

Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді

О. ГРІШНОВА,
доктор економічних наук,
Т. КОСТЕНКО

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Стаття присвячена дослідженню зміни ціннісних орієнтацій сучасної молоді порівняно з попередніми поколіннями, зіставленню характеристик попиту молоді на робочі місця і пропозиції робочих місць на молодіжному ринку праці та визначенню особливостей мотивації до праці молодих людей з різними мотиваційними перевагами.

Статья посвящена исследованию изменения ценностных ориентаций современной молодежи сравнительно с предыдущими поколениями, сопоставлению спроса молодежи на рабочие места и предложения рабочих мест на молодежном рынке труда и определению особенностей мотивации к труду молодых людей с различными мотивационными предпочтениями.

The article is devoted to research the changes values of today's youth than previous generations; to compare the characteristics of youth's demand on jobs with jobs offers on the youth labor market and to determine the features of motivation to work of young people with different motivational advantage.

Ключові слова: ціннісні орієнтації, попит на робочі місця, пропозиція робочих місць, молодіжний ринок праці, мотиваційні переваги.

Завдяки високому інтелектуальному потенціалу, активності, мобільності та гнучкості молоді люди можуть і повинні впливати на суспільний прогрес, визначаючи майбутнє суспільства, держави та світового співтовариства. Одним із основних напрямів залучення молоді до суспільних процесів кожної країни є її ефективна, продуктивна зайнятість.

В наш час на ринку праці України утверджується найбільш чисельна генерація молодих людей, народжених у 1983–1987 роках (тоді дітей народжувалося приблизно в 2 рази більше, ніж у 1998–2003 роках). Особливість цієї (як і тих, що йдуть за нею) генерації ще й у тому, що, на відміну від трохи старших за них українців, вони пережили кризові 90-ті роки ХХ століття в дитячому віці, а вийшли на ринок праці, який динамічно зростав, до кризи 2008–2009 рр., тож у переважній більшості не відчували на собі суттєвих проблем у питаннях бідності, необхідності додаткових заробітків, труднощів у пошуку хоч якої-небудь роботи. Водночас ці громадяни, на відміну від старших за них, — вже люди глобалізованого світу. Вони значно краще знають іноземні мови, активно користуються комп'ютерами й інтернетом, знають про високі стандарти життя і гідну якість роботи у розвинутих країнах. У них інша, нова система цінностей і, відповідно, зовсім інша трудова мотивація.

Розвиток сучасної ринкової інноваційної економіки вимагає активної участі молоді. Це обумовлено,

по-перше, тим, що молодь краще адаптується до нових швидкозмінних умов порівняно з іншими категоріями населення, а по-друге, активно заповнює ринкові ніші та гнучко реагує на інновації. Водночас молодіжний ринок праці в Україні є одним із найбільш проблемних сегментів: нині спостерігається високий рівень молодіжного безробіття і ще вищий рівень незадоволеності молодих працівників робочим місцем. Недостатній інноваційний розвиток, непривабливі умови зайнятості, низький рівень заробітної плати спричиняють ситуацію, коли значна частка вільних робочих місць не може зацікавити молодих людей, тим більше, що недалекоглядна кадрова політика багатьох підприємств не забезпечує їхнього ефективного залучення до трудової діяльності.

Пошуки розв'язання цієї проблеми — у розумінні особливостей сучасної молоді, специфіки її ціннісних орієнтацій і трудової мотивації. Адже ціннісні орієнтації та мотиви діяльності людини, з одного боку, тісно взаємопов'язані, а з другого — дуже чутливі до динамічних і різнопланових суспільних змін.

Мета роботи полягає у виявленні зміни ціннісних орієнтацій сучасної молоді та визначенні особливостей її мотивації до праці. Зауважимо, що попри численні звертання вчених до цієї тематики взаємозв'язок зміни ціннісних орієнтацій молоді з особливостями її мотивації до праці в науковій літературі висвітлений ще не достатньо.

Молодь — це окрема соціально-демографічна група, що вирізняється сукупністю вікових характерис-

тик, особливістю соціального становища та соціально-психологічними якостями, котрі визначаються суспільним ладом, культурою, закономірностями соціалізації, вихованням в умовах певного соціуму. Тому їй властиві специфічні мотивації та цінності. Сьогоднішня молодь — це люди, які вірять у себе, свої здібності та можливості. Вони вимогливі і до себе, і до навколишнього світу, адже націлені на досягнення швидких і високих результатів. Це амбітні юнаки та дівчата, які водночас чітко бачать і хочуть мати баланс між роботою та особистим життям. У їхніх життєвих планах — і професійна кар'єра чи власний бізнес, і різнопланові особисті інтереси й родина. І вони не бояться змінювати роботу заради реалізації своїх цінностей.

