення та стратегії для розкриття потенціалу цих молодих людей як працівників, членів команди, інноваторів та майбутніх лідерів на ринку праці.

Як дослідники, лектори, знавці й батьки цього покоління ми були надзвичайно вражені, зрозумівши, що покоління Z означає для нас і для вас. Це покоління принесе нову норму, яка зумовить зміни, невизначеність, дискомфорт, упевненість і прориви. Ми знаємо, що занурення в усі аспекти життя покоління на такому критично важливому етапі його розвитку надихає й дещо приголомшує, але так само діє й майбутнє, яке ця молодь із собою несе.

З наших розмов із поколінням Z чітко зрозуміло одне: це покоління прямує зі світоглядом, талантом і енергією, здатними вивільнити найкраще в усіх нас. Так, вони інакші. Але у цій відмінності криються величезні можливості — треба тільки знайти час і зрозуміти їх. Що краще ми знатимемо членів покоління Z, то більше розумітимемо, як розкрити їхні таланти і як вони можуть допомогти нам повністю реалізувати власний потенціал далекоглядних лідерів.

Ми переконані, що наведені в цій книжці інсайти, історії, статистика й масштабні дослідження допоможуть вам виробити ефективний для вас і вашої організації індивідуальний шлях, а також забезпечити той вплив і спадок, які ви хочете лишити по собі.

Представники покоління Z розраховують на те, що ви приймете виклики й можливості, які вони представляють, і почнете допомагати їм просто відсьогодні, використовуючи все, що ми дізналися у рамках досліджень. Вони потрібні нам заради їхнього майбутнього, і так само вони отримають користь від нас тепер і завтра.

Безперечно, покоління Z відіграє важливу роль у формуванні не лише багатьох наступних десятиріч, але й, імовірно, наступного сторіччя й далі. Потенціал, надії, мрії, страхи, ідеї та здатність цього покоління до відновлення після поразок безпосередньо пов'язані з тими діями, задля розвитку їхніх навичок і способу мислення, до яких вдаються сьогодні такі лідери, як ви. Це актуально для всіх царин — від створення посутнього клієнтського досвіду до застосування згаданих у цій книжці заходів, що допоможуть використати таланти представників покоління Z як працівників, колег і майбутніх підприємців.

Якщо коротко: покоління Z потребує нас так само, як ми потребуємо їх, і ми можемо отримати від цієї взаємодії стільки ж (якщо не більше!) вигоди, що й вони.

Головне для нас — почати просто зараз налагоджувати з ними контакт, застосовуючи стратегії з цієї книжки, а також власні унікальні переваги й експертні знання, щоб скористатися потенціалом, який ми творимо, взаємодіючи. Разом *ми можемо збудувати Економіку Z* і розкрити нові ідеї й потенціал, що змінять світ.

Що можна втілити вже сьогодні

Якщо ви ще не вжили заходів для адаптації до покоління Z — не треба думати, що можливість втрачено! Покоління Z просто

зараз перебуває на тому етапі життя, освіти й кар'єри, коли вам ідеально пасує допомогти їм і в процесі точного налаштування власних навичок. Так, покоління Z уже починає перевертати різні галузі, від технологій і готельного бізнесу до косметики, догори дригом. Але ці молоді люди день за днем еволюціонують. Їхні споживчі витрати швидко зростають. Їхня частка у робочій силі різко збільшується. Їхній світогляд і встановлювані ними тренди просто зараз поширюються зі швидкістю вірусного відео. Вони ще не застарі й нині ще не запізно з ними взаємодіяти, якщо почати просто *зараз*.

Наше дослідження однозначно вказує на таке: що швидше ви вдастесь до дій, до швидше побачите результати. І навпаки: відкладаючи адаптацію до цього покоління, ви тільки ускладнюватимете подальше встановлення з ними контакту. Зараз саме час достукатися до них.

Якщо не певні, з чого почати, то, використовуючи інструменти, приклади й ідеї з цієї книжки, не забувайте про такі інсайти.

***Якщо прагнете налагодити взаємодію
з представниками покоління Z
як споживачами чи працівниками...***

- **Враховуйте, як виглядає світ очима покоління Z.** Це допоможе створити для поколінь надзвичайно важливий контекст, у якому є можливості для порозуміння, емпатії, довіри та впливу. Пам'ятайте, що покоління Z хоче солідаризуватися з лідерами й компаніями, рішуче налаштованими справити позитивний вплив на світ. Не страшно, якщо в ДНК вашої компанії не прошито якоїсь вищої суспільної мети. Покоління Z хоче бачити, що ви працюєте задля змін — чи то в місцевій громаді, чи у власній команді, чи

у щоденній діяльності. Покажіть цій молоді, що хочете позитивно вплинути на світ — і на неї.

