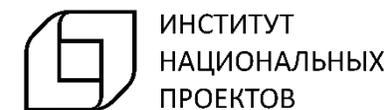


МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ О ПОКОЛЕНИИ ЗУМЕРОВ

2022



МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ О ПОКОЛЕНИИ ЗУМЕРОВ

УДК 159.922

ББК 88.4

М68

Авторский коллектив: Александр Аузан, Асия Бахтигараева, Виктор Брызгалин, Илья Зайцев, Антон Золотов, Дмитрий Измestьев, Ирина Калабихина, Елена Никишина, Надежда Припузова, Александра Ставинская, Сергей Трухачев, Екатерина Ветрова, Зарина Казбекова, Наталья Калмыкова, Софья Куек, Ольга Лаврентьева, Егор Паламарчук, Варвара Подругина, Денис Пустовалов, Екатерина Середкина, Лиана Таджикибаева, Ксения Черенкова.

Мифы и реальность о поколении зумеров [Презентация исследовательского отчета] / Аузан А.А., Бахтигараева А.И., Брызгалин В.А., Зайцев И.С., Золотов А.В., Измestьев Д.В., Калабихина И.Е., Никишина Е.Н., Припузова Н.А., Ставинская А.А., Трухачев С.А., Ветрова Е.Д., Казбекова З.Г., Калмыкова Н.М., Куек С.Э., Лаврентьева О.Н., Паламарчук Е.М., Подругина В.П., Пустовалов Д.Н., Середкина Е.А., Таджикибаева Л.Ш., Черенкова К.С. – Москва: Институт национальных проектов; ГК ЛАНИТ, 2022. – 44 страницы. – ISBN 978-5-6047628-1-3 [Электронное издание]

В презентации приведены ключевые результаты исследования ценностей, мотивации и поведения людей, рожденных после 1995 г. – прежде всего зумеров. Приведенные результаты основаны на анализе международных баз данных (World Values Survey, European Values Study, European Social Survey); статистических данных кадровых служб ГК ЛАНИТ; данных социологических опросов, проведенных в декабре 2021 г. на выборках сотрудников ГК ЛАНИТ и студентов из 17 вузов, а также данных, полученных в ходе глубинных интервью с экспертами в области образования и HR-менеджмента и фокус-групп с представителями поколения людей, рожденных после 1995 г.

Авторы благодарят экспертов и респондентов, принявших участие в опросах и глубинных интервью, ГК ЛАНИТ (и лично Александру Шульц, Максима Абрамова, Марию Резник, Викторию Калмыкову, Инессу Машталлер – за активное содействие в проведении исследования), администрацию вузов, в которых был проведен опрос студентов, компанию «Ipsos Comcon» за проведение фокус-групп.

Отчет подготовлен Институтом национальных проектов (ИМП, www.inp.ru) в рамках проекта «Исследование ценностей, мотивации и поведения людей, рожденных после 1995 г.».

В рамках настоящего исследования обозначения «рожденные после 1995 г.» и «зумеры» используются как синонимы – исключительно в связи с распространенностью термина в современных дискуссиях и исследованиях, объектом которых выступает молодое поколение, и для облегчения восприятия читателем. Вместе с тем авторы осознают, что есть различные подходы к определению границ поколений (согласно некоторым из них, годы рождения зумеров начинаются позже), а различия между поколениями накапливаются кумулятивно.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ: ЗАМЫСЕЛ И РЕЗУЛЬТАТ

«Неожиданное увольнение после нескольких месяцев успешной работы молодого продавца нашей розничной сети стало последней каплей и катализатором для проведения компанией собственного исследования.

Как объяснил молодой человек, он заработал на аренду квартиры до конца года и на другие текущие нужды, и работа... ему больше не нужна.

Руководителям компании, представителям более старшего поколения, такое отношение к работе было совершенно непонятно. И мы решили разобраться, чем отличаются мотивация и жизненные ценности нового поколения».

[из статьи Филиппа Генса, президента ГК «Ланит», в РБК]

→ ПРОВЕДЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДТВЕРДИЛО НЕ ВСЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЛЮДЯХ, РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1995 Г., НО ПОЗВОЛИЛО УТОЧНИТЬ ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ И УЧЕБЫ В ЦЕЛОМ

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ: ОСНОВНЫЕ ШАГИ

ОБЗОРЫ ИСТОЧНИКОВ

- различия в ценностях и поведенческих установках;
- различия в отношении к труду, мотивации к работе и обучению.

29 российских источников

69 зарубежных источников

КАЧЕСТВЕННАЯ СОЦИОЛОГИЯ

10 интервью

5 фокус-групп

с сотрудниками кадровых служб ГК ЛАНИТ, преподавателями российских вузов и школ

с представителями поколения людей, родившихся после 1995 г. – студентами и сотрудниками ГК ЛАНИТ
Непосредственным проведением фокус-групп занималась компания «Ipsos Comcon»

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ СОЦИОЛОГИЯ

Сотрудники ГК ЛАНИТ

Студенты

1853 опрошенных сотрудника

4729 опрошенных студентов

Дескриптивный анализ

Эконометрический анализ

Кластерный и факторный анализ

АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ БАЗ ДАННЫХ

- World Value Survey (WVS) / European Value Study (EVS) 1995, 1999, 2006, 2008, 2011 и 2017 гг.
- European Social Survey (ESS) 2006, 2008, 2010, 2012, 2014, 2016 и 2018 гг.

Дескриптивный анализ

Эконометрический анализ

Age-Period-Cohort (APC) анализ*

АНАЛИЗ ДАННЫХ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ ГК ЛАНИТ

- Данные об уволившихся из ГК ЛАНИТ сотрудниках за 2019 г. и 2020 г. по 19 юнитам, а также о работающих сотрудниках на 6 июня 2021 г. по 22 юнитам;

Дескриптивный анализ

Анализ выживаемости*

Эконометрический анализ

* На основе демографических моделей

СБОР СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ДАННЫХ: АПРЕЛЬ-ДЕКАБРЬ 2021 г.

→ ПОДРОБНЕЙ ОБ УСТРОЙСТВЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СМ. В ПРИЛОЖЕНИИ

ГЕОГРАФИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Регионы исследования, в которых опрашивались сотрудники ГК ЛАНИТ (не менее 30 сотрудников)
- 🚩 Регионы исследования, в которых опрашивались студенты-экономисты
- 🚩 Регионы исследования, в которых опрашивались студенты экономических и неэкономических специальностей



- **4729*** опрошенных студентов (преимущественно бакалавриат);
- **16** университетов из **12** регионов РФ и один – из Армении;
- Студенты, изучающие физико-математические (МГТУ, МГУ), естественные и гуманитарные (МГУ), а также общественные науки (все вузы за исключением МГТУ)

Полный список университетов, принявших участие в исследовании, приведен на слайде 38.

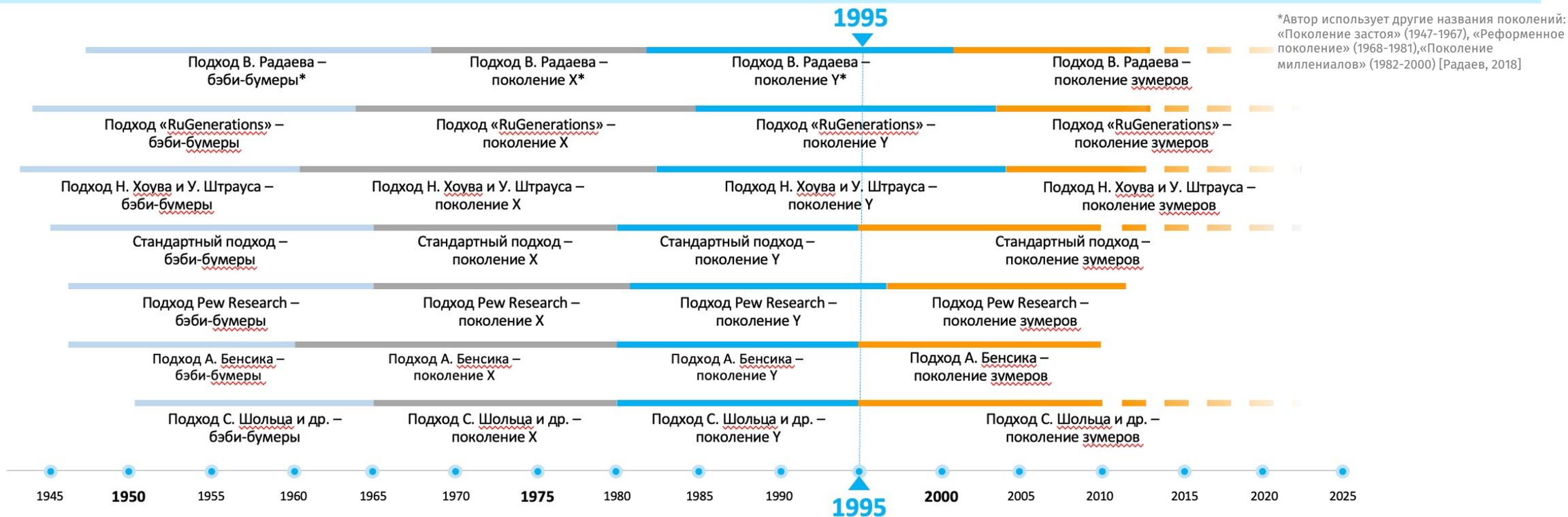
- **1853*** опрошенных сотрудников ГК ЛАНИТ из **32** юнитов, проживающих в **51** регионе России;
- Представители разных специальностей, включая программистов, инженеров, административный персонал (HR, маркетинг и т.д.) и работников розницы

- Участие респондентов, представляющих разные регионы, позволяет разграничить региональный и возрастной / поколенческий эффекты.
- Участие респондентов из одного региона, в случае студентов – обучающихся на разных специальностях, позволяет разграничить поколенческий эффект и эффект специальности.

** Опрос студентов и сотрудников ГК ЛАНИТ проводился в электронном виде на платформе Survey Sparrow. Информация об опросе распространялась через кураторов в вузах и HR-службы ГК ЛАНИТ. В силу неслучайности формирования выборки результаты могут быть смещены в сторону наиболее мотивированных студентов и сотрудников (в которых, как правило, наиболее заинтересованы представители компаний). Для повышения качества выводов проводилась проверка устойчивости результатов на разных подвыборках (выделенных в зависимости от специальности респондента, региональной принадлежности и т.д.), подтвердившая надежность вошедших в публикуемый отчет результатов.*

В УНИВЕРСИТЕТЫ И НА РАБОТУ НАЧИНАЮТ ВЫХОДИТЬ ЛЮДИ, РОЖДЕННЫЕ ПОСЛЕ 1995 Г., К КОТОРЫМ СОГЛАСНО РАЗНЫМ ПОДХОДАМ К ПОКОЛЕНИЯМ ОТНОСЯТ ПОЗДНИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПОКОЛЕНИЯ Y И/ИЛИ ПОКОЛЕНИЯ ЗУМЕРОВ

В большинстве зарубежных прикладных исследований «поколение зумеров» – это люди, рожденные после 1995 г. Но в разных странах границы поколений неодинаковы. В России тех, кто родился после 1995 г., нередко относят к разным поколениям.



→ В РЕЗУЛЬТАТЕ ШИРОКО РАСПРОСТРАНЕНЫ САМЫЕ РАЗНЫЕ МНЕНИЯ О ЗУМЕРАХ, ДОСТОВЕРНОСТЬ КОТОРЫХ – ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ ДЛЯ РОССИИ – ТРЕБУЕТ ПРОВЕРКИ

В рамках настоящего исследования обозначения «рожденные после 1995 г.» и «зумеры» используются как синонимы – исключительно в связи с распространенностью термина в современных дискуссиях и исследованиях, объектом которых выступает молодое поколение, и для облегчения восприятия читателем. Вместе с тем авторы осознают, что есть различные подходы к определению границ поколений (согласно некоторым из них, годы рождения зумеров начинаются позже), а различия между поколениями накапливаются кумулятивно.

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

#1: ПРАГМАТИЗМ ПРЕЖДЕ ВСЕГО?

#2: УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ И ЕЩЕ РАЗ УЧИТЬСЯ?

#3: НЕТ СТРЕМЛЕНИЯ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ?

#4: ВОЛОНТЕРСТВО И ЭКО-АКТИВИЗМ ОЧЕНЬ ВАЖНЫ?

#5: УДОВОЛЬСТВИЕ И КОМФОРТ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?

#6: НЕКРИТИЧНОСТЬ И ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНЕГО ОДОБРЕНИЯ?

#7: ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА В УЧЕБЕ И РАБОТЕ?

#8: *WORK-LIFE BALANCE* БОЛЬШЕ, ЧЕМ У ДРУГИХ ПОКОЛЕНИЙ, СМЕЩЕН В СТОРОНУ *LIFE*?

#9: БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?

#10: ЧАСТО МЕНЯЮТ РАБОТУ?

#11: ВСЯ ЖИЗНЬ ОНЛАЙН?

#12: СТАТУСЫ И ПРАВИЛА НЕ РАБОТАЮТ «ПРОСТО ТАК» – ИХ НАДО ОБОСНОВЫВАТЬ?

→ **ДЛЯ УСПЕШНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗУМЕРАМИ ТРЕБУЕТСЯ СПЕЦИФИЧНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ?**

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #1: ПРАГМАТИЗМ ПРЕЖДЕ ВСЕГО?

МНЕНИЕ: зумеры ориентированы только на доход и собственную выгоду.