Невипадково саме молоді люди найбільш привабливі для найму. Хоча вони недосвідчені і можуть бути не досить компетентними, але ці недоліки перебиваються енергійністю, бажанням працювати, честолюбством, здатністю навчатися, витривалістю і бажанням досягти багато чого в житті.

У нашій роботі ми зосередимо увагу на молоді віком 15–24 роки, оскільки люди саме цього віку найенергійніше шукають роботу, і тому цей сегмент найцікавіший для дослідження ціннісних орієнтацій та мотивацій до праці.

За даними Держкомстату України, у 2010 році було зафіксовано найменшу за десять останніх років чисельність населення у віці 15–24 роки — 6541,1 тис. осіб, що на 394,1 тис. осіб менше, ніж у 1990 році і на 937,5 тис. (або майже 13%) менше, ніж у рекордному 2004 році. Разом з тим рівень безробіття молоді у віці 15–24 роки становив 17,4%, що на 1,7 в. п. більше, ніж у 2004 році.

Високий рівень молодіжного безробіття призводить до вкрай негативних наслідків, серед яких: неможливість реалізації потенціалу сотень тисяч мо-

лодих безробітних людей; суттєве скорочення потенційного ВВП країни; поглиблення бідності та соціальної нестабільності в суспільстві; звуження податкової бази формування бюджету; зростання державних видатків на виплату допомоги по безробіттю; погіршення матеріального становища безробітних; зростання захворюваності, збільшення показників злочинності та суїцидів; загострення соціальної напруженості в суспільстві; асоціалізація безробітних та ін.

У Україні складається парадоксальна ситуація. У працездатний вік сьогодні вступає малочисельне покоління, яке народилося у кризових 90-х роках, а виходить з працездатного віку значно більше людей. Здавалося б, у таких умовах працевлаштуватися молодим людям буде досить легко. Але сучасна молодь не охоче йде на будь-яку роботу, в неї зовсім інші ціннісні орієнтації (робота посідає не перше місце в системі цінностей), а пропонувані вакансії, що звільняються при виході старших працівників на пенсію, не відповідають вимогам нових працівників до майбутньої посади. Саме тому для залучення такої динамічної та продуктивної частини населення як молодь до активної трудової діяльності потрібні нові підходи, продумана мотиваційна система, яка б враховувала їхні потреби та ціннісні орієнтації.

Для бодай часткового вирішення цих проблем велике значення має дослідження змін у ціннісних орієнтаціях молодого покоління. З метою визначення ціннісних орієнтацій сучасної молоді ми провели опитування двох груп громадян України: 1) 158 осіб віком від 15 до 24 років та 2) 132 особи віком 40–50 років. Респондентам були поставлені запитання, де вони мали розташувати цінності у порядку важливості для себе (відповідно 1 — найважливіша цінність і т. д.). Результати опитування представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння життєвих цінностей молоді і людей середнього віку*

Цінності	Молодь 15–24 років		Особи віком 40–50 років		Відмінності молодієї генерації
	середня оцінка	ранг	середня оцінка	ранг	
Особистий розвиток, освіта	1,8	1	5,0	6	Значиміше на 5
Сім'я, особисте життя	2,1	2	1,4	1	Менш значиме на 1
Друзі	3,4	3	4,8	4	Значиміше на 1
Добробут сім'ї	4,5	4	3,1	3	Менш значиме на 1
Робота	4,8	5	1,9	2	Менш значиме на 3
Захоплення	6,3	6	4,9	5	Менш значиме на 1
Релігія, духовність	7,1	7	6,7	7	Однаково
Політика	7,8	8	7,9	8	Однаково

*Складено авторами за даними опитування.

Таблиця 2

Значимість мотиваційних факторів для молоді*

Групи мотиваційних факторів	Надають перевагу певній групі		Середньозважений ранг факторів для усіх респондентів
	осіб	%	
Фактори доходу	24	15,2	3,6
Фактори самореалізації	26	16,4	3,2
Фактори інтересу	37	23,4	1,9
Фактори творчості	25	15,8	3,3
Фактори соціалізації, спілкування	16	10,2	4,6
Фактори влади, статусу	18	11,4	4,4
Не визначилися	12	7,6	-
Усього	158	100	-

*Складено авторами за даними опитування.