- **Запитуйте представників покоління Z про їхні враження в ролі ваших працівників чи споживачів.** Якщо ви точно не розумієте, як ідуть справи з цим поколінням, що можна покращити, — просто спитайте їх. Це покоління любить, коли його запитують, любить ділитися своїми думками. І завжди краще запитати особисто, ніж читати на Twitter (а потім в Instagram, Snapchat і де там іще). Якщо ви хочете налагодити контакт зі споживачами з покоління Z, постарайтеся найняти членів цього покоління у свої команди з маркетингу та інновацій; або нехай вони візьмуть участь в експертних групах, де зможуть донести свою думку з перших вуст до керівництва. Якщо ж ідеться про управління персоналом, опитуйте своїх працівників із покоління Z, що вони бажали б змінити у ваших діях. Вони радо розкажуть, якщо ви готові слухати. Часто найкраще враження на них справляють взаємодії та ресурси, які коштують дуже мало, але спрацьовують знов і знов, приносячи вигоду всім. До того ж, ці заходи ще й полегшують вам управління людьми.

- **Достукуйтесь до покоління Z там, де воно є.** Забудьте про традиційні рекламні кампанії, які мають промовляти до всіх, але в процесі можуть не справити жодного впливу ні на кого. Знайдіть нішевих інфлюенсерів на улюблених цифрових платформах покоління Z, наприклад на YouTube та Instagram, подивіться, як можна з ними співпрацювати, щоб поширити поголос про ваш товар, бренд чи послугу. Ці платформи та інфлюенсери можуть забезпечити саме те вимірюване залучення та ROI, якого сьогодні потребують бренди в рамках своїх бюджетів.

Водночас подумайте про креативні способи залучення представників покоління Z як споживачів. Пригадайте: Ally

Financial не стала витрачати мільйони на рекламу під час трансляцій Супребоулу, а натомість розробила інтерактивну гру у віртуальній реальності, яка працювала лише під час трансляції рекламних роликів на Супербоулі. Фірма завершила кампанію, роздавши сотні тисяч доларів учасникам гри. У процесі вона познайомилася зі своїми клієнтами, розпитуючи їх про їхні цілі в площині заощаджень.

Ще один приклад нетрадиційного підходу — Університет Бейлора. Він ризикнув налагодити співпрацю з інфлюенсерами з YouTube і в результаті не лише значно збільшив свою популярність і захоплення вишем, але й представив навчальний заклад тим членам покоління Z, які про нього не знали. Ті учні, як в минулому, напевно, не розглядали б вступ до Бейлор, тепер планують у ньому побувати!

***...завоювати покоління Z
як споживачів та адвокатів...***

• **Оберіть за пріоритет посутню цінність та залучення.** Покоління Z хоче отримати максимальну цінність в обмін на свої витрати. Ці молоді люди хочуть знати, що «уклали добру угоду» і що процес купівлі буде простим. Водночас вони хочуть отримати найкращу можливу якість, а тоді поділитися новиною про покупку із друзями в соцмережах. Не забувайте: це покоління, яке отримує гроші в подарунок на день народження, відкладає їх на чорний день, а тоді попросить у батьків грошей і піде щось купувати. У дорослішому віці ця їхня звичка виявляється в тому, що вони шукають бренди, які напевно забезпечують гарну якість і довгий строк експлуатації, і це стосується будь-чого, від джинсів до навушників.

• **Поверніть свій бренд і команду передом до покоління Z.** Представники цього покоління хочуть знати, що люди, які стоять за брендом, дбають про них як особистостей.

Виробник станків для гоління Billie апелює до споживачів не обіцянками бездоганно поголеного тіла, а визнанням, що в кожної людини свої особливі вимоги щодо гоління, і Billie задовольнить їх усі. Aerie схиляє підлітків купляти свої бюстгальтери й білизну не перспективою виглядати в них, як струнка модель із глянцевого журналу останнього десятиліття. Натомість компанія заохочує жінок бути собою й любити своє тіло таким, яке воно є.