ИССЛЕДОВАНИЕ →

РАНЖИРОВКА МОТИВАТОРОВ ДЛЯ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

на первом месте – наиболее важный фактор мотивации

	ПОКОЛЕНИЯ		
	ранее 1980 г.р.	1980- 1995 г.р.	после 1995 г.р.
1. Уровень дохода	1	1	1
2. Возможность наращивать свои компетенции	5	2	2
3. Наличие видимых результатов собственной работы	2	3	5
4. Возможность самореализации на работе	6	4	3
5. Дружеская / позитивная атмосфера в команде	3	5	6
6. Доверие со стороны руководства	4	6	11
7. Подходящий уровень нагрузки на работе (<i>work-life balance</i>)	10	7	4

Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный.

- Уровень дохода является ключевым мотиватором на работе для представителей всех поколений. Однако при выстраивании системы управления важно учитывать и идущие следом по значимости мотиваторы, незначительно отличающиеся для разных поколений, но влияющие на ожидания сотрудника.
- Доход является не единственным и не безусловным фактором при принятии решения о выборе места работы. Чтобы компенсировать молодым сотрудникам более низкую зарплату важно предлагать бóльшие возможности для наращивания компетенций, самореализации, возможность удаленной работы, а также достойный соцпакет.

**→ ПРАГМАТИЗМ – РЕАЛЬНОСТЬ
«ПРЕЖДЕ ВСЕГО» – МИФ**

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #2: УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ И ЕЩЕ РАЗ УЧИТЬСЯ?

МНЕНИЕ: зумеры нацелены на наращивание собственных компетенций; возможности развития для них не менее важны, чем доход.

ИССЛЕДОВАНИЕ →

ОТНОШЕНИЕ К ОБУЧЕНИЮ И САМОРАЗВИТИЮ

интервью и фокус-группы

«В моем понимании работодатель должен оплачивать практически любое обучение, которое напрямую способствует росту сотрудника»



[работающий студент]



«Для молодых сотрудников очень важна возможность наращивать свои компетенции в процессе работы. Причем широкий пул компетенций в разных направлениях более интересен, чем компетенции по одному направлению»



[сотрудник HR-служб]



«Курсы – это обязательная составляющая прогресса. Если выходит у продукта обновление, то обязательно надо пройти курс, чтобы ты... смог в дальнейшем заказчику пояснить, чем этот продукт лучше конкурентов... Без этого просто ничего не получится»



[сотрудник ГК ЛАНИТ]

«Саморазвитие для меня всегда будет на первом месте, я не хочу стагнировать, это мой главный страх»



[сотрудник ГК ЛАНИТ]



- Саморазвитие – как и создание комфортных условий для жизни – одна из двух ключевых целей жизни для рожденных после 1995 г. Возможность самореализации на работе – третий по значимости мотиватор. Это может обуславливать бóльший спрос на обучение.
- Обучение для зумеров – это возможность не только нарастить компетенции но и получить новые впечатления и удовольствие. Зумеры предъявляют бóльший спрос на обучение тайм-менеджменту и эффективной организации труда. При этом их чаще мотивирует стремление узнать что-то новое («это просто интересно»).
- Для студентов вне зависимости от специальности (гуманитарные, общественные, естественные, физико-математические науки) ключевые мотиваторы к обучению – позитивная атмосфера на занятиях и содержательная обратная связь от преподавателя.

→ РЕАЛЬНОСТЬ

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #3: НЕТ СТРЕМЛЕНИЯ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ?

МНЕНИЕ: зумеры не любят действовать самостоятельно и брать на себя ответственность.

ИССЛЕДОВАНИЕ →

СДЕЛАЙ САМ ИЛИ ПОЗОВИ КОЛЛЕГУ?

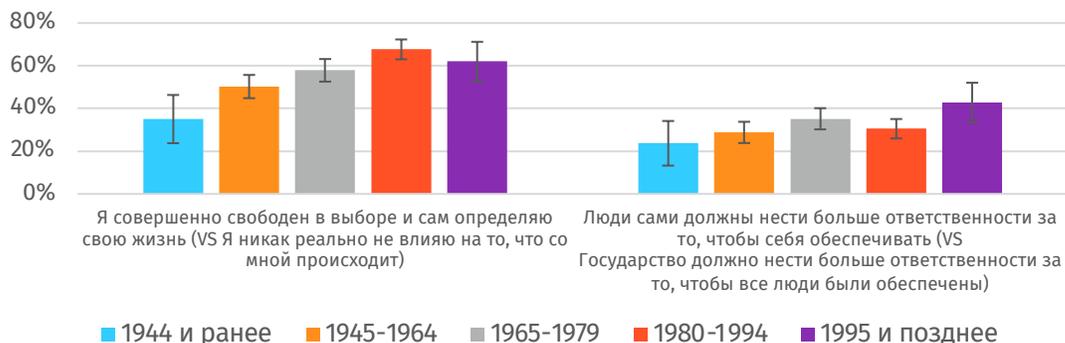
ранжировка мотиваторов в разрезе поколений
чем меньше значение, тем важнее мотиватор

	ранее 1980 г.р.	1980-1995 г.р.	после 1995 г.р.
Возможность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность	15	16	30
Поддержка / наставничество со стороны более опытных коллег	21	15	8

Источник: По данным опроса ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный.

КТО ТВОРЕЦ МОЕГО СЧАСТЬЯ: Я САМ ИЛИ...?

данные международных исследований



Источник: По данным WVS и EVS, 7 волна (2017–2020 гг.). **Примечание:** Когда вертикальный отрезок (доверительный интервал) в центре столбца оказывается полностью над (или под) вертикальным отрезком в центре другого столбца, это означает, что различия между двумя столбцами статистически значимы.

- Возможность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность не является важным мотиватором для рожденных после 1995 г. – как работников, так и студентов. Более востребованы поддержка, наставничество со стороны более опытных коллег, что в том числе может объясняться запросом на наращивание компетенций – недостаточных в силу возраста и малого жизненного опыта.
- При этом рожденные после 1995 г. чаще считают, что контролируют ход собственной жизни. Что – в отсутствие должного жизненного опыта – нередко проявляется в скоропалительных решениях без оценки последствий как для себя, так и окружающих.

Пример: В период предновогоднего ажиотажа и высокой загрузки компании молодой сотрудник без предупреждения уходит в отпуск и перестает отвечать на телефон, потому что устал от людей.

→ СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #4: ВОЛОНТЕРСТВО И ЭКО-АКТИВИЗМ ОЧЕНЬ ВАЖНЫ?

МНЕНИЕ: зумеры озабочены социальными и экологическими вопросами и ожидают такого же подхода от компаний.

ИССЛЕДОВАНИЕ →

РАНЖИРОВКА МОТИВАТОРОВ ОПРОШЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

в разрезе поколений; чем меньше значение, тем важнее мотиватор

	IT, разработка, тестирование		Розничная торговля, продажи и консультирование		Бухгалтерия, юриспруденция, HR-менеджмент	
	до 1995 г.р.	после 1995 г.р.	до 1995 г.р.	после 1995 г.р.	до 1995 г.р.	после 1995 г.р.
Привлекательность миссии / целей / ценностей компании	32	36	37	37	32	32
Экологическая ответственность компании	47	47	47	49	46	46
Высокая корпоративная социальная ответственность компании	31	31	21	31	23	26
Привлекательность продуктов / услуг, создаваемых компанией	17	25	13	19	17	34
Привлекательность бренда компании	36	35	25	24	26	39
Привлекательность содержания выполняемой работы	8	17	15	23	10	16
Возможность участия в волонтерских / социальных проектах, осуществляемых компанией	49	48	49	47	49	43
Возможность самореализации на работе	4	3	5	3	4	7
Уровень дохода	1	2	1	2	1	9
Возможность наращивать свои компетенции (знания и умения) в процессе работы	2	1	4	1	3	3

Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный.

- Результаты качественной социологии показывают, что общественно значимая повестка входит в круг интересов рожденных после 1995 г., однако они не готовы посвящать этому значимую часть жизни.
- При этом значимость экологических вопросов и инициатив для мотивации российских зумеров переоценена.
- Участие работодателя в социально-значимой активности не является в глазах зумеров значимым фактором при выборе работы.
- Личные цели доминируют над общественно значимыми. Если работодателю важно, чтобы реализуемые им общественно значимые цели вовлеченно разделялись сотрудниками, то стоит показать, как эти цели связаны с реализацией личных интересов работников.

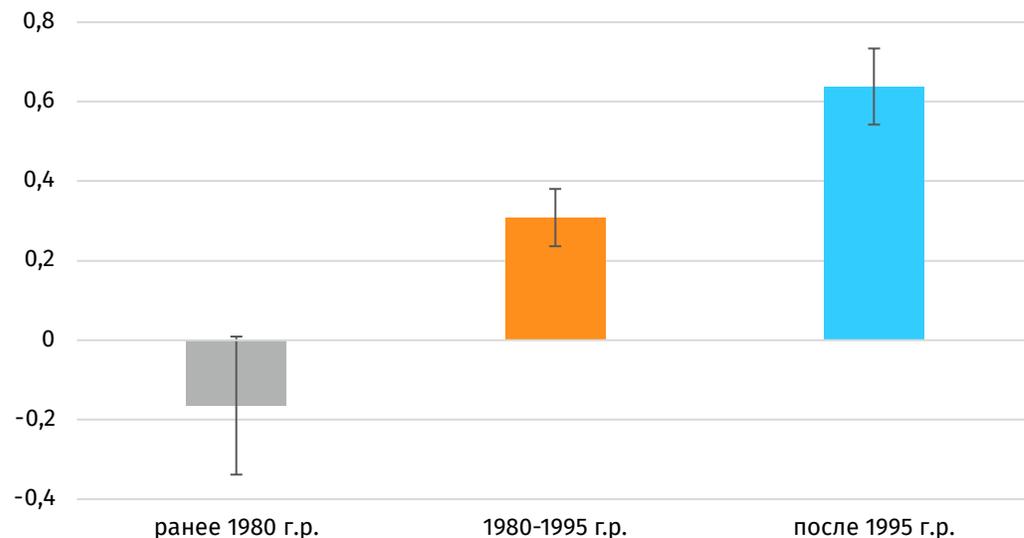
→ **СКОРЕЕ МИФ**

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #5: УДОВОЛЬСТВИЕ И КОМФОРТ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?

МНЕНИЕ: зумеры стремятся получать удовольствие от всего: работы, обучения и др.; комфорт – главная цель жизни

ИССЛЕДОВАНИЕ →

ГЕДОНИЗМ У РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1995 Г. ВЫШЕ в разрезе по поколениям



Источник: опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Значение меньше нуля означают, что ценность не выражена, значения больше нуля – выражена. Когда вертикальный отрезок (95%-ный доверительный интервал) в центре столбца оказывается полностью над (или под) вертикальным отрезком в центре другого столбца, это означает, что различия между двумя столбцами статистически значимы.

- Рожденные после 1995 г. чаще, чем старшие поколения, говорят, что для них важно хорошо проводить время и баловать себя (гедонизм по методике Шварца). Это проявляется как в ожидании того, что любой процесс, – и рабочий в том числе – будет приносить удовольствие, так и в том, что работа явно не занимает первое место в их жизни.
- Комфорт для людей, рожденных после 1995 г., – это, прежде всего, обстановка и круг общения. Комфорт часто упоминается в качестве критерия выбора работы, но при этом как абстрактное понятие для части аудитории (особенно мужчин) воспринимается скорее негативно – как прекращение развития, застой.
- Молодые сотрудники часто подходят к комфорту на рабочем месте или в процессе обучения как к «гигиеническому фактору». Комфорт (нетоксичная обстановка, удобные пространства и т.д.) должен создавать нестрессовую среду, способствовать самореализации, но при этом не является мотиватором сам по себе.

→ **ЗНАЧЕНИЕ КОМФОРТА И УДОВОЛЬСТВИЯ – РЕАЛЬНОСТЬ. «ПРЕВЫШЕ ВСЕГО» – МИФ**

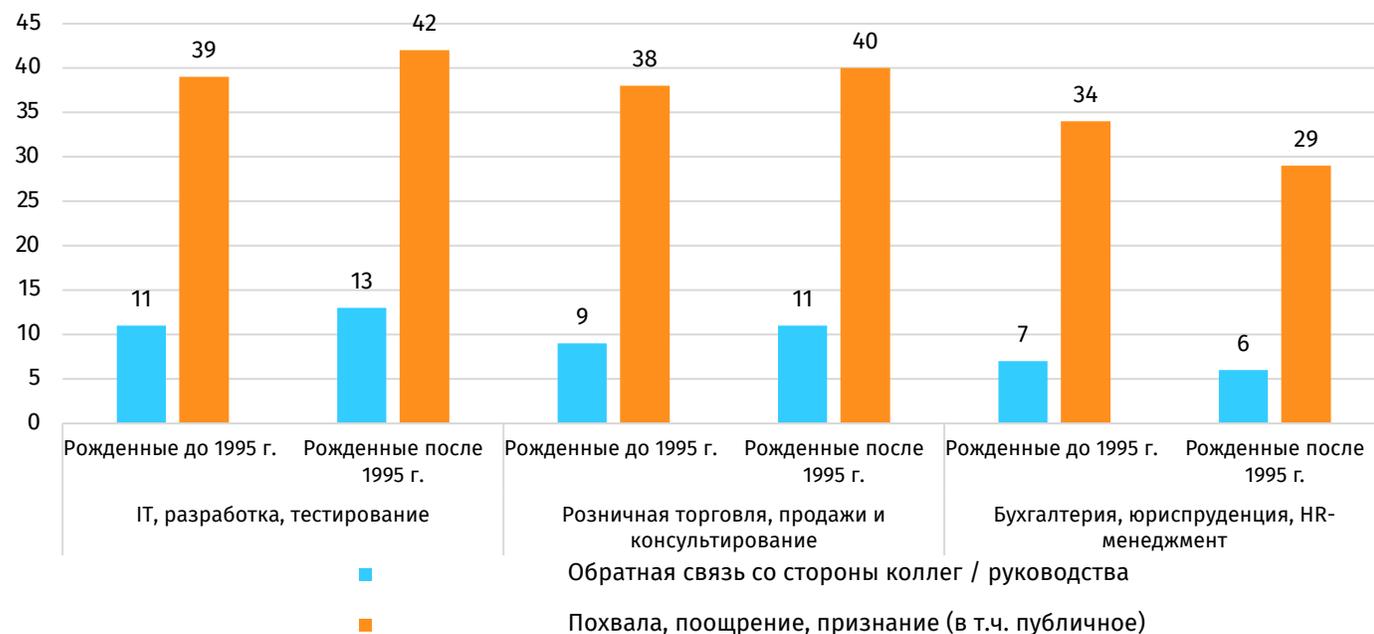
МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #6: НЕКРИТИЧНОСТЬ И ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНЕГО ОДОБРЕНИЯ?