Як бачимо, на перший план у сучасної молоді входять: особистий розвиток, освіта, сім'я, друзі та добробут. Робота для молоді поступово втрачає своє самодостатнє значення, перетворюючись на засіб реалізації інших, важливіших цілей і цінностей. Водночас, для осіб віком 40–50 років найважливіша сім'я (середня оцінка – 1,4). Друге місце у рейтингу важливості займає робота (середня оцінка – 1,9); третє – добробут сім'ї (3,1); друзі посіли четверте місце; п'яте – захоплення; особистий розвиток – шосте; релігія і політика (як і для молоді) – сьоме і восьме. Звернімо увагу на зміни у ціннісних орієнтаціях поколінь: якщо для осіб віком 40–50 років робота посідає одне з провідних місць, то у молоді зовсім інші ціннісні орієнтації.

Проаналізуємо інші дані анкети. Більшість молодих респондентів надає перевагу самостійному виконанню своїх обов'язків (63%), а не колективній роботі (37%). Тобто молодь прагне до визнання саме її особистих трудових заслуг, тому і мотивувати її необхідно відповідно. Узагальнення мотиваційних переваг у сфері праці (респонденти проранжували 18 факторів – по 3 у кожній з 6 груп) наведено у табл. 2.

Як видно з табл. 2, більшість молодих людей (23,4%) надає перевагу факторам інтересу, далі майже порівну (15–16%) – факторам самореалізації, творчості і доходу, а найменше (10–11%) молодь чекає від роботи влади і статусу, соціалізації та спілкування. При цьому з групи факторів доходу респонденти виділяють оплату праці, що справедливо пов'язана з результатами роботи. Серед інших респонденти надали перевагу таким факторам: робота викликає особистий інтерес, робота відповідає нахилам та здібностям, високі шанси службового зростання. Тобто для залучення молоді до ефективної праці необхідно розробити таку систему мотивації, яка б найбільш враховувала саме такі ціннісні орієнтації.

Проведене дослідження показало, так би мовити, ідеальні потреби молоді щодо бажаного працевлаштування. На практиці, у реальному житті, ситуація інша. Незважаючи на те, що молоді працівники – найперспективніші для розвитку підприємств, влаштуватися на роботу (особливо вперше) студентам, випускникам навчальних закладів дуже не просто. Тут існують певні закономірності і мотиваційні тенденції, які слід враховувати.

Є свої вікові психологічні особливості у самому процесі прийому на роботу. Наприклад, молоді кандидати часто не вміють себе подати, не знають, чого саме вони хочуть, але бажають багато заробляти. Хоча молоді кандидати мають достатньо переваг перед досвідченішими: вони амбітні, багато чого хочуть досягти, прагнуть вчитися і швидко сприймають нову інформацію. Основні проблеми тут полягають у тому, що вчити їх потрібно багато чому, а тривалий і дорогий процес навчання часто буває ще й невинуватим, якщо молодий спеціаліст, отримавши досвід, переходить в іншу компанію.

Найпоширенішими проблемами, з якими стикається молодь під час працевлаштування, є невідповідність професійно-кваліфікаційної підготовки кандидатів вимогам вільних робочих місць, брак попиту на деякі спеціальності, вказані в дипломі про закінчення навчального закладу, не відповідна очікуванням роботодавців якість освіти, відсутність досвіду роботи. За офіційними даними, у 2010 році на обліку в службі зайнятості м. Києва перебувало 16,7 тис. молодих осіб до 35 років. Це майже половина тих, хто шукає роботу. Молодь не хоче йти на низькооплачувані посади, а підприємства не можуть запропонувати їм високу зарплату через брак досвіду. Половина роботодавців зацікавлена у спеціалістах з досвідом роботи щонайменше три роки. Крім того, до спеціалістів найчастіше висувають такі вимоги, як обов'язкове вміння працювати з комп'ютером та іншою оргтехнікою, знання іноземної мови та ін.