- **Скористайтеся їхньою любов'ю до навчання.** І їхньою любов'ю до відео. Косметичні бренди у відео на YouTube навчають молодих споживачів доглядати за шкірою й користуватися своєю продукцією. Якщо ви виробляєте спортивне спорядження, заведіть власний канал на YouTube і станьте одним із найкращих авторитетів у питаннях кервболу[5]* чи плавання брасом. Якщо ви водопровідник, навчіть людей, як прочистити унітаз чи злив у басейні або визначити, де саме протікає труба в підвалі. Завдяки таким діям ви не втратите клієнтів. Ви станете першим, до кого вони звернуться. Це спрацює в усіх випадках — чи коли вони збираються відкрити онлайн перший рахунок для пенсійних заощаджень, чи коли шукають водійські курси (так, наприклад, Блейк Гаррет розкручував Aceable).

...розкрити таланти представників покоління Z як працівників...

- **Заведіть механізм рекомендацій.** Шукаючи роботу, покоління Z, на відміну від міленіалів, не кидається одразу до порталів з працевлаштування. Натомість ці молоді люди звертаються до друзів та родини. Взаємодійте з вашими нинішніми працівниками, полегшіть їм справу поширення інформації про вакансії у компанії через соцмережі. Спонукайте їх рекомендувати до роботи перевірених друзів,

пропонуючи якісь привабливі стимули, наприклад, враження (квитки на концерти, спортивні події, подорожі) чи грошові бонуси, на отримання яких вони не муситимуть чекати роками.

- **Спростіть налагодження контакту, а тоді залишайтеся на зв'язку.** Спростіть процедури заповнення й збереження заявки на вакансію на мобільному пристрої. Якщо претендент не закінчив заповнювати заявку, надішліть йому нагадування із прямим посиланням на цю анкету, покажіть іще раз, що зацікавлені в інформації про нього. Коли претенденти бачать, що ви зацікавлені дізнатися про них побільше, їм і самим стане цікаво отримати більше інформації про вас і вашу компанію. Це особливо важливо за великого попиту на робочу силу на ринку праці; ми спостерігали, як такі дії забезпечують значний приплив заявок на вакансії.

- **Запропонуйте розвиток талантів — з першого ж дня.** Немає значення, працює представник покоління Z на пів ставки після школи чи найнявся на повну ставку на посаду, що передбачає кар'єрне просування. Ви результативніше приваблюватимете, найматимете й утримуватимете працівників із покоління Z, якщо доведете, що дбаєте про розвиток їхніх талантів. Декілька досліджень засвідчили, що представники покоління Z віддадуть перевагу тій роботі, на якій їм запропонують менторство й можливості перейняти й опанувати нові навички, а не ту роботу, де більше платять, але подібного наставництва не пропонують. Чітко повідомляйте в оголошеннях про вакансії, під час процесу наймання та адаптації нових працівників, що ви налаштовані розвивати їхні таланти, — і вони будуть більше вам віддані.

- **Навчання має бути постійним і здійснюватися за запитом.** Якщо під час орієнтаційної сесії ви покладете перед представниками покоління Z важезну папку з матеріалами, вони закотять очі під лоба. Тренінги мають бути короткими,

захопливими й інтерактивними, хай би чого вони стосувалися — більш рутинних обов'язків чи просунутих питань безпеки, продажів або технологій. Заохочуйте працівників приєднуватися якомога раніше; для цього під час процесів орієнтації та адаптації організуйте навчання, що закладає міцні підвалини майбутнього розвитку. На цій основі вибудовуйте подальші процеси, надаючи доступ до навчальних відео, відео з відповідями на найчастіші запитання та інших запитуваних ресурсів, які дадуть працівникам змогу вивчати все необхідне. Це дасть вам можливість масштабувати навчання (а отже, звільнить від додаткового навантаження), а працівників заохотить зануритися в питання, які для них наразі найнагальніші. Як показує наше дослідження, покоління Z прагне зробити свій внесок і мотивовано працювати задля змін, але також потребує можливості навчатися в міру необхідності, зокрема й на власних помилках.

Зазираючи в майбутнє: що ми бачимо

Якщо оглянути всі наші дослідження покоління Z, бесіди й фокус-групи з його представниками, аналіз даних, можна дійти чіткого висновку: майбутнє з поколінням Z буде надзвичайно захопливим. Захопливим для нас, для них і, сподіваємося, для вас.

Покоління Z дає лідерам та організаціям колосальні можливості зростати, зміцнюватися, впроваджувати інновації та перевершувати всі показники ефективності, якщо лідери (такі, як ви) готові адаптуватися до цього покоління.

Чи ви готові розкрити все те, що ця генерація може запропонувати? Ми — готові, й щасливі розділити з вами ці захопливі відкриття.