МНЕНИЕ: зумеры некритичны к себе и своим недостаткам, зависимы от внешнего одобрения, похвалы, требуют поощрения со стороны преподавателя/работодателя

ИССЛЕДОВАНИЕ →

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ВАЖНЕЕ ПОХВАЛЫ

место, которое занимает мотиватор для разных поколений внутри однородных профессиональных групп; чем меньше значение, тем важнее мотиватор



- Сравнение результатов фокус-групп с зумерами и интервью с HR-специалистами и преподавателями показывают, что зумеры адекватно относятся к себе, почти всегда осознают свои слабые и сильные стороны.
- Содержательная обратная связь для рожденных после 1995 г. (как и для старших поколений) важнее похвалы.

Зумеры высоко ценят саморазвитие, освоение новых компетенций, самореализацию в рабочей/учебной деятельности. Содержательная и корректно поданная обратная связь позволяет лучше осознавать как свои сильные стороны, так и зоны роста.

Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный.

→ СКОРЕЕ МИФ

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #7: ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА В УЧЕБЕ И РАБОТЕ?

МНЕНИЕ: зумеры чаще предъявляют спрос на индивидуальный подход

ИССЛЕДОВАНИЕ →

ВАЖНОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА

место, которое занимает мотиватор для разных поколений внутри однородных профессиональных групп чем меньше значение, тем важнее мотиватор



- Наличие четких карьерных траекторий, понимание следующих шагов для роста
- Возможность определять индивидуальную карьерную траекторию внутри компании, учитывающую ваши запросы
- Возможность влиять на скорость карьерного продвижения
- Поддержка / наставничество со стороны более опытных коллег

Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный.

- Рожденные после 1995 г. выше ценят возможность выбора и наличие альтернатив.



Если сказать стажеру: «У тебя будет социальный пакет: раз, два, три, четыре, пять, шесть, семь, 10» – или сказать, что «у тебя есть 15 вариантов, ты можешь сам себе выбрать», он выберет то, где можно выбрать.

[сотрудник HR-службы]

- Для зумеров, по сравнению со старшими поколениями, важны не только наличие четкой карьерной траектории и возможность влиять на скорость своего продвижения по ней, но и возможность индивидуализировать ее. Также для них (отчасти в силу возраста) характерен запрос на наставничество со стороны более опытных коллег.
- Запрос на индивидуальный подход проявляется также в предпочтительных форматах обучения. К ним зумеры относят, прежде всего, семинары и индивидуальные консультации.

→ СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ

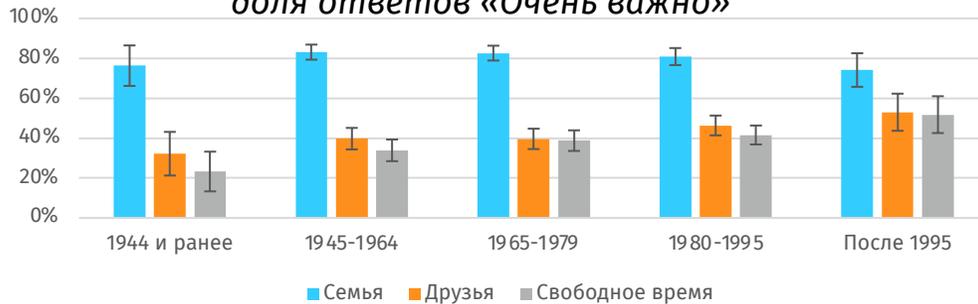
МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #8: WORK-LIFE BALANCE БОЛЬШЕ, ЧЕМ У ДРУГИХ ПОКОЛЕНИЙ, СМЕЩЕН В СТОРОНУ LIFE?

МНЕНИЕ: зумеры выше остальных поколений ценят баланс работы и личной жизни, отдавая приоритет нерабочим проектам и активностям.

ИССЛЕДОВАНИЕ →

НАСКОЛЬКО В ВАШЕЙ ЖИЗНИ ВАЖНО...

доля ответов «Очень важно»

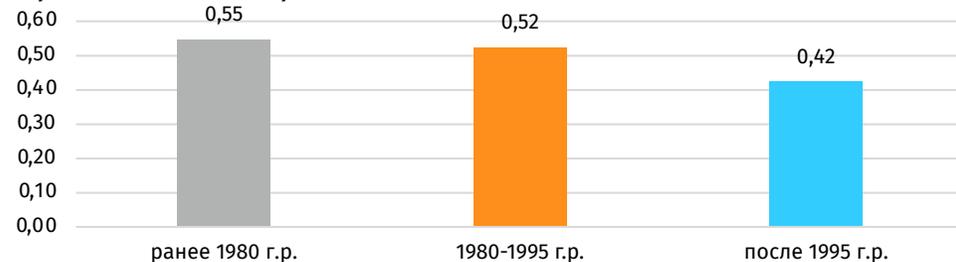


Источник: По данным базы WVS и EVS, 7 волна (2017–2020 гг.).

Примечание: Когда вертикальный отрезок (95%-доверительный интервал) в центре столбца оказывается полностью над (или под) вертикальным отрезком в центре другого столбца, это означает, что различия между двумя столбцами статистически значимы.

ДОЛЯ ТЕХ, КТО РАБОТАЕТ СВЫШЕ 40 ЧАСОВ В НЕДЕЛЮ

среди тех, кто работает 40 и более часов в неделю, %



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

- Рожденные после 1995 г. относятся к карьере неоднозначно, видят ее по-разному, и она точно не стоит на первом месте в их жизни. Зумеры статистически значимо чаще, чем более старшие поколения выступают за минимизацию переработок и часто готовы соглашаться на них, только если им будет предложена солидная компенсация (двойная оплата, иные значимые бонусы).



Я не хочу, чтобы карьера затмила все остальные сферы. Всё же работа мне видится скорее как инструмент для обеспечения семьи, поездок за границу и саморазвития [сотрудник ГК Ланит]

- APC-анализ, позволяющий разграничить эффекты поколения и возраста, показывает, что рожденные после 1995 г. при прочих равных условиях большее значение придают друзьям и чаще положительно оценивают уменьшение роли работы в жизни в будущем.
- Среди зумеров ниже доля людей, работающих сверх 40 часов в течение рабочей недели.

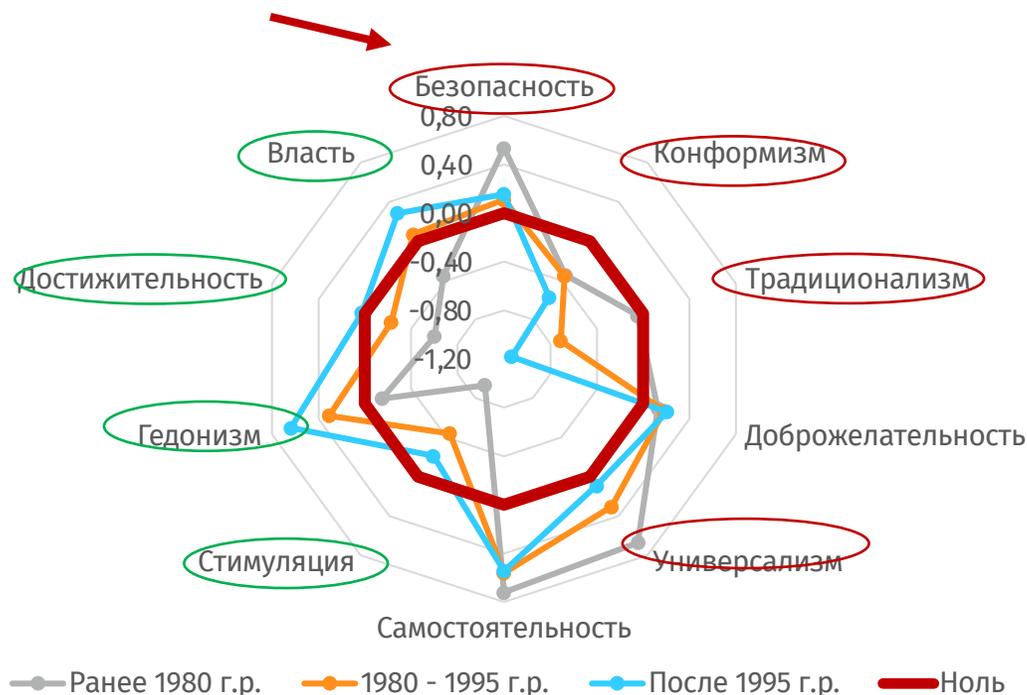
→ **СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ**

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #9: БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?

МНЕНИЕ: зумеры сильнее остальных поколений нуждаются в стабильности, озабочены вопросами физической и психологической безопасности.

ИССЛЕДОВАНИЕ →

СЛАБАЯ ВЫРАЖЕННОСТЬ ЦЕННОСТИ БЕЗОПАСНОСТИ У ЗУМЕРОВ



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021 г.

Примечание: Обводкой отмечены ценности, по которым есть статистически значимые различия относительно других поколений. Красная обводка – ценность у рожденных после 1995 г. менее выражена, чем у других поколений. Зеленая обводка – ценность у рожденных после 1995 г. более выражена.

- Ценность безопасности по методике Шварца менее выражена у зумеров по сравнению с более старшими поколениями. А ценность стимуляции, проявляющаяся в большей склонности к риску и приключениям, напротив выражена больше. Вместе эти ценности могут проявляться в сравнительно большей готовности зумеров решать разнообразные и нестандартные задачи и работать в условиях неопределенности.
- Поколения не отличаются между собой по восприятию важности дополнительных компенсаций и социального пакета (ДМС, компенсация расходов на здоровье, питание, спорт).
- Психологический комфорт для зумеров имеет определенное значение, но до какой-то степени им готовы жертвовать (например для продвижения по карьерной лестнице). На практике спрос на психологический комфорт проявляется в запросах на нетоксичную атмосферу в коллективе или на предсказуемость «правил игры» в рамках учебного или рабочего процесса.

→ **СКОРЕЕ МИФ**

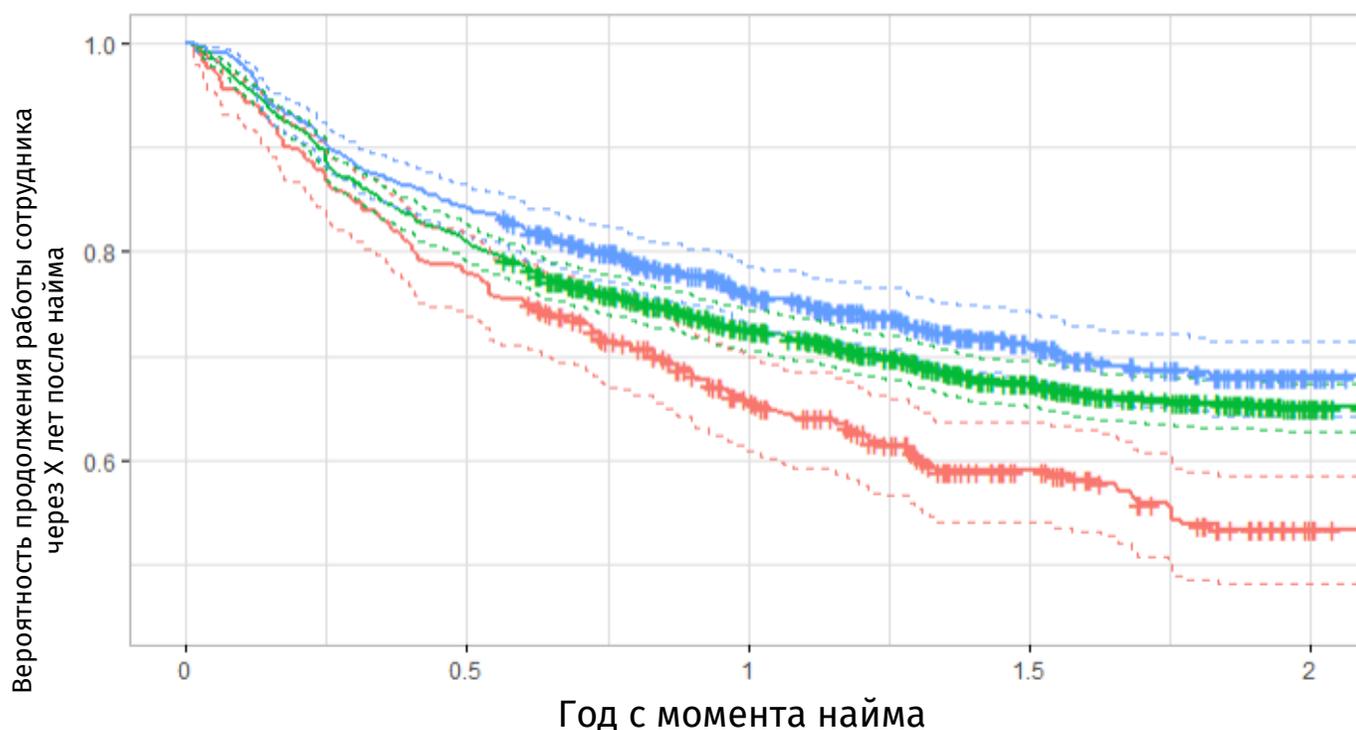
МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #10: ЧАСТО МЕНЯЮТ РАБОТУ?