Таблиця 3

Порівняння попиту молоді щодо бажаних характеристик робочих місць і пропозиції ринку праці щодо характеристик робочих місць для молоді

Пропозиція роботи на ринку праці	Попит на робочі місця з боку молоді
<i>Зміст праці</i>	
Рутинна, репродуктивна праця	Творча, цікава, корисна праця
<i>Виконувані на робочому місці функції</i>	
Виконавча праця	Організаційна або управлінська праця
<i>Важкість праці</i>	
Важка, переважно фізична праця	Не важка, переважно розумова праця
<i>Регламентованість і характер праці</i>	
Регламентована праця, жорсткий графік роботи, робота на роботодавця	Самоорганізована праця, гнучкий графік роботи, робота на себе
<i>Інтенсивність праці</i>	
Робота інтенсивна, з напругою і стресами	Нормальна напруженість, невелике навантаження на нервову систему
<i>Тривалість роботи</i>	
8 годин або більше, ненормований час, робота у вихідні та святкові дні	8 годин або менше, якщо більше – за згодою і за додаткову плату
<i>Умови роботи</i>	
Важкі, нерідко шкідливі умови роботи	Комфортні, нешкідливі умови роботи
<i>Оплата праці</i>	
900–2000 грн на місяць	Більше 2000 грн на місяць

При аналізі сайтів з пошуку роботи було виявлено, що більшість вакансій не відповідає очікуванням молоді. В основному, молодим людям пропонують такі роботи, як оператор оргтехніки, кур'єр, помічник менеджера, менеджер-консультант, оператор кол-центра, промоутер, продавець-консультант тощо, на які приймають людей із середньою або незакінченою вищою освітою, без досвіду роботи або з мінімальним досвідом, з можливістю неповного робочого дня. При цьому заробітна плата на таких посадах – до 2000 грн на місяць, а це значно менше, ніж хоче заробляти молодь, яка сьогодні досить високо себе цінує на ринку праці.

Узагальнивши бажання молодих працівників (з одного боку) і пропозиції ринку праці (з другого) щодо характеристик робочих місць (табл. 3), ми встановили їх невідповідність за усіма основними ознаками. Зауважимо, що, звичайно ж, далеко не кожна вакансія на ринку праці має «повний набір» наведених у таблиці непривабливих для молоді характеристик, так само як і не кожен молодий претендент (особливо, якщо він реально оцінює ситуацію) сподівається знайти робоче місце з усіма тими позитивними характеристиками, які названі як бажані для нього. В таблиці узагальнено наведені переважні бажання молоді, а не реальні очікування щодо якості робочих місць.

Насправді, навіть якщо вакансії, які пропонуються для молоді на ринку праці, мають хоча б одну із зазначених у лівій колонці табл. 3 характеристик

(хоча, як правило, вони мають їх кілька), вони вже стають непривабливими для кандидатів. Водночас, якщо вони мають хоча б одну із зазначених у правій колонці таблиці характеристик, можливий компроміс: молода людина обирає цю роботу, розуміючи, що вона не зовсім така, як хочеться, але з надією, що з часом і досвідом характеристики виконуваної роботи покращаться, а зарплата зросте.

Говорячи про потреби молоді, варто зауважити, що в період ранньої дорослості деякі із загальнолюдських потреб більш актуальні, деякі менш. Так, наприклад, потреба у визнанні, самовираженні, а також у кар'єрному зростанні, активному відпочинку, творчому розмаїтті роботи, в міжособистісному спілкуванні і повазі з боку старших може виявитися для молоді важливішою, ніж висока заробітна плата, що й показують нам результати дослідження, наведені в табл. 2.

При побудові ефективної системи мотивації необхідно враховувати, наскільки робота відповідає цінностям, бажанням і здібностям молодої людини. Молодь сьогодні дуже амбітна, має менше терпіння і не схильна довго чекати задоволення своїх потреб (на відміну від попередніх поколінь), інтерес до роботи, можливість самореалізації стали дуже важливими цінностями для сучасної молоді. Роботодавцям слід прийняти як факт нові ціннісні орієнтації молодого покоління у сфері праці, якщо вони хочуть мати прогресивних, дієвих, ефективних молодих працівників. Тому важливо, щоб на робочих місцях,

призначених для молодих працівників, трудові обов'язки не були рутинними, а сприяли розвитку та удосконаленню вмінь людини. Зазначимо, що ці ж вимоги важливі для людей будь-якого віку, але старші працівники навряд чи змінять свою звичну роботу з причини її недостатньо цікавого змісту, в той час як молода людина таку роботу вже не обирає. Якщо ж молодому працівнику не вистачає певних компетенцій, важливо заохочувати і сприяти його навчанню.