Подяки

Ми хотіли б висловити подяку й віддати належне тим талановитим, сповненим ентузіазму людям, які допомогли книжці «Економіка Z» набутти завершеного вигляду. Насамперед хочемо подякувати нашій зірковій дослідницькій команді у компанії The Center for Generational Kinetics. Без них, їхньої креативності та самовідданості ця книжка не з'явилася би на світ. Спасибі вам!

Ми хотіли б високо оцінити заслуги нашої чудової літературної агентки Нени Мадоніа. Нена повірила в цю книжку з першого ж нашого мейлу з описом ідеї. Також хотіли би подякувати видатній редакційній і видавничій команді у HarperCollins, яка втілила цю книжку в реальність. Ви дивовижні.

Дякуємо нашій партнерці в написанні текстів Марії Гальяно. Маріє, дякуємо за перегляд рукопису, за допомогу в представленні покоління Z, а також наших досліджень та інсайтів.

Також хочемо подякувати нашим родинам, які були поруч і в труднощах, і в успіхах. Вони щедро присвячували свій час, даючи нам змогу вкладати наш час у книжку. Особливо дякуємо Робін Ширлі, Еліді Гонзалес, Дену Дорсі, Маріано Гонзалесу та Робу Ширлі.

Крім наших сімей, хотіли би подякувати наставникам і друзям, які підтримували нас на цьому шляху. Вони допомогли нам не лише перекинути містки між поколіннями, але й подолати відстань від візії книжки до того примірника, що ви тримаєте в руках.

Джейсон дякує за стійку підтримку й заохочення своїй групі лекторів та авторів: Джею Беру, Девіду Горсегеру та Рорі Вадену. Він також висловлює вдячність команді підприємців Q2 за те, що від самого початку вірили в CGK та «Економіку Z». Дякуємо!

Деніс хотіла б подякувати своїм наставникам і друзям, зокрема EO Austin Forum, F2 і всім тим знайомим сміливим жінкам, які давали їй силу й багато сміху, коли це було потрібно.

Ми хотіли би подякувати нашим дивовижним клієнтам. Ми вдячні всім компаніям зі сфери технологій, роздрібної торгівлі, автопрому, виробництва одягу, охорони здоров'я, банківської справи й страхування та всіх інших галузей, із якими ми працювали, за партнерство у вирішенні поколінневих проблем. Ви дали нам змогу розбудувати фірму, яка, на наше переконання, допоможе виявити найкраще в кожному поколінні.

І нарешті, ми хочемо подякувати всім з покоління Z — і нашій доньці Раї — за те, що відважно поділилися з нами своїми історіями, словами й поглядами, допомагаючи будувати мости між поколіннями. Дякуємо вам! Ми в такому захваті від енергії, перспектив, талантів і змін, які ви привнесете у цей світ.

Про авторів

Про Джейсона Дорсі

Джейсон Дорсі — провідний лектор та дослідник із тем покоління Z, міленіалів та поколінь у цілому. Його програмні презентації в різних країнах світу перед аудиторіями у складі від 16 до 16 тис. осіб *понад тисячу разів вітали бурхливими оваціями.*

Як співзасновник і президент CGK Джейсон разом зі своєю командою дослідників здійснив численні дослідження та консалтингові проекти в царині поколінь, спрямовані на вирішення проблем найбільших глобальних брендів у найрізноманітніших галузях, від технологій та медицини до роздрібної торгівлі й фінансових послуг.

Джейсон має пристрасть — відділяти міфи про покоління від правди, щоб лідери бізнесу могли досягти швидших результатів. Він спеціалізується на розкритті прихованих рушійних сил, які допоможуть швидко збільшити продажі, посилити персонал і здійснити інновації *для всіх поколінь.* Видання *Adweek* назвало Джейсона «гуру досліджень».

Ставши автором бестселера вже у 18 років, Джейсон дав інтерв'ю понад 300 медіа, зокрема *60 Minutes*, *The Today Show*, *The Early Show*, *CNN*, *CNBC*, та з'явився в головній статті числа *The New York Times* із фото на обкладинці. Його знають як автора тези про те, що міленіали не є залежними від технологій, а просто дуже добре в них тямлять, і відкриття, що міленіали розпадаються на два покоління — мега-леніалів та ме-леніалів. Джейсон найбільше прославився фразою: «Технологія здається новинкою лише в тому разі, якщо ви пам'ятаєте, як воно було до неї».