МНЕНИЕ: зумеры увольняются чаще остальных поколений

ИССЛЕДОВАНИЕ →

ВЕРОЯТНОСТЬ ПРОДОЛЖЕНИЯ РАБОТЫ СОТРУДНИКА ЧЕРЕЗ X ЛЕТ ПОСЛЕ НАЙМА

— Раньше 1980 г.р. — 1980-1995 г.р. — После 1995 г.р.



Источник: Расчеты на данных HR службы ГК ЛАНИТ по сотрудникам, нанятым в 2019-2020 гг.

Примечание: Пунктирными линиями обозначены доверительные интервалы. В каждой точке график показывает вероятность продолжения работы сотрудника через X лет после найма.

- Анализ данных по найму и увольнению сотрудников ГК ЛАНИТ за 2019-2020 гг. показал, что рожденные после 1995 г. увольняются реже, чем рожденные до 1980 г. Тенденция проявляется и среди программистов. В среднем сотрудники ГК ЛАНИТ всех поколений, нанятые в 2019 г. и позднее, работают дольше двух лет.

Более частые увольнения представителей старших поколений могут объясняться несоответствием их человеческого капитала актуальным задачам компании: 59% рожденных раньше 1980 г. увольняются по инициативе руководства; среди рожденных после 1995 г. таких было 42%;

Зумеры предъявляют большой запрос на быстрый карьерный рост: 73% считают, что изменения в их должности должны происходить не реже раза в год (среди родившихся в 1980-1995 гг. таких 52%, среди родившихся до 1980 г. – 21%).

→ **СКОРЕЕ МИФ**

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #11: ВСЯ ЖИЗНЬ ОНЛАЙН?

МНЕНИЕ: зумеры склонны все коммуникации смещать в онлайн, стремятся к дистанционному обучению и работе.

ИССЛЕДОВАНИЕ →

КОММУНИКАЦИЯ: БЫСТРЕЕ, ЗАОЧНЕЙ, ВИЗУАЛЬНЕЙ?

Какие способы коммуникации Вы предпочитаете использовать для решения рабочих вопросов? (%)



Источник: По данным опроса ГК ЛАНИТ, 2021.

Примечание: При ответе на вопрос можно было выбрать несколько вариантов ответа. Звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями.

- Для рожденных после 1995 г. особое значение имеет возможность регулировать формат и скорость общения, выстраивать коммуникационную среду «под себя». Поэтому для них предпочтительны удаленные форматы коммуникации, дающие возможность реагировать быстро и кратко, но также позволяющие не отвечать сразу, удалять реплики/сообщения, регулировать формат своего представления (звонок с видео или без, фон и т.п.).
- При этом рожденные после 1995 г. предъявляют даже больший, чем старшие поколения, спрос на очную неформальную коммуникацию.
- Возможность удаленной работы умеренно важна для всех работников. Значимых различий между поколениями нет. Для студентов-зумеров возможность посещать занятия дистанционно не является значимым мотиватором.
- При этом возможность удаленной работы является одним из ключевых факторов при выборе между двумя предложениями о работе (поколенческих различий по данному пункту нет: по всей видимости, удаленный формат работы, распространившийся в пандемию, стал привлекательным для всех поколений в равной степени).

→ СКОРЕЕ МИФ

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #12: СТАТУСЫ И ПРАВИЛА НЕ РАБОТАЮТ «ПРОСТО ТАК» – ИХ НАДО ОБОСНОВЫВАТЬ?

МНЕНИЕ: зумеры не признают авторитетов и правил; считают, что авторитет надо заслужить, а правила – обосновать.

ИССЛЕДОВАНИЕ →

КАЧЕСТВА ИДЕАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ (%)



- По мнению сотрудников HR-служб и преподавателей, рожденные после 1995 г. ценят авторитет, основанный на профессионализме, а не на статусе. И это совпадает с мнением сотрудников-зумеров: идеальный руководитель – открытый к диалогу эмпатичный профессионал.
- Рожденные после 1995 г. менее склонны соблюдать правила только потому, что это правила, не вникая в их суть. Непонимание обоснованности правила может приводить к его несоблюдению.

Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями.

→ **СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ**

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ? ЧТО ПОКАЗЫВАЕТ ИССЛЕДОВАНИЕ

#1: ПРАГМАТИЗМ ПРЕЖДЕ ВСЕГО?

→ ПРАГМАТИЗМ –
РЕАЛЬНОСТЬ
«ПРЕЖДЕ ВСЕГО» – МИФ

#2: УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ И ЕЩЕ РАЗ УЧИТЬСЯ?

→ РЕАЛЬНОСТЬ

#3: НЕТ СТРЕМЛЕНИЯ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ?

→ СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ

#4: ВОЛОНТЕРСТВО И ЭКО-АКТИВИЗМ ОЧЕНЬ ВАЖНЫ?

→ СКОРЕЕ МИФ

#5: УДОВОЛЬСТВИЕ И КОМФОРТ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?

→ ЗНАЧЕНИЕ КОМФОРТА И УДОВОЛЬСТВИЯ –
РЕАЛЬНОСТЬ. ПРЕВЫШЕ ВСЕГО – МИФ

#6: НЕКРИТИЧНОСТЬ И ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНЕГО ОДОБРЕНИЯ?

→ СКОРЕЕ МИФ

#7: ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА В УЧЕБЕ И РАБОТЕ?

→ СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ

#8: *WORK-LIFE BALANCE* БОЛЬШЕ, ЧЕМ У ДРУГИХ ПОКОЛЕНИЙ, СМЕЩЕН В СТОРОНУ *LIFE*?

→ СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ

#9: БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?

→ СКОРЕЕ МИФ

#10: ЧАСТО МЕНЯЮТ РАБОТУ?

→ СКОРЕЕ МИФ

#11: ВСЯ ЖИЗНЬ ОНЛАЙН?

→ СКОРЕЕ МИФ

#12: СТАТУСЫ И ПРАВИЛА НЕ РАБОТАЮТ «ПРОСТО ТАК» – ИХ НАДО ОБОСНОВЫВАТЬ?

→ СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ

→ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПОКОЛЕНЧЕСКИХ РАЗЛИЧИЯХ ПРЕУВЕЛИЧЕНЫ

ПОКОЛЕНЧЕСКАЯ СПЕЦИФИКА НЕ ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО ВЛИЯЕТ НА МОТИВАЦИЮ. РАЗЛИЧИЯ В МОТИВАЦИИ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯМИ СОПОСТАВИМЫ С РАЗЛИЧИЯМИ МЕЖДУ СПЕЦИАЛЬНОСТЯМИ

КОЛИЧЕСТВО МОТИВАТОРОВ, ПО КОТОРЫМ ЕСТЬ СТАТИСТИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫЕ ОТЛИЧИЯ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯМИ И ГРУППАМИ РАБОТНИКОВ С РАЗНЫМ ВИДОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сравниваемые группы	Число мотиваторов со статистически значимыми на 1%-ном уровне отличиями между группами
рожденные после 1995 г. vs. рожденные ранее 1980 г.	10
рожденные после 1995 г. vs. рожденные в 1980-1995 гг.	9
программисты vs. административные сотрудники (бухгалтерия, кадры, маркетинг и т.д.)	9
программисты vs. работники розницы (продажи, консультирование и т.д.)	12

СПЕЦИФИКА МОТИВАЦИИ ПРОГРАММИСТОВ

Для программистов <u>чаще</u> , чем для остальных специальностей, важны:	Для программистов <u>реже</u> , чем для остальных специальностей, важны:
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность удаленной работы • Баланс между работой и личной жизнью • Наличие четких карьерных траекторий, понимание следующих шагов для роста • Возможность влиять на скорость карьерного продвижения • Возможность определять индивидуальную карьерную траекторию внутри компании, учитывающую Ваши запросы • Наличие фиксированного дохода на уровне не ниже рынка, не зависящего от результатов человека / компании • Наличие возможностей для развития (доступ к платным программам, программы повышения квалификации и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Доверие со стороны руководства • Привлекательность бренда компании • Возможность участия в волонтерских/социальных проектах • Возможность работать напрямую с клиентами

- Различия в факторах мотивации для программистов и для административных сотрудников (бухгалтерия, кадры, маркетинг и т.д.) не меньше, чем для представителей разных поколений.
- Ключевые мотиваторы для разных специальностей совпадают – это доход и возможность наращивать свои компетенции.
- Наиболее отчетливо специфика мотивации проявляется для программистов – мотивационные программы для них должны быть адаптированы.
- Ценностных различий между представителями разных специальностей, в отличие от поколений, нет.

→ ДЛЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ИМЕЕТ СМЫСЛ УЧИТЫВАТЬ КАК ФАКТОРЫ ПОКОЛЕНИЯ, ТАК И СПЕЦИАЛИЗАЦИИ, КОМБИНИРУЯ ФИНАНСОВЫЕ И НЕФИНАНСОВЫЕ СТИМУЛЫ

ВАЖНОСТЬ ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА РАЗЛИЧНЫХ МОТИВАТОРОВ НА РАБОТЕ СВЯЗАНА С ЕГО СПЕЦИАЛИЗАЦИЕЙ

РАНЖИРОВКА МОТИВАТОРОВ ДЛЯ СТУДЕНТОВ РАЗНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

на первом месте – наиболее важный фактор мотивации

	СПЕЦИАЛЬНОСТЬ			
	Общественные	Гуманитарные	Естественные	Физико-математические
1) Возможность самореализации на работе	1	2	1	2
2) Возможность наращивать свои компетенции	3	3	2	1
3) Привлекательность содержания выполняемой работы	5	4	7	3
4) Подходящий уровень нагрузки на работе (work-life balance)	7	1	3	9
5) Уровень дохода	2	9	5	4
6) Наличие видимых результатов собственной работы (работы команды)	6	5	4	7
7) Дружеская / позитивная атмосфера в команде	4	8	6	6

Источник: По данным опроса студентов МГУ, 2021. **Примечание:** Оранжевым выделены случаи, когда мотиватор входит в топ-5 наиболее важных факторов мотивации. Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный.

Для студентов МГУ вне зависимости от их специализации ключевые рабочие мотиваторы (топ-3) связаны с возможностью самореализации на работе и наращивания своих компетенций.

Это гармонично сочетается с их установкой на саморазвитие (вторая по значимости цель жизни) и отчасти, вероятно, может обуславливаться их возрастом.

Но есть и отличия:

- Уровень дохода важнее для представителей общественных наук;
- Дружеская атмосфера в команде для представителей гуманитарных наук менее важна, чем для общественных;
- Подходящий уровень нагрузки (*work-life balance*) особенно важен для студентов-гуманитариев.

→ ПРИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКА ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ МОЖЕТ ИМЕТЬ БОЛЬШЕЕ ЗНАЧЕНИЕ, ЧЕМ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ К ТОМУ ИЛИ ИНОМУ ПОКОЛЕНИЮ

ЗУМЕРЫ ИЗ МОСКВЫ ВЫШЕ ЦЕНЯТ УСПЕХ И МЕНЬШЕ ХОТЯТ РАБОТАТЬ С РЕГЛАМЕНТИРОВАННЫМИ ЗАДАЧАМИ

- Рожденные после 1995 г. студенты и сотрудники из Москвы и Московской области (как и более старшие поколения) выше ценят наличие видимого результата собственной работы и возможность проявить себя. И меньше ценят регламентацию рабочего процесса .
- Это может являться следствием более высокой ценности достижения среди жителей столичного региона, которая проявляется в более высоком значении успеха. Других ценностных различий между столицей и другими регионами исследования не обнаружено.

Для сотрудников и студентов из Москвы и Московской области, по сравнению с сотрудниками и студентами из других городов, <u>более важны:</u>	Для сотрудников и студентов из Москвы и Московской области, по сравнению с сотрудниками и студентами из других городов, <u>менее важны:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Наличие видимых результатов собственной работы (работы команды)• Возможность проявить себя• Привлекательность продуктов / услуг, создаваемых компанией	<ul style="list-style-type: none">• Работающий механизм решения спорных ситуаций и конфликтов• Наличие четкой регламентации выполняемой работы• Предсказуемость рабочих задач и процессов• Возможность не работать с большим числом людей

→ для повышения эффективности работы стоит учитывать региональные особенности: выполнение неструктурированных задач и гибкость функционала будут лучше мотивировать жителей столичного региона, тогда как жители других регионов чаще предъявляют спрос на четкую регламентацию рабочего процесса

НА МОТИВАЦИЮ РОССИЙСКИХ ЗУМЕРОВ ОКАЗЫВАЮТ ВОЗДЕЙСТВИЕ В ТОМ ЧИСЛЕ СТРАНОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ РОССИИ

Наряду с универсальными характеристиками людей, рожденных после 1995 г. в разных странах, необходимо учитывать российскую специфику.

Эконометрический анализ на российских и международных данных, APC-анализ, обзоры российских и международных исследований позволяют выделить специфику людей, рожденных после 1995 г. в России.

КОГНИТИВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

- Большая, чем у других поколений, многозадачность;
- Недостаточно развитое системное мышление;
- Низкая способность к длительной концентрации внимания;
- Клиповость мышления;
- Сложности в восприятии текстовых сообщений (без визуальных образов).

ЦЕННОСТИ

Общие межстрановые особенности людей, рожденных после 1995 г., по сравнению с более старшими поколениями:

- Не важен конформизм;
- Не важны традиции;
- Меньше ценят безопасность;
- Большие гедонисты;
- Меньше избегают нового.