Як відомо з теорії менеджменту і як видно зі сформованої нами табл. 2, різні люди (навіть якщо всі вони молоді) все-ж таки мають різні мотиваційні переваги. Тому й немає єдиної системи мотивації, яка б підходила для абсолютно всіх молодих людей. Тож ми умовно поділили молодь на шість груп залежно від того, яка група мотиваційних факторів для них найважливіша, і розробили пропозиції щодо основних напрямів мотивування різних працівників.

Перша, найчисельніша група (37% опитаної молоді) — молоді люди, для яких інтерес є основним мотиваційним чинником. Такі працівники залюбки беруться за нові завдання, особливо дослідницькі, знаходять нові варіанти рішень, встановлюють нові контакти, освоюють нові компетенції без розрахунку на винагороду, оскільки у цьому задовольняють свій інтерес. Основною умовою успішної роботи співробітників з таким типом мотивації є інноваційна діяльність організації, наявність нових цікавих завдань і видів робіт. Належна оцінка результатів роботи такого працівника у вигляді прийнятної для нього зарплати є фоновою умовою для залучення цього працівника, але мотивує його до активної діяльності саме зміст роботи, інтерес.

Друга група (26%) — молоді люди, яким робота потрібна для самореалізації. Для них головною є можливість кар'єрного зростання, навчання та самовдосконалення. Тому мотивувати таких працівників потрібно не зручними умовами праці чи високою заробітною платою, а можливістю «зростати» на робочому місці. Основною умовою успішної роботи співробітника із цим типом мотивації є розуміння своєї необхідності в компанії, можливість професійного і кар'єрного зростання, справедлива оцінка і гідна оплата кваліфікованої праці. При цьому такий співробітник потребує чіткої постановки завдань, контролю і забезпечення всім необхідним для роботи.

Третя група (25%) — молоді люди, для яких робота — це творчість. Такі люди відрізняються творчим ставленням і до праці, і до інших видів діяльності. Для молоді такого типу особливо важливо, щоб робота розвивала їхні здібності, давала самостійність і простір для творчості. Багато молодих людей проголошують, що хочуть займатися творчою роботою,

але реально до неї схильні і здібні не всі. Водночас далеко не всі робочі місця потребують таких працівників. У цьому випадку важливе значення має саме правильний підбір персоналу. Якщо творча людина знайшла творчу роботу, то питання мотивації праці вже практично вирішене (звичайно, за нормальної, середньоринкової оплати цієї праці).

Четверта група (24%) — молоді люди, яким робота потрібна заради грошей. Молодим людям із таким типом мотивації робота повинна приносити такий дохід, який міг би забезпечити задоволення їхніх численних потреб. У випадку, якщо мотиватором є виключно гроші (це трапляється не так уже й часто), співробітник відрізняється прагматичністю і вмінням жорстко відстоювати свої інтереси. Тільки висока заробітна плата може бути умовою його продуктивної роботи. Лояльність такого співробітника також вимірюється сумою його заробітку. Тому керувати ним потрібно за допомогою матеріальної зацікавленості, не забуваючи і про контроль, що дозволяє уникнути зловживань.

П'ята група (18%) — молоді люди, які обирають роботу, прагнучи високого статусу і влади. Влаштувувачись на роботу, молода людина з таким типом мотивації відразу хоче обіймати престижну посаду, а можливість керувати є основним мотивом, що спонукає її до праці. В такому випадку важливо підкреслювати значимість цього працівника для організації, наголошувати на його широких повноваженнях, розширювати їх за умови виконання.

Шоста група (16%) — молоді люди, для яких робота — це засіб соціалізації, можливість спілкування. Молоді люди з таким типом мотивації високо цінують роботу в дружньому колективі, вони не прагнуть до кар'єрних висот і високих заробітків, однак для них дуже важливе прихильне ставлення з боку керівництва і колег. Таких людей мотивувати нескладно і недорого, однак не можна забувати приділяти їм дружню увагу. З них виходять зразкові адміністратори салонів краси і фітнес-центрів, диспетчери, продавці-консультанти.

Проведений аналіз мотиваційних типів свідчить, що молоде покоління, виховане на зовсім інших цінностях, має мотиваційні фактори, що відрізняються від тих, що були у їхніх батьків, бабусь і дідусів, які не могли уявити свого життя без роботи; воно чудово розуміє, як важливо зберігати баланс між роботою та особистим життям, і намагається обрати собі роботу, на якій можна не лише заробляти гроші, а й задовольняти свої потреби у творчості, інтересі, самореалізації, соціалізації тощо.