Джейсон входить до складу рад директорів публічних і приватних компаній, активно консультує генеральних директорів, ради корпорацій, венчурних капіталістів, засновників стартапів та фондів прямих інвестицій. Щоб сконтактувати з Джейсоном на предмет індивідуально підготованих програмних лекцій чи презентацій для управлінців, входження до складу рад директорів чи консультування або спеціалізованих досліджень — звертайтеся на JasonDorsey.com.

Twitter: @JasonDorsey

Instagram: @Jason_Dorsey

LinkedIn: JasonDorsey

Про Деніс Віллу, PhD

Деніс Вілла, PhD, — генеральна директорка, співзасновниця й візіонерка The Center for Generational Kinetics (CGK). Доктор Вілла першою запропонувала ідею дослідження, яке відділить міфи про покоління від правди про них, що в результаті допоможе лідерам ухвалювати кращі рішення для всіх поколінь.

Деніс Вілла очолює у CGK команду, що займається дослідженнями й формулюванням інсайтів. Вона провадила дослідження на замовлення найвищого керівництва глобальних брендів у найрізноманітніших сферах, від розваг і страхування до медицини й споживчих технологій. Вона презентувала результати досліджень керівникам бізнесу від Нью-Йорка до Маямі, Далласа й Лас-Вегаса.

Низка ЗМІ писали про доктора Віллу як експерта з питань поколінь, зокрема нарис про її роботу з поколінням Z вийшов у *Washington Post*, виходили публікації й в інших виданнях, зокрема *Wall Street Journal*.

Доктор Вілла закінчила бакалаврат у Техаському університеті в Остіні, а магістерський і докторський ступені здобула в Університеті штату Техас у Сан-Маркосі. Стала фіналісткою премій Profiles in Power та Woman's Way Business Awards.

Крім управління CGK, Деніс Вілла також керує будівельною компанією і є членом ради директорів та радником кількох неприбуткових організації в Остіні. Завзято займається бігом і любить прогулянки та домашню мексиканську їжу.

Щоб сконтактувати з доктором Віллою на предмет індивідуально розроблених презентацій за дослідженнями, входження до складу рад директорів чи консультування або спеціалізованих досліджень від CGK — звертайтеся на GenHQ.com.

Twitter: @DrDeniseVilla

LinkedIn: Denise Villa Phd

Про The Center for Generational Kinetics

The Center for Generational Kinetics (CGK) — провідна компанія у сфері досліджень покоління Z, міленіалів і поколіннєвої проблематики загалом, консультування й лекцій із цих питань. Експертна команда CGK надала свої послуги понад семистам клієнтам з усього світу, які представляють численні найбільші бренди й майже всі головні галузі, зокрема технології на ринку B2B, фінансові послуги, споживчі технології, банківські послуги, страхування, готельний бізнес, виробництво, роздрібну торгівлю, ресторанний бізнес, моду, уряди, асоціації, охорону здоров'я, фонди прямих інвестицій тощо.

CGK спеціалізується на пошуку нових способів вирішення поколіннєвих проблем (від наймання до продажів), пропонуючи

позитивний, дієвий погляд на покоління. У нашій команді, очолюваній докторами філософії, — дослідники, стратеги, дизайнери, консультанти та визнані лектори. Лектори CGK виступали з центральними доповідями на подіях в усьому світі перед аудиторіями чисельністю від шістнадцяти до шістнадцяти тисяч осіб — і понад сто тисяч учасників на одній події. Недавні майданчики для виступів — від Сингапура й Парижа до Амстердама й Мехіко.

CGK провела численні оригінальні дослідження на чотирьох континентах із використанням багатьох мов. Кожне дослідження й консалтинговий проєкт CGK — унікальні, адаптовані до конкретного клієнта, адже перед кожним клієнтом постають характерні лише для нього поколіннєві виклики: від наймання покоління Z і розвитку управлінських талантів міленіалів до впровадження продуктових інновацій і організації продажів представникам п'ятих поколінь. CGK застосовує підхід, що передбачає безпосередню взаємодію з об'єктом досліджень, поєднує кількісні та якісні дослідження з глибокими експертними знаннями з питань генерацій, націлений на відкриття нових інсайтів, прихованих трендів та розробку конкретних дій, що допоможуть клієнтові відповісти на нагальні виклики.

Експерти CGK переконані: *кожне* покоління створює цінність. Ми також віримо, що покоління — це не коробки з прихованим вмістом, а дієві ключі, що відкривають шлях до тісніших зв'язків, довіри, впливу й результату.

Дослідницька команда CGK винайшла Generational Context™, унікальний підхід до розуміння й розв'язання поколіннєвих проблем. Цей підхід передбачає використання дослідницьких переваг і експертного досвіду CGK, зокрема кількісних і якісних досліджень вкупі з дослідженнями й даними, наданими клієнтом.

