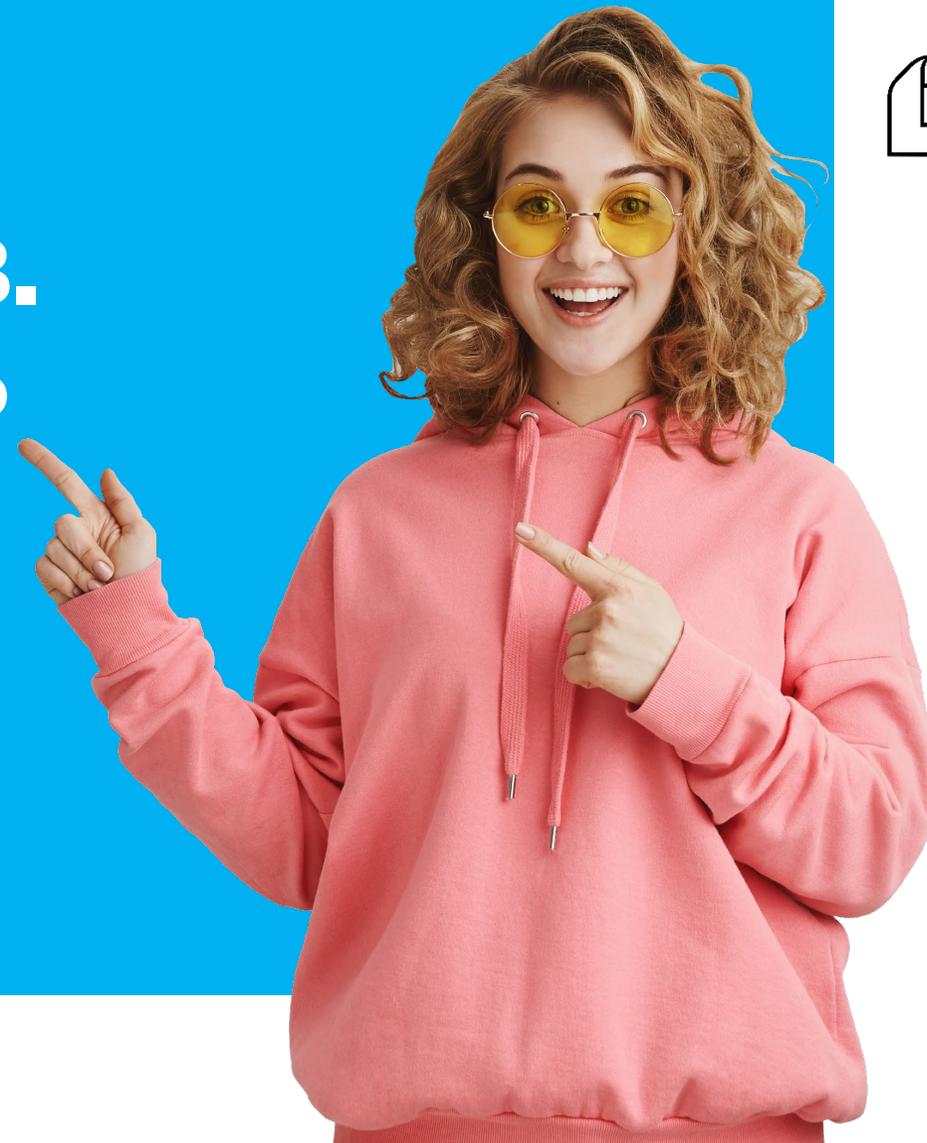


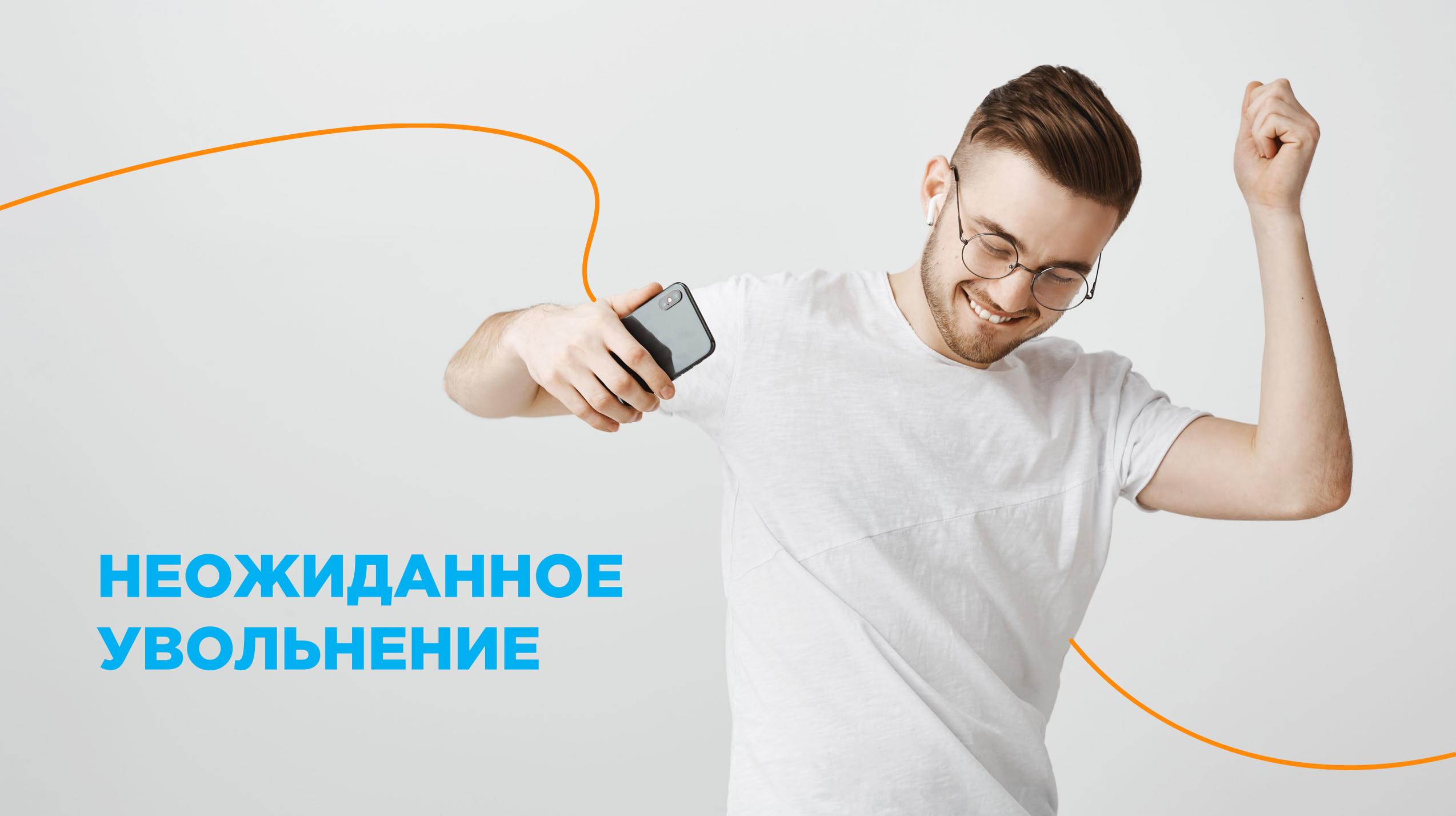
ПОКОЛЕНИЕ ЗУМЕРОВ. МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