Российская специфика рожденных после 1995 г.:

- Благожелательность *менее выражена, чем в др. странах;*
- Универсализм *менее выражен, чем в др. странах;*
- Достижительность *более выражена, чем в др. странах;*
- Власть *не очень важна в целом, но более выражена чем в др. поколениях и в других странах;*
- Самостоятельность *более выражена, чем в др. поколениях, но менее выражена, чем в других странах.*

УСТАНОВКИ

Общие межстрановые особенности людей, рожденных после 1995 г., по сравнению с более старшими поколениями:

- большая лояльность к нарушению принятых в обществе правил;
- большая толерантность к иностранцам.

Российская специфика рожденных после 1995 г.:

- Вопросы гендерного равенства менее важны, чем в других странах (межпоколенческих различий нет);
- Экологические проблемы менее важны, чем в ряде других стран (межпоколенческих различий нет)

Источник: Данные обзоров, а также расчеты авторов по данным WVS/EVS (2017–2020 гг.) и ESS (2018 г.).

→ РОССИИ БЛИЖЕ ОПЫТ ВОСТОЧНОЙ И ЮЖНОЙ ЕВРОПЫ (ПОЛЬША, СЕРБИЯ, ИТАЛИЯ), А НЕ ШВЕЦИИ

ОПЫТ РАБОТЫ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ?

МОТИВАТОРЫ С НАИБОЛЬШИМИ РАЗЛИЧИЯМИ В РАНГАХ (НЕ МЕНЕЕ 10 ПОЗИЦИЙ) МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ ГК ЛАНИТ, РОЖДЕННЫМИ ПОСЛЕ 1995 Г., И СТУДЕНТАМИ

МОТИВАТОР	ЗУМЕРЫ-СОТРУДНИКИ ГК ЛАНИТ	СТУДЕНТЫ
Наличие четких карьерных траекторий, понимание следующих шагов для роста	7	20
Фиксированный доход на уровне не ниже рынка, не зависящий от результатов человека / компании	18	36
Возможность удаленной работы	23	39
Возможность влиять на собственный уровень дохода за счет взятия дополнительных работ внутри компании	25	15
Команда единомышленников, обладающих общими целями и ценностями	28	18
Отсутствие дресс-кода	32	43
Привлекательный статус / должность в компании	37	25

Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, а также российских студентов, 2021. **Примечание:** Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный.

КОМПАНИЯ А ГОТОВА ПРЕДЛОЖИТЬ ВАМ ПРЯМО СЕЙЧАС ЗАРПЛАТУ НА 30% БОЛЬШЕ, ЧЕМ КОМПАНИЯ Б. ЧТО ВЗАМЕН ДОЛЖНА ПРЕДЛОЖИТЬ ВАМ КОМПАНИЯ Б, ЧТОБЫ ВЫ ПРЕДПОЧЛИ ЕЕ?

факторы, по которым различия между сотрудниками-зумерами и студентами превышают 15 п.п.



Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, а также российских студентов, 2021.

- В основном ранжировка факторов мотивации на работе для студентов и сотрудников совпадает. Различия наблюдаются по некоторым из них (в основном не входящим в топ-10).
- Студенты чаще сотрудников-зумеров говорят о важности для них возможности влиять на свой доход, привлекательного статуса, команды единомышленников, привлекательной деловой репутации компании. Для сотрудников-зумеров из ГК ЛАНИТ важнее наличие четких карьерных траекторий, фиксированного дохода на уровне не ниже рынка, не зависящий от результатов человека / компании, удаленной работы, отсутствия дресс-кода, возможностей для развития и социального пакета.
- Причинами различий могут являться различия в точках отсчета (одни уже работают, другие – только выбирают первого работодателя). Студенты рассуждают о работе как об абстрактном явлении и идеализируют собственные предпочтения. Действующие сотрудники более прагматичны, воспринимают работу как средство достижения своих целей. Тем не менее различия могут объясняться и различиями в предпочтениях поздних и ранних зумеров.

→ ДЕЙСТВУЮЩИЕ СОТРУДНИКИ И СТУДЕНТЫ ПОХОЖИ, НО НЕ ИДЕНТИЧНЫ В ФАКТОРАХ МОТИВАЦИИ

РЕКОМЕНДАЦИИ: ЧТО ГОВОРИТ СУЩЕСТВУЮЩИЙ ОПЫТ?



ИДЕАЛЬНЫЙ ОФИС ДЛЯ ЗУМЕРОВ?

РЕКОМЕНДАЦИИ: ЧТО ГОВОРИТ ПРОВЕДЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

ПРОВЕДЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ, ОПИРАЮЩЕЕСЯ НА:

- данные международной статистики (эконометрический, статистический и APC-анализ),
- качественную социологию (фокус-группы со студентами и молодыми сотрудниками, интервью с преподавателями и специалистами HR-служб),
- количественную социологию (опрос сотрудников ГК ЛАНИТ и студентов),
- данные кадровых служб ГК ЛАНИТ

ГОВОРИТ, ЧТО ТАКОГО РОДА РЕКОМЕНДАЦИИ БАЗИРУЮТСЯ НА МНЕНИЯХ, КОТОРЫЕ НЕ НАХОДЯТ ДОСТАТОЧНОГО ПОДТВЕРЖДЕНИЯ:

ВОЛОНТЕРСТВО И ЭКО-АКТИВИЗМ ОЧЕНЬ ВАЖНЫ? (#4)

НЕКРИТИЧНОСТЬ И ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНЕГО ОДОБРЕНИЯ? (#6)

БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО? (#9)

ЧАСТО МЕНЯЮТ РАБОТУ? (#10)

ВСЯ ЖИЗНЬ ОНЛАЙН? (#11)

→ НЕТ. СУДЯ ПО ДАННЫМ ИССЛЕДОВАНИЯ, ЭТО МИФЫ

РЕКОМЕНДАЦИИ

МНЕНИЯ, которые подтверждаются данными исследования (= реальность), указывают на отличительные особенности зумеров по сравнению с представителями других поколений:

ПРАГМАТИЧНОЕ ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ И УЧЕБЕ – ВЫСОКИЕ РОЛИ ДОХОДА, ВОЗМОЖНОСТЕЙ САМОРАЗВИТИЯ И САМОРЕАЛИЗАЦИИ (#1)

НАЦЕЛЕННОСТЬ НА НАРАЩИВАНИЕ СОБСТВЕННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, ПОЛУЧЕНИЕ НОВЫХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ (#2)

ИЗБЕГАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРИНИМАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ (#3)

ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ КОМФОРТА В ЖИЗНИ, РАБОТЕ, УЧЕБЕ (#5)

ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА В РАБОТЕ И УЧЕБЕ (#7)

БОЛЕЕ ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ ПО СРАВНЕНИЮ С РАБОТОЙ (#8)

УВЕРЕННОСТЬ, ЧТО АВТОРИТЕТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗАСЛУЖЕН («ДОКАЗАН»), А ПРАВИЛА – ОБОСНОВАНЫ (#12)

ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛЮДЕЙ, РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1995 Г., ВО БЛАГО РАБОТЫ ИЛИ УЧЕБЫ (И ЧТОБЫ ОНИ НЕ СТАНОВИЛИСЬ БЛОКИРУЮЩИМИ ФАКТОРАМИ) ЦЕЛЕСООБРАЗНА КОРРЕКТИРОВКА ОТДЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

РЕКОМЕНДАЦИИ: ЧТО СЛЕДУЕТ ИЗ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ПРАГМАТИЧНОЕ ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ И УЧЕБЕ (#1)

Обеспечивать конкурентную зарплату (особенно для удержания ценных молодых сотрудников), поскольку доход является одним из ключевых факторов мотивации на рабочем месте для зумеров. [стоимость: **высокая**] [время реализации: **короткое**] [связанные усилия: **низкие**]

Организовывать входной скрининг работников/студентов-зумеров, чтобы выявить их предпочтения относительно формата и содержания рабочего/учебного процесса, интересующих аспектов саморазвития и самореализации, важных жизненных целей и т.п. В дальнейшем проводить регулярный мониторинг. [стоимость: **средняя**] [время реализации: **среднее**] [связанные усилия: **высокие**]

НАЦЕЛЕННОСТЬ НА НАРАЩИВАНИЕ СОБСТВЕННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ (#2)

Давать разнообразные задачи, что позволяло бы отвлекаться от рутины, наращивать знания, компетенции, приобретать опыт в нескольких сферах. В образовательных программах делать упор на получении практических, прикладных знаний и компетенций, реального опыта. [стоимость: **низкая**] [время реализации: **продолжительное**] [связанные усилия: **умеренные**]

Предоставлять доступ к программам повышения квалификации, программам дополнительного образования, корпоративным тренингам, воркшопам и др. В образовательных программах следует фокусироваться на достижении конкретных результатов (сертификаты, конкретные навыки и др.). [стоимость: **средняя или высокая**] [время реализации: **продолжительное**] [связанные усилия: **низкие**]

ИЗБЕГАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРИНИМАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ (#3)

Для смягчения последствий недостаточного уровня ответственности (и/или повышения ответственности за принимаемые решения) необходимо уточнять рабочие/учебные регламенты и процедуры, в том числе с использованием подходов «нескольких ключей», обязательного «периода охлаждения»; развивать систему наставничества. [стоимость: **средняя**] [время реализации: **среднее**] [связанные усилия: **высокие**]

ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ КОМФОРТА В ЖИЗНИ, РАБОТЕ, УЧЕБЕ (#5)

Обеспечивать позитивную, нетоксичную атмосферу в командах, группах на работе и в процессе обучения в качестве необходимого «гигиенического» фактора обеспечения их эффективности. [стоимость: **средняя**] [время реализации: **среднее**] [связанные усилия: **высокие**]

ОБОСНОВАННОСТЬ ПРАВИЛ И АВТОРИТЕТА (#12)

Проговаривать правила и договоренности в явном виде, пояснять логические связи, показывать необходимость правил и обосновывать, почему они устроены именно так. Руководитель должен быть «играющим тренером», демонстрировать свои профессионализм и компетентность. [стоимость: **низкая**] [время реализации: **продолжительное**] [связанные усилия: **высокие**]

Обеспечивать комфортную и гибкую систему работы / учебы, нацеленную прежде всего на повышение эффективности (а не комфорт ради комфорта). [стоимость: **средняя**] [время реализации: **среднее**] [связанные усилия: **высокие**]

ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА (#7)

Обеспечивать индивидуальный подход к мотивации как на уровне компенсаций/бонусов, так и на уровне наставничества, содержательной обратной связи, индивидуальных карьерных/образовательных треков. [стоимость: **высокая**] [время реализации: **среднее**] [связанные усилия: **высокие**]

БОЛЕЕ ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ (#8)

Обеспечение гибких и гибридных форматов работы/учебы, выявление ключевых мотиваторов и целей на входном скрининге для фокусирования карьерной/образовательной траектории на них; развитие soft skills (тайм-менеджмент и т.п.) для повышения эффективности работы в отведенное рабочее время. [стоимость: **средняя**] [время реализации: **среднее**] [связанные усилия: **высокие**]

ЧТО ДАЛЬШЕ?

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПОКАЗЫВАЮТ:

- Для людей, рожденных после 1995 г., не нужна кардинально новая система мотивации на работе или учебе.
- Точечная подстройка существующих систем мотивации, которая бы учитывала особенности разных поколений, способна повысить эффективность взаимодействий.
- При выстраивании системы мотивации важно учитывать не только поколенческие, но и профессиональные, страновые и региональные особенности, а также стоимость такой настройки, продолжительность реализации изменений и необходимый для этого уровень усилий.

С УЧЕТОМ ТОГО, ЧТО ЦЕННОСТИ ЛЮДЕЙ ФОРМИРУЮТСЯ ДО 25 ЛЕТ:

- у тех, кто родился после 1995 г., формирование ценностей продолжается прямо сейчас, в том числе под воздействием обучения, работы и меняющихся социально-экономических и политических условий
- следовательно ценности и факторы мотивации этого поколения могут и будут меняться.

→ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ:

- Оценка изменений в ценностях и мотивации сотрудников разных поколений, в том числе под воздействием социально-экономических и политических условий.
- Оценка сравнительной эффективности различных систем (элементов систем) мотивации в рамках полевых экспериментов.
- Проектирование промежуточных институтов, направленных на преодоление эффектов блокировки и выстраивание устойчивой траектории развития компании с учетом социокультурных особенностей сотрудников.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОД

Поколение людей, рожденных после 1995 г., отличается по ценностям, мотивации и поведению от предшествующих поколений

Для успешной работы требуется адаптация схем мотивации / обучения с учетом специфики поколения

ФАКТОРЫ СПЕЦИФИКИ ПОКОЛЕНИЯ

- Цифровизация и гаджетизация
- Гуманизация паттернов воспитания (поддерживающий, помогающий стиль воспитания)
- Непредсказуемость и опасность среды
- Сравнительно благополучная социально-экономическая ситуация (по крайней мере до 2015 г.)
- «Когнитивный диссонанс» (расхождение между тем, что считается правильным, «в теории» и «на практике» – в повседневной жизни)
- Реформа в системе образования (бюрократизация и «тестовизация»)

ВЫРАЖЕННОСТЬ ЦЕННОСТЕЙ И УСТАНОВОК

- Традиции
- Власть
- Самостоятельность
- Универсализм
- Безопасность
- Приоритеты семьи / свободного времени / работы
- Гендерные нормы на рабочем месте



ПРИОРИТЕТНОСТЬ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ

- Размер оплаты
- Условия труда
- Статус
- Признание заслуг
- Скорость продвижения
- Возможность саморазвития
- Межличностные отношения
- Характер контроля
- Соответствие ценностям компании



ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВАНО НА СОЧЕТАНИИ КАЧЕСТВЕННЫХ И КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА ДАННЫХ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ОПРЕДЕЛИТЬ ВЫРАЖЕННОСТЬ И ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ЦЕННОСТЯМИ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ И СПЕЦИФИКОЙ ИХ МОТИВАЦИИ.