CGK — бізнес, серед власників якого — жінки й представники меншин. Ми палко прагнемо забезпечити результати лідерам з усіх поколінь. Щоб сконтактувати з CGK для замовлення лекції, дослідження з питань поколінь чи інтерв'ю з цієї тематики для медіа, будь ласка, звертайтеся на GenHQ.com.

Примітки

Розділ сьомий

Що купує покоління Z

1. Sophie Alexander, et al., «Victoria's Secret Has More Than a Jeffrey Epstein Problem», Bloomberg, July 29, 2019, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-29/victoria-s-secret-has-more-than-a-jeffrey-epstein-problem>.

2. Whistle, «From Nerdy to Normal: Gen-Z Connects Via Gaming», 2018, <https://www.whistlesports.com/report-from-nerdy-to-normal>.

3. The Center for Generational Kinetics, «Gen Z, Gender, and Technology», 2018, GenHQ.com.

4. Nielsen, «Millennials on Millennials: Gaming Media Consumption», 2019, <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/06/millennials-on-millennials--gaming-media-consumption-report.pdf>.

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2019/millennials-on-millennials-gaming-media-consumption/#>

5. Eileen Brown, «Millennials Are Twice as Likely to Use Unapproved Collaboration Apps in the Workplace», ZDNet, August 14, 2019, [https://www.zdnet.com/article/millennials-are-twice-as-likely-to-use-unapproved-collaboration-apps-in-the-workplace/#targetText=Millennials%20are%201.5%2Dtimes%20more,](https://www.zdnet.com/article/millennials-are-twice-as-likely-to-use-unapproved-collaboration-apps-in-the-workplace/#targetText=Millennials%20are%201.5%2Dtimes%20more,why%20Slack%20is%20so%20popular.&targetText=Over%20one%20in%20five%20(20.8, and%204.8%25%20of%20baby%20boomers)

[why%20Slack%20is%20so%20popular.&targetText=Over%20one%20in%20five%20\(20.8, and%204.8%25%20of%20baby%20boomers](https://www.zdnet.com/article/millennials-are-twice-as-likely-to-use-unapproved-collaboration-apps-in-the-workplace/#targetText=Millennials%20are%201.5%2Dtimes%20more,why%20Slack%20is%20so%20popular.&targetText=Over%20one%20in%20five%20(20.8, and%204.8%25%20of%20baby%20boomers).

6. Martin Barnes, «The Past, Present & Future of Advertising in Video Games», *Trendjackers*, February 25, 2019,

<https://trendjackers.com/the-past-present-future-of-advertising--within-video-games/>.

7. Packaged Facts, «Gen Z and Millennials as Pet Market Consumers: Dogs, Cats, Other Pets», February 16, 2018, <https://www.packagedfacts.com/Millennials-Gen-Pet-Consumers--Dogs-CatsPets-11268949/>.

8. Adrienne Roberts, «Driving? The Kids Are So Over It», *Wall Street Journal*, April 20, 2019, <https://www.wsj.com/articles/driving-the-kids-are-so-over-it-11555732810>.

9. «Decoding Gen Z the Car Buyer», *Automotive News*, June 17, 2019, <https://www.autonews.com/sponsored/decoding-gen-z-car-buyer>.

10. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2019», 2019, GenHQ.com.

11. Ben Lane, «Forget Waiting on Millennials, Gen Z is Starting to Buy Homes», *Housing Wire*, August 15, 2019, <https://www.housingwire.com/articles/49863-forget-waiting-on-millennials-gen-z-is-starting-to-buy-homes>.

12. Lisa Prevost, «Forget Tanning Beds. College Students Today Want Uber Parking», June 25, 2019, <https://www.nytimes.com/2019/06/25/business/college-dorm-uber-amenities.html?>.

13. WP Engine, The Center for Generational Kinetics, «The Future of Digital Experiences: How Gen Z is Changing Everything», 2017, WPengine.com.

14. WP Engine, The Center for Generational Kinetics, «The Future of Digital Experiences: How Gen Z is Changing Everything», 2017, WPengine.com.

15. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2017», 2017, GenHQ.com.

Розділ восьмий

Формування лояльності до бренду в покоління Z

1. Sprint, «Sprint Returns to Net Operating Revenue Growth, Near-Record Operating Income, and Positive Adjusted Free Cash Flow with Fiscal Year 2016 Results», May 3, 2017, https://s21.q4cdn.com/487940486/files/doc_financials/quarterly/2016/Q4/1-Fiscal-4Q16-Earnings-Release-FINAL.pdf.