2022



ИНСТИТУТ
НАЦИОНАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ

inventive
retail
group



**НЕОЖИДАННОЕ
УВОЛЬНЕНИЕ**

География исследования



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

1853 опрошенных сотрудников

32 юнитов, ГК ЛАНИТ из
51 региона

4729 опрошенных студентов

16 университетов из
12 регионов РФ и один – из Армении

Дескриптивный анализ

Эконометрический анализ

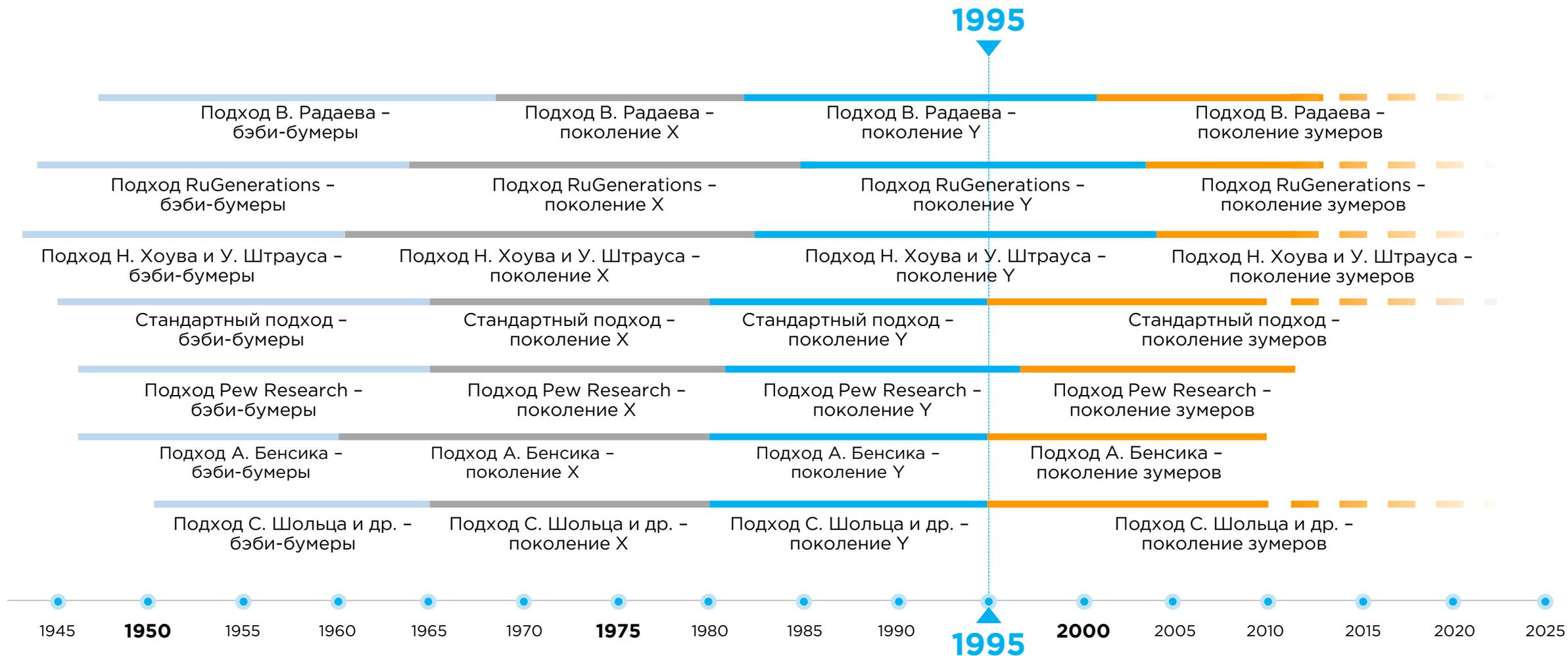
Кластерный и факторный анализ

Статистический анализ

Регрессионный анализ

Демографический анализ

Как правильно определить поколения?



*Автор использует другие названия поколений:
«Поколение застоя» (1947-1967),
«Реформенное поколение» (1968-1981),
«Поколение миллениалов» (1982-2000)
[Радаев, 2018]

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?

#1 Прагматизм превыше всего?

МНЕНИЕ: зумеры ориентированы только на доход и собственную выгоду.

Ранжировка мотиваторов для разных поколений на первом месте – наиболее важный фактор мотивации

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

Источник: по данным опроса ГК ЛАНИТ, 2021.

49 мотиваторов для разных поколений

#1 Прагматизм превыше всего?