КЛЮЧЕВОЙ ПЕРИОД ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА – ДО 25 ЛЕТ

В современных исследованиях применяются три альтернативных подхода к определению периода формирования ценностей человека

ПОДХОД 1: ОТ РОЖДЕНИЯ ДО 10–12 ЛЕТ

Ценности, сформированные в этот период являются подсознательными и порой неявными для их обладателей [Howe, Strauss, 1991; Шамис, 2019]

ПОДХОД 2: ОТ 8 ДО 14 ЛЕТ

Ценности и мотиваторы формируются в период общей социализации человека [Волкова, Чикер, 2015]

ПОДХОД 3: ОТ 17 ДО 25 ЛЕТ

«Впечатлительные годы», когда люди более всего восприимчивы к социальным изменениям, под воздействием которых формируются ценности и мотиваторы [Giuliano, Spilimbergo, 2013; Мангейм, 2000; Радаев, 2018]

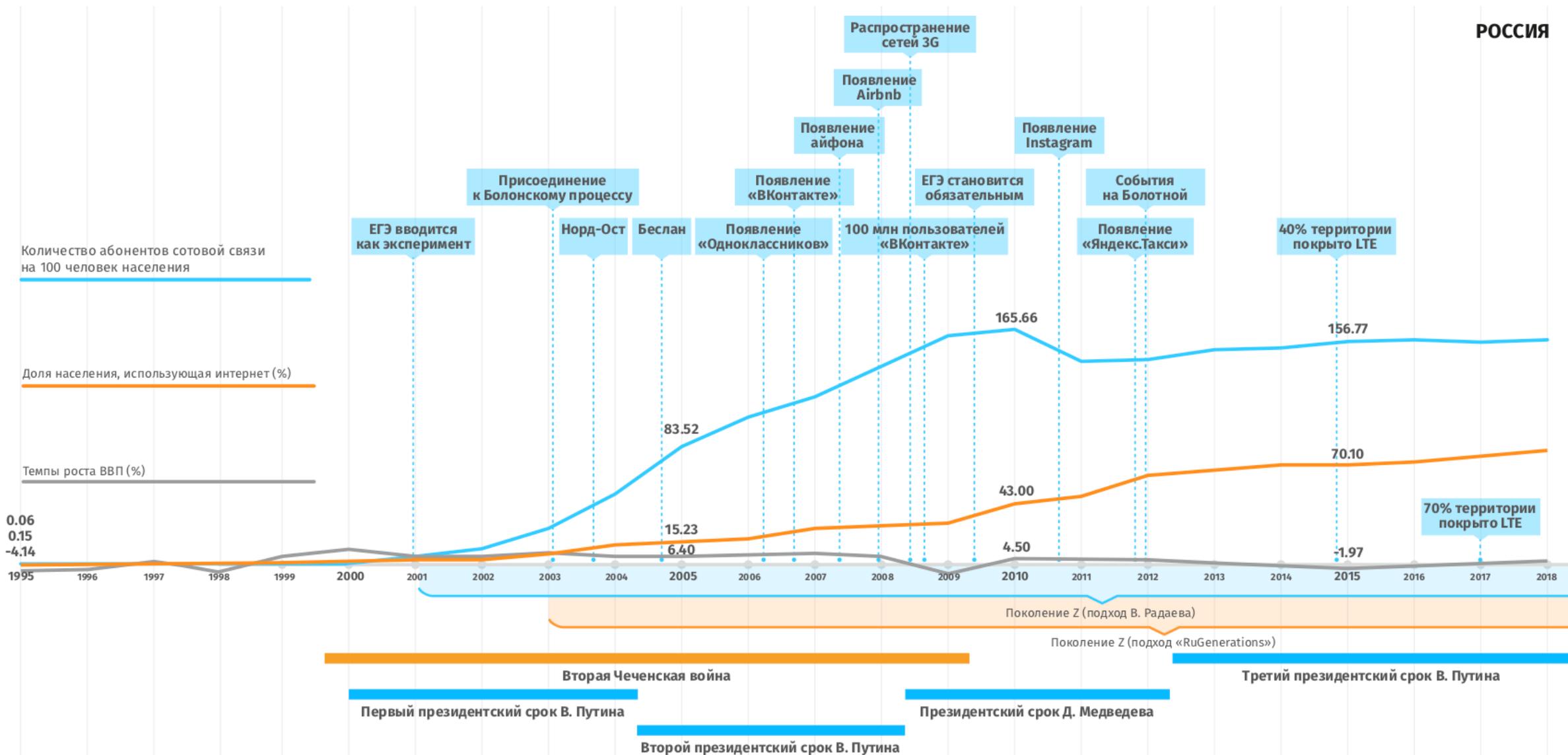
На данный момент нет серьезных доказательств несостоятельности ни одного из подходов

В исследовании эти подходы рассматриваются как **взаимодополняющие, а не взаимоисключающие:**

- От рождения до 12-14 лет формируются основные когнитивные навыки (например, мультизадачность, критическое мышление и т.д.), а также ценности, транслируемые преимущественно семьей и институтами социализации (детским садом, школой)
- В период «впечатлительных лет» ключевая роль – учебных заведений среднего и высшего образования

В ЗОНЕ ВНИМАНИЯ – ПОКОЛЕНИЕ, КОТОРОЕ НАХОДИТСЯ В СТАДИИ АКТИВНОГО ФОРМИРОВАНИЯ И ТРАНСФОРМАЦИИ. ЦЕННОСТИ ЛЮДЕЙ, РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1995 Г., ДО КОНЦА НЕ СФОРМИРОВАНЫ. ОНИ МОГУТ МЕНЯТЬСЯ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ СРЕДЫ, ОБУЧЕНИЯ, РАБОТЫ И ДР.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ПОКОЛЕНИЯ РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1995 Г.



КАК УСТРОЕНО ИССЛЕДОВАНИЕ (1)

ЗАДАЧИ:

1 Определение специфики ценностей людей, рожденных после 1995 г., существенную для выстраивания эффективных мотивационных и образовательных схем

2 Определение связей между ценностями людей, рожденных после 1995 г., и поведенческими установками в сфере образования и/или поведения на рабочем месте

СОДЕРЖАНИЕ:

Аналитические работы

- **Обзор международных и российских исследований** специфики поколений;
- **Анализ различий в ценностях** поколений на основе **данных международных опросов**;
- **Анализ предоставленных статистических данных** кадровых служб за 2019-2020 гг.

Полевые исследования

ИНТЕРВЬЮ

- Сотрудники HR-служб;
- Преподаватели / учителя

ФОКУС-ГРУППЫ

- Сотрудники ГК ЛАНИТ;
- Студенты

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ОПРОС

- Студенты: опрос в 16 вузах из 12 регионов России, а также одном вузе в Армении, N=4729
- Сотрудники компании: опрос сотрудников ГК ЛАНИТ, N=1853

РЕКОМЕНДАЦИИ

по направлениям изменения систем мотивации и обучения с учетом ценностей людей, рожденных после 1995 г.

КАК УСТРОЕНО ИССЛЕДОВАНИЕ (2)

ОБЗОРЫ ИСТОЧНИКОВ

29 российских источников

69 зарубежных источников

- различия в ценностях по методике Ш.Шварца.
- различия в поведенческих установках (в т.ч. установках на доверие и кооперацию, отношение к неравенству, к конкуренции и т.д.)
- различия в отношении к труду, мотивации к работе.
- различия в мотивации к обучению.

КАЧЕСТВЕННАЯ СОЦИОЛОГИЯ

10 интервью

с сотрудниками кадровых служб ГК ЛАНИТ, преподавателями российских вузов, в том числе работающими со школьниками, а также учителями российских школ

5 фокус-групп*

с представителями поколения людей, родившихся после 1995 г.:

- 3 асинхронные онлайн-фокус-группы (онлайн-форумы) со студентами;
- 2 онлайн-фокус-группы с сотрудниками ГК ЛАНИТ.

* Непосредственным проведением фокус-групп занималась компания «Ipsos Comcon»

АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ БАЗ ДАННЫХ

- World Value Survey (WVS) / European Value Study (EVS) 1995, 1999, 2006, 2008, 2011 и 2017 гг.
- European Social Survey (ESS) 2006, 2008, 2010, 2012, 2014, 2016 и 2018 гг.

Дескриптивный анализ

для проверки наличия статистически значимых различий между людьми из разных поколений (без учета прочих социально-демографических различий между респондентами)

Эконометрический анализ

для выявления различий между людьми, рожденными после 1995 г., в России и в других странах с учетом социально-демографических различий между респондентами

Age-Period-Cohort (APC) анализ*

для разделения поколенческих, возрастных и периодных эффектов через применение демографических методов анализа

	Стандартный подход
Поколение 1	1944 и ранее
Поколение 2	1945-1964
Поколение 3	1965-1979
Поколение 4	1980-1994
Поколение 5	1995 и позднее

Для проверки устойчивости выводов о межпоколенческих различиях в России в рамках количественного анализа данных международных баз использовались четыре альтернативных подхода к выделению российских поколений (стандартный, а также подходы Пищик 2018, Радаева, 2018, RuGenerations, 2020). Основные выводы остались неизменными

КАК УСТРОЕНО ИССЛЕДОВАНИЕ (3)

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ СОЦИОЛОГИЯ

Сотрудники ГК ЛАНИТ

- **1853** опрошенных* в ГК ЛАНИТ
- Сотрудники 32 юнитов в составе ГК ЛАНИТ, проживающие в 51 регионе РФ
- Представители разных специальностей, включая программистов, инженеров, административный персонал (HR, маркетинг и т.д.) и работников розницы

Студенты

- **4729** опрошенных* студентов (преимущественно бакалавриат);
- 16 университетов из 12 регионов РФ и один – из Армении;
- Студенты, изучающие физико-математические (МГТУ, МГУ), естественные и гуманитарные (МГУ), а также общественные науки (все вузы за исключением МГТУ)

Дескриптивный анализ
(более 100 вопросов)

Эконометрический анализ
(более 2500 регрессий)

Факторный и кластерный анализ

Полученная база позволяет:

- Отделить эффект поколения от остальных факторов (в том числе специальности, региона, вуза и т.д.)
- Проверить устойчивость результатов на разных подвыборках
- Сравнить «ранних» зумеров (уже вышедших на рынок труда) и «поздних» (продолжающих обучение)

* Итоговое число наблюдений после проведения процедуры чистки базы от незаполненных или некорректно заполненных анкет, выявленных в ходе логического анализа данных

АНАЛИЗ ДАННЫХ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ ГК ЛАНИТ

- Данные об уволившихся из ГК ЛАНИТ сотрудниках за 2019 г. и 2020 г. по 19 юнитам, а также о работающих на 6 июня 2021 г. по 22 юнитам;
- Информация о дате приема на работу, должности, дате рождения, дате увольнения (для уволившихся), причины увольнения (для уволившихся)

Дескриптивный анализ

Для общего анализа профиля сотрудников и причин увольнений в ГК ЛАНИТ

Анализ выживаемости**

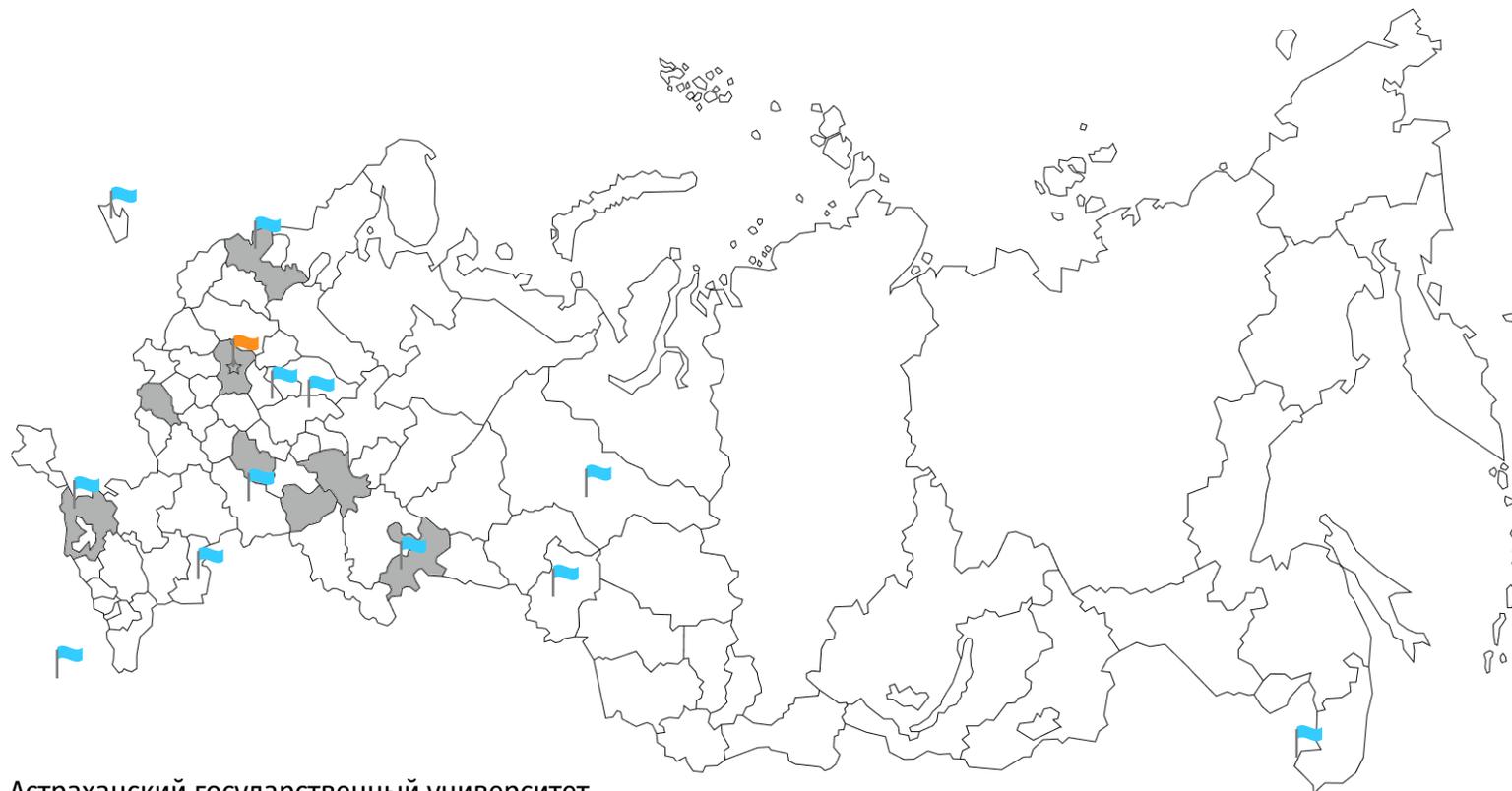
Для анализа текучести кадров в компании (в том числе в поколенческом разрезе)