Отже, для побудови ефективної системи мотивації необхідно враховувати всі типи мотивації молоді до роботи та стимулювати її відповідним чином. Менеджерам, які організують і мотивують працю на підприємствах, важливо розуміти нові цінності

Таблиця 4

Зміна трудових цінностей сучасних працівників

Цінності минулого	Цінності майбутнього
Стабільність роботи	Стабільність зайнятості
Кар'єра у межах обраної професії	Кар'єра у межах альтернативних професій
Відповідність людини позиції	Відповідність людини організації
Лояльність до організації	Лояльність до роботи
Кар'єрний успіх	Життєвий баланс
Класична освіта на початку життя	Постійне навчання і перекваліфікація
Гідна посада	Розвинені компетенції
Постійна зайнятість	Зайнятість в ефективних проектах
Робота у працездатному віці, відпочинок на пенсії	Гармонійне поєднання роботи і особистого життя як у працездатному віці, так і після (альтернативна зайнятість)
Професійне зростання на основі трудового стажу	Професійне зростання на основі високої якості роботи

молоді у трудовій сфері, які ми стисло і узагальнено відобразили у табл. 4.

Таким чином, на сучасному динамічному етапі розвитку економіки і суспільства, якому притаманні як небачені раніше можливості, так і серйозні загрози та кризові явища, активне залучення молоді до ефективної зайнятості стає запорукою швидких прогресивних змін в усіх сферах життя. Відповідна вимогам часу організація системи мотивації й залучення молодих людей до праці є також важливим чинником людського розвитку, конкурентоспроможності сучасних підприємств, соціальної злагоди.

Сучасна молодь – амбіційна, наполеглива та вимоглива до себе і оточуючих. Вона має нові, відмінні від попередніх поколінь, ціннісні орієнтації у сфері праці, у неї високі вимоги до робочого місця. Водночас економічний розвиток нашої країни, на жаль, поки що відбувається переважно традиційним шляхом, нових інноваційних робочих місць дуже мало, створюються вони повільно. Тому працевлаштуватися молодим спеціалістам сьогодні дуже важко. Молодіжне безробіття призводить до вкрай негативних економічних і соціальних наслідків, серед яких еміграція молоді, втрата життєвого і трудового потенціалу, соціальне виключення.

Проведене нами дослідження показало кардинальну зміну життєвих цінностей, у тому числі цінностей у сфері праці сучасного молодого покоління порівняно з попередніми. Сучасна молодь на перші місця в системі цінностей ставить особистий розвиток, навчання, сім'ю, друзів та добробут. Робота стає інструментальною цінністю, засобом реалізації пріоритетних життєвих цілей. Основними мотива-

ційними факторами для більшості молодих людей є інтерес до роботи, можливість самореалізації, розвитку і творчості. Нецікава, рутинна, монотонна, важка виконавча робота не приваблює молодих працівників, особливо з огляду на те, що навіть на таких непривабливих роботах оплата праці в нашій країні все ще дуже низька.

Розроблені нами рекомендації дають можливість керівникам залучити перспективних молодих працівників і суттєво підвищити їх трудову мотивацію, забезпечивши позитивну робочу обстановку, залучаючи молодь до інноваційної діяльності, до участі у прийнятті рішень, розвиваючи професійний і творчий потенціал молодої людини, надаючи можливість кар'єрного зростання та навчання на робочому місці, встановлюючи гнучкий робочий час.

Однак все це можливо лише за умови інноваційного розвитку вітчизняної економіки. Без цієї умови матимемо сумний сценарій майбутнього: розумні, творчі, ділові молоді українці працюватимуть на іноземного роботодавця (зараз завдяки глобалізації та дистанційній зайнятості для цього навіть не треба змінювати місце проживання), а на рутинні робочі місця не здатних до змін вітчизняних підприємств доведеться запрошувати робочу силу з мало-розвинених афро-азіатських країн.

Якщо ХХ століття було століттям економічного розвитку і соціальних трансформацій, то ХХІ має стати століттям людського розвитку і соціальних інновацій. Однею з найважливіших соціальних інновацій для України має стати кардинальне оновлення робочих місць відповідно до нових трудових цінностей молодого покоління.