2. miversen33, «How Sprint Leveraged Gen Z to Pivot Their Brand», Reddit, August 25, 2017, https://www.reddit.com/r/Sprint/comments/6vz22l/how_sprint_leveraged_gen_z_to_pivot_their_brand/.

3. Sprint, «Sprint Delivers Best Financial Results in Company History with Highest Ever Net Income and Operating Income in Fiscal Year 2017», May 2, 2018, https://s21.q4cdn.com/487940486/files/doc_financials/quarterly/2017/q4/Fiscal-4Q17-Earnings-Release-FINAL.pdf.

4. Love Your Melon, <https://loveyourmelon.com/pages/giving> (дата звернення 25 листопада 2019).

Leigh Buchanan, «How These 2 Millennial Founders Rallied 13,000 College Students to Help Kids Battling Cancer», October 8, 2018, <https://www.inc.com/leigh-buchanan/2018-inc5000-love-your-melon.html>.

5. Narvar, «The State of Returns: What Today's Shoppers Expect», 2018, <https://see.narvar.com/rs/249-TEC-877/images/Consumer-Report>Returns-2018-4.3.pdf>.

Розділ дев'ятий

Залучення споживачів та формування обізнаності

1. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2018», 2018, GenHQ.com.

2. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2019», 2019, GenHQ.com.

3. eHotelier Editor, «Make Your Hotel Instagram-Friendly with These Redesign Tips», *eHotelier*, June 24, 2015, <https://insights.ehotelier.com/insights/2015/06/24/make-your-hotel-instagram-friendly-with-these-redesign-tips/>.

Ikea Hotell, <https://ikeahotell.se/en/story/> (дата звернення 25 листопада 2019).

4. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2018», 2018, GenHQ.com.

5. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2017», 2017, GenHQ.com.

Розділ десятий

Як почати на добрій ноті, наймаючи покоління Z

1. Karen Gilchrist, «Employees Keep “Ghosting” Their Job Offers — and Gen Zs are Leading the Charge», CNBC, April 24, 2019, <https://www.cnbc.com/2019/04/24/employees-are-ghosting-their-job-offers-gen-z-is-leading-the-charge.html>.

2. «Civilian Labor Force Participation Rate by Age, Sex, Race, and Ethnicity», U.S. Bureau of Labor Statistics, <https://www.bls.gov/emp/tables/civilian-labor-force-participation-rate.htm> (дата звернення 25 листопада 2019).

3. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2018», 2018, GenHQ.com.

4. Instant, national study on generational work behaviors, 2017, <https://www.instant.co/>.

5. Convergys, The Center for Generational Kinetics, «Attracting and Retaining Millennials in Contact Center Careers», 2017, https://genhq.com/wp-content/uploads/2018/12/Convergys_White--Paper2.pdf.

6. PLRB, The Center for Generational Kinetics, «Insurance Claims as a Millennial Career: An Unexpectedly Great Fit for the Next Generation of Employees», 2016,

https://www.plrb.org/distlearn/plrb/webinars_tutorials/handouts/PLRBMillennialWhitePaper.pdf.

7. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2018», 2018, GenHQ.com.

8. The Center for Generational Kinetics, «Gen Z and Work», 2018, GenHQ.com.

9. «From the 8th Annual Shorty Awards: Goldman Sachs & Snapchat», Shorty Awards, <https://shortyawards.com/8th/goldman-sachs-snapchat> (дата звернення 25 листопада 2019).

10. Jennifer Calfas, «McDonald's Is Using a New Method to Recruit Young Employees — Snapchat», *Fortune*, June 13, 2017, <https://fortune.com/2017/06/13/mcdonalds-snapchat-jobs-2/>.

11. Lorraine Mirabella, «Get Ready for Gen Z, Employers. First Hint: They're Not Millennials», *Seattle Times*, June 4, 2019, <https://www.seattletimes.com/explore/careers/get-ready-for-gen-z-employers-first-hint-theyre-not-millennials/>.

12. The Center for Generational Kinetics, «Gen Z and Work», 2018, GenHQ.com.

13. Neelie Verlinden, «7 Brilliant Employee Referral Programs Examples», Academy to Innovate HR (AIHR), <https://www.digitalhrtech.com/employee-referral-programs-examples/> (дата звернення 25 листопада 2019).