Эконометрический анализ

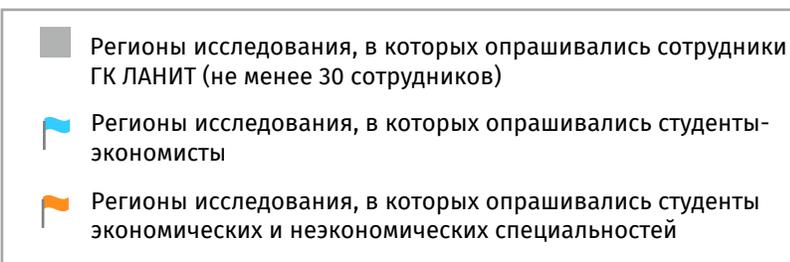
Для анализ причин увольнений сотрудников (в том числе в поколенческом разрезе) с учетом социально-демографических и иных факторов

** На основе демографических моделей

ГЕОГРАФИЯ ОПРОСА: 51 РЕГИОН ОПРОСА СОТРУДНИКОВ, 12 РЕГИОНОВ ОПРОСА СТУДЕНТОВ



- Участие респондентов, представляющих разные регионы, позволяет разграничить региональный и поколенческий эффекты.
- Участие респондентов из одного региона, в случае студентов – обучающихся на разных специальностях, позволяет разграничить поколенческий эффект и эффект специальности.



- Астраханский государственный университет
- Балтийский федеральный университет имени И. Канта
- Владимирский государственный университет имени А. Г. и Н.Г. Столетовых
- Высшая школа менеджмента СПбГУ
- Государственный университет управления
- Дальневосточный федеральный университет
- Кубанский государственный университет
- Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана
- Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
- Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского

- Нижегородский государственный инженерно-экономический университет
- Омский государственный университет имени Ф.М. Достоевского
- Российско-Армянский университет
- Санкт-Петербургский государственный экономический университет
- Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского
- Сургутский государственный университет
- Южно-Уральский технологический университет

ПРЕИМУЩЕСТВА ИССЛЕДОВАНИЯ: МНОГООБРАЗИЕ МЕТОДОВ ДАЕТ НАДЕЖНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОКОЛЕНИЙ

1. **Разнообразие подходов к выделению границ поколений** и, как следствие, сложности в формировании выводов об устойчивости результатов

2. При анализе межпоколенческих различий **могут смешиваться эффекты возраста** (люди в возрасте 18-24 всегда склонны к гедонизму) и **поколения** (есть специфика тех, кто родился в определенные годы)

3. **Сложность разграничения межстрановых и внутристрановых особенностей**

4. **Ограниченность большинства исследований одним методом**, каждый из которых обладает сравнительными преимуществами и недостатками

5. **Устаревание и ограничения вторичных данных**, на которых проводятся исследования, нерелевантность выводов для целевой аудитории

РЕШЕНИЕ В РАМКАХ ТЕКУЩЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

• **Проверка устойчивости статистических выводов** о межпоколенческих различиях в ценностях и установках **на четырех альтернативных подходах к выделению границ поколений**

• **Использование Age-Period-Cohort анализа** (APC-анализ), позволяющего **разграничить эффекты возраста и поколения** при анализе данных о ценностях и установках разных поколений

• **Обзоры и систематизация** международных и российских исследований поколений.
• **Эконометрический анализ**, позволяющий определить статистически значимые различия между представителями разных стран, как следствие – определить, опыт каких стран релевантен для России.

• **Системность при использовании разных методов и методик:** одновременная опора на обзоры российских и международных исследований, дескриптивный, эконометрический и APC-анализ данных о ценностях и установках, проведенные по специально разработанной методологии качественные и количественные социологические исследования.
• **Использование комплексного подхода в качественной социологии:** опора на данные и представителей поколения людей, рожденных после 1995 г., и тех, кто с ними работает (HR-специалисты, преподаватели).

• **Количественное социологическое исследование сотрудников ГК ЛАНИТ и студентов**

ЦЕННОСТИ ПО МЕТОДИКЕ Ш. ШВАРЦА

Власть (Power)	<i>отражает важность для рассматриваемого индивида социального статуса; престижности того, что он делает; доминантной позиции по отношению к другим людям или ресурсам.</i>
Достижимость (Achievement)	<i>характеризует восприятие индивидом в качестве личного успеха степени соответствия неким социальным стандартам.</i>
Гедонизм (Hedonism)	<i>характеризует стремление человека к получению удовольствия (и «чувственного наслаждения»)</i>
Стимуляция (Stimulation)	<i>свойственна индивидам, любящим азарт, получающим удовольствие от новых вызовов, стоящих перед ними.</i>
Самостоятельность (Self-Direction)	<i>заключается в самостоятельности мышления и выбора способов действия, в творчестве и исследовании нового.</i>
Универсализм (Universalism)	<i>заключается в понимании и терпимости со стороны рассматриваемого индивида по отношению ко всем людям, к защите окружающей среды.</i>
Благожелательность (Benevolence)	<i>характеризует людей, для которых важно заботиться о сохранении и увеличении благополучия тех, с кем они находятся в частых личных контактах.</i>
Традиционализм (Tradition)	<i>заключается в уважении, соблюдении и принятии (со стороны рассматриваемого респондента) правил, ценностей, обычаев и идей, которые на него накладывает культура, религия, принятые в определенном (со)обществе.</i>
Безопасность (Security)	<i>характеризует стремление рассматриваемого индивида к безопасности, гармонии, «стабильности общества и личных отношений с окружающими».</i>
Конформизм (Conformity)	<i>характеризует социальную неконфликтность индивида, его поведение в соответствии с общественными ожиданиями и нормами.</i>

СПИСОК МОТИВАТОРОВ В РАБОЧЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И В ОБУЧЕНИИ

МОТИВАТОРЫ В РАБОЧЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РАБОТА

1. Привлекательность миссии / целей / ценностей компании
2. Экологическая ответственность компании (раздельный сбор мусора, использование энергосберегающих технологий и др.)
3. Высокая корпоративная социальная ответственность компании
4. Привлекательность качества продуктов / услуг, создаваемых компанией
5. Привлекательность бренда компании
6. Привлекательность содержания выполняемой работы
7. Наличие видимых результатов собственной работы (работы команды)
8. Разнообразие рабочих задач
9. Наличие четкой регламентации выполняемой работы
10. Предсказуемость рабочих задач и процессов
11. Наличие задач, по которым отсутствует готовое решение
12. Возможность наращивать свои компетенции в процессе работы
13. Возможность самореализации на работе
14. Возможность участия в волонтерских / социальных проектах, осуществляемых компанией
15. Подходящий уровень нагрузки на работе, обеспечивающий желаемый сотрудником work-life balance

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ НА РАБОТЕ

16. Дружеская / позитивная атмосфера в команде
17. Команда единомышленников, обладающих общими целями и ценностями
18. Налаженный обмен информацией / знаниями между коллегами
19. Поддержка / наставничество со стороны руководства
20. Обратная связь со стороны коллег / руководства
21. Учет мнения / идей сотрудника в работе компании
22. Работающий механизм решения спорных ситуаций и конфликтов
23. Возможность для сотрудника быть ментором / наставником, обучать других
24. Возможность проявить себя

25. Возможность «быть собой» на работе (вести себя естественно)
26. Возможность (не) работать напрямую с клиентами
27. Возможность (не) работать с большим числом людей

СТАТУС И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

28. Уровень дохода
29. Фиксированный доход на уровне не ниже рынка, не зависящий от результатов человека / компании
30. Переменная часть дохода, зависящая от результатов человека / компании и позволяющая получить доход выше рынка
31. Возможность влиять на собственный уровень дохода за счет взятия дополнительных работ внутри компании
32. Наличие дополнительных компенсаций (медицинская страховка, расходы на питание, занятия спортом, транспорт, расходы на мобильную связь и др.)
33. Наличие возможностей для развития (доступ к платным программам / Интернет-ресурсам; доступ к программам повышения квалификации, программам дополнительного образования и др.)
34. Привлекательный статус / должность в компании
35. Похвала, поощрение, признание (в т.ч. публичное)
36. Чувство доверия со стороны руководства
37. Возможность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность
38. Возможность руководить другими людьми
39. Доступ к значимой информации / процессу выработки стратегических/тактических решений
40. Наличие четких карьерных траекторий, понимание следующих шагов для роста
41. Возможность определять индивидуальную карьерную траекторию внутри компании, учитывающую запросы
42. Возможность влиять на скорость карьерного продвижения

УСЛОВИЯ РАБОТЫ, РАБОЧАЯ СРЕДА

43. Удобное расположение офиса
44. Удобная зона общественного питания
45. Привлекательный дизайн, удобные общественные пространства
46. Удобное и безопасно организованное рабочее место

- (освещение, удобный рабочий экран и др.)
47. Гибкий рабочий график
48. Возможность удаленной работы
49. Наличие (отсутствие) дресс-кода

МОТИВАТОРЫ В ОБУЧЕНИИ

1. Объяснение / демонстрация, почему изучаемые вопросы интересны
2. Высокие требования / критерии оценки
3. Наличие видимых результатов от освоения курса (например публичный проект и т.д.)
4. Объяснение, для чего нужны знания, которые человек получает в рамках курса
5. Участие в курсе представителей бизнеса или власти (например, в качестве приглашенных гостей)
6. Наличие понятных и предсказуемых правил, позволяющих рассчитать уровень усилий, необходимых для достижения результата, оценки
7. Возможность проявить творческий подход
8. Наличие позитивной атмосферы на курсе
9. Наличие командной работы
10. Наличие содержательной обратной связи от преподавателя
11. Наличие конкурентной среды на курсе (конкуренция за рейтинг и др.)
12. Похвала преподавателя
13. Поддержка, наставничество со стороны преподавателя
14. Доступ к дополнительным возможностям (например, лучшие студенты могут получить рекомендацию преподавателя, попасть на выездные школы и др.)
15. Свободное посещение занятий (при условии выполнения требований курса)
16. Возможность посещать занятия дистанционно
17. Регулярный контроль знаний на занятиях
18. Возможность определять индивидуальную траекторию освоения курса/предмета, учитывающую запросы студента
19. Наличие на занятиях игровых форматов (соревнование команд, моделирование реальных ситуаций и т.д.)

