

экономики: состояние, проблемы, перспективы : сб. тр. XVI Междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 29 апр. 2022 г. : в 2 ч. / М-во образования Респ. Беларусь [и др.] ; редкол.: В. И. Дунай [и др.]. — Пинск : ПолесГУ, 2022. — Ч. 2. — С. 21–24.

2. *Беляков, Е. М.* Основы современной системы управления персоналом турфирмы / Е. М. Беляков, А. А. Киселев // Российские регионы: взгляд в будущее. — 2025. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-sovremennoy-sistemy-upravleniya-personalom-turfirmy> (дата обращения: 01.11.2025).

А. С. Лебедева, М. А. Неверо

Научный руководитель — кандидат экономических наук
И. Н. Куропатенкова

ПОКОЛЕНИЕ Z: ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ ИННОВАЦИЙ

В статье рассматриваются процессы изменений на рынке труда и форм взаимодействия между ключевыми субъектами трудовых отношений. Показано, что информационные технологии, воздействуя на процесс труда, внесли изменения во все его элементы: предмет труда, средства труда, технологию, организацию и сам персонал организации. Особенностью формирования новых форм трудовых отношений является то, что они не вступают в противоречие с традиционными, а развиваются параллельно. Предложены рекомендации по стимулированию мотивации и развитию взаимодействия персонала и работодателей в период адаптации к новым моделям трудового поведения.

К 2035 г. представители поколения Z (люди, рожденные с 1997 по 2012 г.) станут наиболее многочисленной группой на рынке труда, что уже сейчас вызывает трансформацию трудовых отношений. Поколение Z переписывает правила трудового взаимодействия, ставя под сомнение устоявшиеся корпоративные нормы. Выросшие в эпоху цифровых инноваций, они требуют от работодателей не только гибких графиков и удаленных форматов, но и смысловой наполненности задач. Для них работа — это пространство самореализации, где ценится прозрачность коммуникаций, равноправный диалог с руководством и возможность влиять на процессы.

Традиционные иерархии и жесткие структуры все чаще вступают в конфликт с запросами поколения, для которого авторитеты условны. Руководители воспринимаются как равноправные участники диалога, а лидерство доказывается через экспертность, а не формальный статус или возраст. Зумеры демонстрируют исключительную готовность к смене работы при несоответствии условий их ожиданиям. Мобильность зумеров вынуждает работодателей переосмыслить подходы к управлению.

Какие изменения в системе трудовых отношений необходимы для адаптации к запросам поколения Z с целью повышения лояльности, сокращения уровня текучести кадров, а также повышения эффективности их работы?

Консалтинговая компания Arthur D. Little в своих исследованиях детально описала основные характеристики поколения Z. Обладая развитыми цифровыми навыками, молодежь формирует свои представления о работе на основе доступной информации и современных тенденций, что влияет на их требования к работодателям. Цели компании должны соответствовать их ценностям, включая осмысленность задач и справедливую оплату. Это поколение стремится избегать конфликтов, предпочитая равноправный диалог вместо иерархических указаний. Для них важны гибкие условия труда, баланс между работой и личной жизнью, а также забота о психическом и физическом здоровье. Зумеры стремятся к горизонтальной карьере, где их мотивирует разносторонний опыт, а не углубление в одну узкую специализацию [1].

Зумеры ценят свободу выбора, хотя самостоятельно планировать свой график работы и выбирать задачи. Они предпочитают удаленную работу с использованием онлайн-платформ для общения и совместной работы [2].

Сегодня гибкий формат работы становится глобальной нормой, и Беларусь, следуя мировым трендам, активно интегрирует инновационные подходы к организации труда, создавая пространство для реализации запросов нового поколения. С 2020 г. дистанционная работа в Беларуси регулируется отдельной главой Трудового кодекса, а с 2024 г. введены новые форматы — постоянная, временная и комбинированная работа, что расширило возможности для работников и нанимателей [3].

Введение гибких форматов дистанционной работы в Трудовой кодекс Республики Беларусь отражает адаптацию трудового законодательства к цифровой эпохе. Определенные законодательством виды удаленной работы закрепляют право на выбор формата труда с приоритетом результата и баланса личных и профессиональных интересов. Это создает основу для перехода от жестких корпоративных моделей, основанных на иерархии и формальных правилах, к персонализированным трудовым практикам, ориентированным на гибкость и индивидуальные потребности сотрудников.

Согласно исследованию онлайн-сервиса «Битрикс24», проведенному в 2022 г. с участием 237 компаний, почти 80 % белорусов предпочитают комбинированный режим работы. Оптимальный график для большинства — 3 дня в офисе и 2 дома (28 %) или наоборот — 2 дня в офисе и 3 дома (19 %). Полностью дистанционный формат выбрали бы 15 % сотрудников.

После периода пандемии, когда множество компаний перешло на дистанционный формат работы, 10 % компаний сохранили удаленный режим для всего штата сотрудников, половина внедрила гибридную модель, а 36 % полностью вернулись к офисной занятости. В Беларуси бизнес демонстрирует высокую технологическую готовность к гибким форматам: 89 % компаний имеют инструменты для удаленной работы, 25 % проводят большинство собеседований онлайн, а 41 % используют смешанный подход при найме [4].