Sarah Boutin, «Behind the Scenes at Salesforce: Our #1 Recruiting Secret», *Salesforce blog*, January 14, 2015, <https://www.salesforce.com/blog/2015/01/behind-scenes-salesforce-our-1-recruiting-secret.html>.

14. PLRB, The Center for Generational Kinetics, «Turning Millennial and Gen Z Job Seekers Into Job Applicants», 2016.

15. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2018», 2018, GenHQ.com.

16. PLRB, The Center for Generational Kinetics, «Turning Millennial and Gen Z Job Seekers Into Job Applicants», 2016.

Розділ одинадцятий

Розкриття потенціалу працівників з покоління Z

1. Dan Cable, Francesca Gino, and Bradley Staats, «The Powerful Way Onboarding Can Encourage Authenticity», *Harvard Business Review*, November 26, 2015, <https://hbr.org/2015/11/the-powerful-way-onboarding-can-encourage-authenticity>.
2. Susan Sorenson, «How Employee Engagement Drives Growth», Gallup, June 20, 2013, <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>.
3. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2019», 2019, GenHQ.com.
4. The Center for Generational Kinetics, «Gen Z and Work», 2018, GenHQ.com.
5. Ripplematch, «The State of the Gen Z Job Search», 2019, <https://info.ripplematch.com/the-state-of-the-gen-z-job-search/>.
6. Amanda Stansell, «The Next Generation of Talent: Where Gen Z Wants to Work», Gallup, February 20, 2019, <https://www.glassdoor.com/research/studies/gen-z-workers/>.
7. The Center for Generational Kinetics, «Gen Z and Work», 2018, GenHQ.com.
8. Distribution Contractors Association, The Center for Generational Kinetics, «Gen Z and Millennial Employee Take-Action Playbook», 2019, dcaweb.org.
9. Distribution Contractors Association, The Center for Generational Kinetics, «Gen Z and Millennial Employee Take-Action Playbook», 2019, dcaweb.org.
10. Distribution Contractors Association, The Center for Generational Kinetics, «Gen Z and Millennial Employee Take-Action Playbook», 2019, dcaweb.org.

11. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2018», 2018, GenHQ.com.

12. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2017», 2017, GenHQ.com.

13. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2017», 2017, GenHQ.com.

14. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2018», 2018, GenHQ.com.

15. The Center for Generational Kinetics, «Gen Z, Gender, and Technology», 2018, GenHQ.com.

16. Dan Gingiss, «How Deloitte's \$ 300 Million Investment in Employee Experience Is Paying Off», *Forbes*, April 30, 2019, <https://www.forbes.com/sites/dangingiss/2019/04/30/how-deloittes-300-million-investment-in-employee-experience-is-paying-off/#174e1ce6ecc1>.

17. Vicky Valet, «America's Best Employers for New Graduates 2018», *Forbes*, September 5, 2018, <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2018/09/05/americas-best-employers-for-new-graduates-2018/#4554a7cc2894>.
<https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2018/09/05/americas-best-employers-for-new-graduates-2018/#5b2ef50c2894>.

Adobe Sales Academy, accessed November 25, 2019, <https://blogs.adobe.com/adobelife/adobe-sales-academy/asa-learning-experience/>.

18. The Center for Generational Kinetics, «The State of Gen Z 2018», 2018, GenHQ.com.

19. «Shared mobility on the road of the future», Morgan Stanley Research, 2016. www.morganstanley.com/ideas/car-of-future-is-autonomous-electric-shared-mobility.

20. Cognizant, The Center for Generational Kinetics, «Gen Z: The World by the Thumbs», 2019, <https://www.cognizant.com/gen-z>.

21. Cognizant, The Center for Generational Kinetics, «Gen Z: The World by the Thumbs», 2019, <https://www.cognizant.com/gen-z>.

22. Ultimate Software, The Center for Generational Kinetics, «National Research Study», 2018.

23. Cognizant, The Center for Generational Kinetics, «Gen Z: The World by the Thumbs», 2019, <https://www.cognizant.com/gen-z>.

24. Ultimate Software, The Center for Generational Kinetics, «National Research Study», 2018.

[1] Гравець сидів або ставав на одне коліно під час виконання гімну США на знак протесту проти расової несправедливості. — *Прим. пер.*

[2] Іменний бренд Nike, створений для Майкла Джордана. — *Прим. пер.*

[3] Для визначення розмірів податку, утримуваного роботодавцем. — *Прим. пер.*

[4] Сума перевищує 100 %, бо кожен опитаний представник покоління Z обирає два найголовніших уміння.

[5] Кручена подача, кидок по дузі в бейсболі. — *Прим. пер.*