- Вербицкий А.А. Проблемы образования «цифрового поколения» // Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса: проблемы, перспективы, технологии: сборник научных трудов участников IV Международной научно-практической конференции (22-23 апреля 2015) / Под ред. М.И. Алдошиной. Орел, 2015.
- Вишневский А.Г. (отв. ред.) Демографическая модернизация России, 1900–2000. М.: Новое издательство, 2006.
- Волкова Н.В., Чикер В.А. Адаптация персонала в российских организациях: различия профессиональной мотивации и уровня самомониторинга представителей трех поколений (на материале компаний г. Санкт-Петербурга) // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2015. № 4.
- Волкова Н.В., Чикер В.А. Карьерные установки студентов стратегически перспективных направлений обучения // Социальная психология и общество. 2018. Т. 9. № 1. С. 90–107. doi:10.17759/sps.2018090107.
- Выпряхкина И.Б. Применение теории поколений для повышения эффективности коммуникаций между преподавателем поколения X и обучающимися-миллениалами // Вестник Евразийской науки [интернет-журнал]. 2019. № 2.
- Гагарина М.А. Социальные представления о долге: сравнение поколений // Социальная и экономическая психология [Институт психологии РАН]. 2020. Т. 5. № 4. С. 246–272.
- Депутатова Л.Н., Шишкина К.А. Мотивация персонала в контексте теории поколений // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2019. № 2.
- Ибрагимова Д.Х. Когортный анализ потребительских ожиданий населения России (1996–2010): теоретико-методологические основы исследования // Экономическая социология. 2014. Т. 15. № 2. С. 99–118.
- Иванова Е.И. Проблема поколений и воспроизводство населения: теоретические подходы и реальность // Социологические исследования. 2012. № 4. С. 42–53.
- Исаева Е.Р. Новое поколение студентов: психологические особенности, учебная мотивация и трудности в процессе обучения первого курса // Медицинская психология в России [электрон. науч. журн.]. 2012. № 4(15). URL: <http://medpsy.ru>.
- Исаева М.И. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. 2011. № 3. С. 290–295.
- Коатс Д. Поколения и стили обучения. М.: МАПДО; Новочеркасск: НОК, 2011. 121 с.
- Левада Ю.А. Поколения XX века: возможности исследования // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2001. № 5. С. 7–14.
- Мангейм К. Проблема поколений // Мангейм К. Очерки социологии знания: Проблема поколений. Состязательность. Экономические амбиции. М.: ИНИОН РАН, 2000. С. 8–63.
- Мирошкина М.Р. X, Y, Z. Теория поколений. Новая система координат // Вопросы воспитания. 2014. № 2. С. 50–57.
- Никишина А.Л., Соболева Ю.М. Мотивация персонала на основе «Теории поколений» // Карельский научный журнал. 2019. Т. 8. № 1(26).
- Павлюченко А. Поколение X, Y и Z. Деловой мир, 2012.
- Пищик В.И. Типологические и идентификационные признаки поколений // Российский психологический журнал. 2018. Т. 15. № 2. С. 215–236. doi: 10.21702/grj.2018.2.9.
- Радаев В.В. Миллениалы на фоне предшествующих поколений: эмпирический анализ // Социологические исследования. 2018. № 3. С. 15–33.
- Радаев В.В. Раскол поколения миллениалов: историческое и эмпирическое обоснование (окончание) // Социологический журнал. 2020. Т. 26. № 4. С. 31–60.
- Ржанова И.Е., Алексеева О.С. Ценностные предпочтения двух поколений // Психологические исследования. 2018. Т. 11. № 60. С. 6.
- Рикель А.М., Доренская С.В. Социально-психологическая модель ценностей различных поколений современного российского общества // Российский психологический журнал. 2017. Т. 14. № 4.
- Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи. Совместное исследование Сбербанк, Validata. 2017. <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml>
- Семенова В.В. Современные концептуальные и эмпирические подходы к понятию «поколение» // Россия реформирующаяся: Ежегодник-2003 / Под ред. Л.М. Дробижевой. М.: Институт социологии РАН, 2003. С. 213–237.
- Тарасова Л.Е. Межпоколенное взаимодействие как один из факторов социализации и адаптации // Известия Саратовского университета. Новая серия. 2012. Т. 12. Серия «Акмеология образования. Психология развития». Вып. 4. С. 22–25.
- Федотова В.А. Взаимосвязь ценностей и инновативных установок у представителей разных поколений россиян // Социальная психология и общество. 2016. Т. 7. № 2. С. 82–92.
- Шамис Е. Почему родители недовольны детьми, работодатели — молодыми сотрудниками, а молодежь любит президента // ИНДЕ. 2018. 3 октября.
- Шамис Е., Никонов Е. В семье не без Миллениума. Что делать поколению (1985–2002 г.р.), которое меняет мир. Университет «Синергия», 2019.
- Шурбе В.З. Социокультурные детерминанты межпоколенного взаимодействия // Известия ВолгГТУ. 2012. Вып. 10. № 3. С. 53–58.

ЛИТЕРАТУРА (2)

- Acer for Education. Millennials vs Generation Z: How Education Is Evolving. 2019. June 10. <https://acerforeducation.acer.com/education-trends/education-technology/infographic-millennials-vs-generation-z-how-education-is-evolving/>.
- Algan Y., Cahuc P., Shleifer A. Teaching Practices and Social Capital // American Economic Journal: Applied Economics. 2013. Vol. 5. № 3. P. 189-210.
- Allegis Group. Report on Recruiting and Retaining Millennial and Gen Z Talent, 2019. <https://www.prnewswire.com/news-releases/allegis-group-releases-report-on-recruiting-and-retaining-millennial-and-gen-z-talent-300673776.html>
- Bakanauskienė I., Bendaravičienė R., Bučinskaitė I. Employer's Attractiveness: Generation Y Employment Expectations in Lithuania // Human Resources Management and Ergonomics. 2016. Vol. 10. № 1. P. 6-22.
- Bejtkovský J. The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic // Littera Scripta. 2016. Vol. 9. № 2. P. 25-45.
- Bejtkovský J. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoisseurs of Development and Competitiveness in Their Corporation // Journal of Competitiveness, 2016, Vol. 8, № 4, pp. 105 - 123.
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. Y and Z Generations at Workplaces // Journal of Competitiveness. 2016. Vol. 8. № 3. P. 90-106.
- Beutell N.J. Generational Differences in Work-Family Conflict and Synergy // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2013. Vol. 10. № 6. P. 2544-2559.
- BofA Global Research. OK Zoomer: Gen Z Primer. 2020. December 1. https://business.bofa.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID21_0026/GenZ_redacted.pdf.
- Cohen A. A Value Based Perspective on Commitment in the Workplace: An Examination of Schwartz's Basic Human Values Theory among Bank Employees in Israel // International Journal of Intercultural Relations. 2009. № 33. P. 332-345.
- Consiglio C., Cenciotti R., Borgogni L., Alessandri G., Schwartz S.H. The WVal: A New Measure of Work Values // Journal of Career Assessment. 2016. Vol. 25. № 3. P. 405-422.
- Deloitte. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey. 2021. www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html.
- Deloitte. Understanding Generation Z in the workplace. 2019. www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html.
- Deloitte. Welcome to generation Z. 2020. www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf.
- Denham T.J. et al. Literature Review: Factors Affecting the Development of Generation X and Millennials // Societal Factors Affecting Education. 2002.
- Dentsu, SeeHer. Perceptions of Progress: Generational Views of Equality. 2020. https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/27bd3334-62dd-01a3-d049-720ae980f906/163660bc-c5a4-4c65-ae7a-837abca7223e/SeeHerxDentsu_Whitepaper_Part3.pdf.
- Edmunds J., Turner B.S. Global Generations: Social Change in the Twentieth Century // The British Journal of Sociology. 2005. Vol. 56. № 4. P. 559-577.
- Ensari M.S. A Study on the Differences of Entrepreneurship Potential among Generations // Research Journal of Business and Management. 2017. Vol. 4. № 1. P. 52-62.
- EY. Gen Z — a generation of contradiction. 2020. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/advisory/ey-gen-z-contradictions-april-2020.pdf?download.
- EY. What if the Next Big Disruptor Isn't a What but a Who? 2015. www.storeconference.ca/sites/default/files/documents/EcoBag/Ernst_YoungGen%20Z%20brochure.pdf.
- Flanigan A.E., Kiewra K.A. What College Instructors Can Do about Student Cyber-slacking // Educational Psychology Review. 2018. Vol. 30. № 2. P. 585-597.
- Gonthier F. Baby Boomers still in the Driver's Seat? How Generational Renewal Shapes the Dynamics of Tolerance for Income Inequality // International Journal of Sociology. 2017. Vol. 47. № 1. P. 26-42.
- Gursoy D., Chi C.G.-Q., Karadag E. Generational Differences in Work Values and Attitudes among Frontline and Service Contact Employees // International Journal of Hospitality Management. 2013. Vol. 32. № 1. P. 40-48.
- Hall P.A. Social Capital in Britain // British Journal of Political Science. 1999. Vol. 29. № 3. P. 417-461.
- Hansen J.I.C., Leuty M.E. Work Values across Generations // Journal of Career Assessment. 2012. Vol. 20. № 1. P. 34-52.
- Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. London: Sage Publications, 1984.
- Holopainen L., Suslova A. Job Satisfaction and Employee Motivation: Case Generation Z. KAMK-University of Applied Sciences, 2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/174349/Holopainen_Suslova.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (Eds.). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company, 1991. <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/page/n3/mode/2up>.
- Inglehart R. Culture Shift in Advanced Industrial Society. Princeton: Princeton University Press, 1990.
- Iorgulescu M.-C. Generation Z and its Perception of Work // Cross-Cultural Management Journal. 2016. Vol. 18. № 1. P. 47-54.

- Jenkins R. Top 4 Factors That Are Shaping Generation Z. 2017. www.inc.com/ryan-jenkins/meet-your-future-workforce-4-factors-shaping-gener.html.
- Jennings M.K., Stoker L. Social Trust and Civic Engagement across Time and Generations // Acta Politica. 2004. Vol. 39. № 4. С. 342-379.
- Kogut B., & Singh H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. Journal of international business studies, 19(3), 411-432.
- Krosnick J.A., Alwin D.F. Aging and Susceptibility to Attitude Change // Journal of Personality and Social Psychology. 1989. Vol. 57. № 3. P. 416-425.
- Lyons S.T., Duxbury L., Higgins C. An Empirical Assessment of Generational Differences in Basic Human Values // Psychological Reports. 2007. Vol. 101. № 2. P. 339-352.
- Lyubenko R., Maltseva K. Ієрархії персональних цінностей представників різних поколінь українців (на базі масиву ESS 2012 року) // Наукові записки НАУКМА. Соціологія. 2018. Т. 1. С. 10-24.
- Mannheim K. The Problem of Generations // Collected Works of Karl Mannheim. Vol. 5 [1952/1979]. London: Routledge, 1979. P. 276-320.
- Marcus J., Ceylan S., Ergin C. Not so "Traditional" Anymore? Generational Shifts on Schwartz Values in Turkey // Journal of Cross-Cultural Psychology. 2017. Vol. 48. № 1. P. 58-74.
- McCrindle Research. The Understanding the Impact of COVID-19 on the Emerging Generations. 2020. <https://mccrindle.com.au/wp-content/uploads/COVID19-Emerging-Generations-Report.pdf>.
- McKinsey Company. "True Gen": Generation Z and its Implications for Companies. 2018. www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.pdf.
- Merriman M. Next-Gen Workforce: Secret Weapon or Biggest Challenge? 2016. www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.
- Mohr K., Mohr E. Understanding Generation Z Students to Promote a Contemporary Learning Environment // Journal on Empowering Teaching Excellence. 2017. Vol. 1. № 1.
- OC&C. A Generation without Borders Embracing Generation Z. 2019. www.occstrategy.com/media/1806/a-generation-without-borders.pdf.
- O'Neil M. Millennials vs Gen Z: Key Differences at Work. 2020. www.peoplegoal.com/blog/gen-z-vs-millennials.
- Ortega y Gasset J. The Modern Theme. New York: Harper Torchbooks, 1961.
- Parker C.C. Generational Differences in Work Life Balance Attitudes. SUNY New Paltz Masters Theses Collection, 2008. <http://hdl.handle.net/1951/43099>
- Pew Research Center. Report September 3, 2015. www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/.
- Putnam R.D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon and Schuster, 2000.
- Roongrerngsuke S., Liefoghe A. Attracting Gold-Collar Workers: Comparing Organizational Attractiveness and Work-Related Values across Generations in China, India and Thailand // Asia Pacific Business Review. 2013. Vol. 19. № 3. P. 337-355.
- Schmidt L., Hawkins P. Children of the Tech Revolution // Sydney Morning Herald. Life & Style. 15.07.2008, P. 1-4.
- Scholz C., Rennig A. (Ed.) Generations Z in Europe (The Changing Context of Managing People). Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019.
- Schwadel P., Stout M. Age, Period and Cohort Effects on Social Capital // Social Forces. 2012. Vol. 91. № 1. P. 233-252.
- Schwadel P., Stout M. Age, Period and Cohort Effects on Social Capital // Social Forces. 2012. Vol. 91. № 1. P. 233-252.
- Schwartz S.H. National Culture as Value Orientations: Consequences of Value Differences and Cultural Distance // Handbook of the Economics of Art and Culture. 2014. Vol. 2.
- Schwartz S.H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries // Advances in Experimental Social Psychology. 1992. Vol. 25. P. 1-65.
- Seemiller C., Grace M. Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students // About Campus. 2017. Vol. 22. № 3. P. 21-26.
- Sessa V.I., Kabacoff R.I., Deal J., Brown H. Generational Differences in Perceptions about Leadership // The Psychologist-Manager Journal. 2007. Vol. 10. № 1. P. 47-74.
- Singh V., Verma S., Chaurasia S. Intellectual Structure of Multigenerational Workforce and Contextualizing Work Values across Generations: A Multistage Analysis // International Journal of Manpower. 2020. Vol. 42. № 3. P. 470-487.
- Sivrikova N. et al. Values Dependence on Generation Identification // SHS Web of Conferences. EDP Sciences. 2019. Vol. 69. № 2.
- Talbott S.L. Generation Y and sustainability. 2012. Chancellor's Honors Program Projects. https://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1498
- Tolbize A. Generational Differences in the Workplace. Research and Training Center on Community Living. 2008. August 16. https://dwwashingtonllc.com/pdf/generational_differences_workpl ace.pdf.
- Trzesniewski K.H., Donnellan M.B., Robins R.W. Is "Generation Me" Really More Narcissistic than Previous Generations? // Journal of Personality. 2008. Vol. 76. № 4. P. 903-918.
- Tulviste T., Konstabel K., Tulviste P. Stability and Change in Value Consensus of Ethnic Estonians and Russian-Speaking Minority // International Journal of Intercultural Relations. 2014. Vol. 39. № 1. P. 93-102.
- Unity Business Solutions. Исследование IV квартал 2020 «Как поколение Z принимает решение при выборе работы в текущих условиях?» www.unity.ru/files/nodus_items/2000/1000163/attaches/Rezultat_y_issledovaniya_UNITY_Coca-Cola.pdf.
- UPCEA. An Insider's Guide to Generation Z and Higher Education. 2019. <https://upcea.edu/wp-content/uploads/2019/04/Generation-Z-eBook-Version-4.pdf>.
- Vantage Circle. 7 Key Expectations of Gen Z Employees That Must be Addressed. 2021. <https://blog.vantagecircle.com/expectations-gen-z-employees/>.
- Yang J., Yu C.-S., Wu J. Work Values across Generations in China // Chinese Management Studies. 2018. Vol. 12. № 4.
- Young H. Millennials vs. Gen Z: How Are They Different? www.salesforce.com/blog/how-millennials-and-gen-z-are-different/.