Белорусские компании демонстрируют способность быстро адаптироваться под запросы поколения Z, а законодательство создает устойчивую правовую базу для цифровой трансформации труда.

Для анализа ключевых запросов белорусской молодежи к работодателям мы провели опрос среди студентов белорусских вузов и выявили ключевые тенденции в их запросах к работодателям по графику, условиям труда и корпоративной культуре. Большинство респондентов (67,5 %) отдадут предпочтение гибриднему формату работы. Среди ключевых преимуществ дистанционной работы — возможность работать из любой точки мира (79,3 %) и гибкость графика (25,66 %). 56 % опрошенных считают, что удаленный формат положительно влияет на их профессиональное развитие. В ближайшие 5–10 лет студенты ожидают роста доли гибридных форматов (68,1 %) и активного внедрения автоматизации с использованием ИИ (62,1 %). Гибкость графика работы остается критически важным фактором для подавляющего большинства (91 %). Баланс между работой и личной жизнью остается приоритетом для 88,8 % студентов. В представлениях о корпоративной культуре доминируют запросы на заботу о благополучии сотрудников (88,8 %) и прозрачность в коммуникациях с руководством (65,5 %). При выборе работодателя главное — высокая зарплата (91,4 %) и гибкие условия труда (39,7 %), а наиболее эффективная форма признания достижений — материальное вознаграждение (94,8 %).

Таким образом, белорусская молодежь формирует четкий запрос на гибкость, прозрачность трудовых отношений и условия, позволяющие сочетать профессиональное развитие с личным благополучием. Работодателям следует учитывать эти предпочтения для привлечения молодых специалистов и создания конкурентоспособной корпоративной культуры.

Исследование позволило разработать рекомендации по стимулированию мотивации и развитию взаимодействия персонала и работодателей в период адаптации к новым моделям трудового поведения:

1. Проведение оценки влияния гибридного графика на корпоративную культуру через критерии укрепления доверия и сохранения командного духа с учетом запроса поколения Z на гибкость и сохранение чувства принадлежности к команде.

2. Адаптация к сложившейся корпоративной культуре и реализация моделей рабочих графиков, учитывающие специфику разработки творческих проектов: чередование офисных дней для активного обсуждения и согласования идей с удаленными днями, когда сотрудники занимаются индивидуальной работой и реализуют решения, принятые на командных встречах. Также предусмотрена итоговая встреча для презентации результатов и выработки решений по достижению поставленных целей. Такой формат сочетает коллективное творчество и индивидуальную работу, а также обеспечивает баланс между автономией и социализацией.

3. Широкое внедрение инновационных методов нематериальной мотивации, специально адаптированных под ценности поколения Z: обмен опытом между отделами, выделение 10 % рабочего времени на личные про-

екты, разработка индивидуальных образовательных программ для самостоятельного выбора направлений для развития навыков, внедрение системы микропроектов с открытым обсуждением, направленных на вовлечение сотрудников в стратегическое планирование для повышения лояльности поколения Z.

Эти шаги помогут не только адаптироваться к запросам поколения Z, но и создать среду, где инновации и человеческий фактор формируют единую систему.

Источники

1. *Dadhich, L.* The Future Workforce / L. Dadhich, S. Nasaif, H. Lehmann, J. Lamri // Arthur D. Little. — URL: <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/future-workforce> (date of access: 04.04.2025).

2. Поколение Z на работе: черты, ценности, особенности // STRONG MANAGER. — URL: <https://strong-manager.ru/blog/pokolenie-z-na-rabote-cherty-cennosti-osobennosti/> (дата обращения: 04.04.2025).

3. Трудовой кодекс Республики Беларусь : 26 июля 1999 г. № 296-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9900296> (дата обращения: 06.04.2025).

4. *Петрошевич, Е.* Только его и видели: комбинированный режим работы устроит 80 % белорусов / Е. Петрошевич // Экономическая газета. — 2022. — № 63 (2560). — URL: <https://neg.by/novosti/otkrytj/kombinirovannyy-rezhim-raboty-ustroit-80-belorusov/> (дата обращения: 08.04.2025).

А. М. Ленько

Научный руководитель — Ю. Б. Вашкевич

ПРОЦЕСС ЦИФРОВИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ФОРМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Цифровизация мировой экономики — одна из наиболее актуальных и значимых тенденций XXI в., кардинально изменяющих ландшафт бизнес-процессов и общественных взаимодействий. В 2023 г. число пользователей интернета достигло 5,4 млрд чел., что более чем в 5 раз превышает показатели 2005 г. Каждый год наблюдается неуклонный рост числа подключенных к интернету устройств, и, по прогнозам, к 2028 г. этот показатель превысит 35 млрд [1]. На фоне цифровизации активно развиваются технологии искусственного интеллекта, облачные вычисления и мобильные сети 5-го поколения (5G). Однако вместе с этим стремительным прогрессом возникают и серьезные вызовы.

Цифровизация — внедрение цифровых технологий в бизнес-модели и бизнес-процессы с целью получения дохода и создания ценности [2]. В по-