ПРАГМАТИЗМ -
РЕАЛЬНОСТЬ.
«ПРЕВЫШЕ ВСЕГО» -
МИФ



#2 Учиться, учиться и еще раз учиться?

МНЕНИЕ:

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

Отношение к обучению и саморазвитию

Интервью и фокус-группы

работающий студент

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



сотрудник ГК ЛАНИТ

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



сотрудник HR-службы

«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 ГК ЛАНИТ

«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»

#2 Учиться, учиться и еще раз учиться?

РЕАЛЬНОСТЬ!



#3 Нет стремления брать на себя ответственность?

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

Сделай сам или позови коллегу?

Ранжировка мотиваторов в разрезе поколений. Чем меньше значение, тем важнее мотиватор

	поколения		
	до 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.

#3 Нет стремления брать на себя ответственность?

СКОРЕЕ -
РЕАЛЬНОСТЬ



#4 Волонтерство и эко-активизм очень важны?

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

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 бренда компании	36	35	25	24	26	39
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

#4 Волонтерство и эко-активизм очень важны?

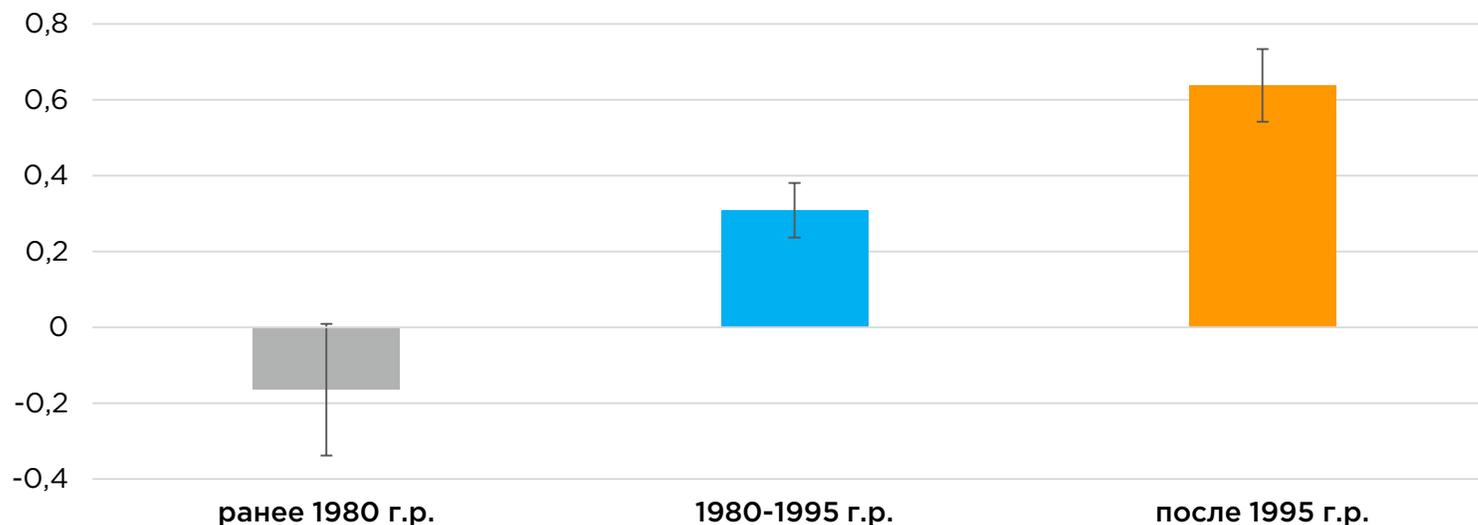
СКОРЕЕ -
МИФ!



#5 Удовольствие и комфорт превыше всего?

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

Гедонизм у рождённых после 1995 г. выше
в разрезе по поколениям



Источник: опрос сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание.** Значения 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.

#5 Удовольствие и комфорт превыше всего?

ЗНАЧЕНИЕ КОМФОРТА
И УДОВОЛЬСТВИЯ -
РЕАЛЬНОСТЬ.
«ПРЕВЫШЕ ВСЕГО» -
МИФ

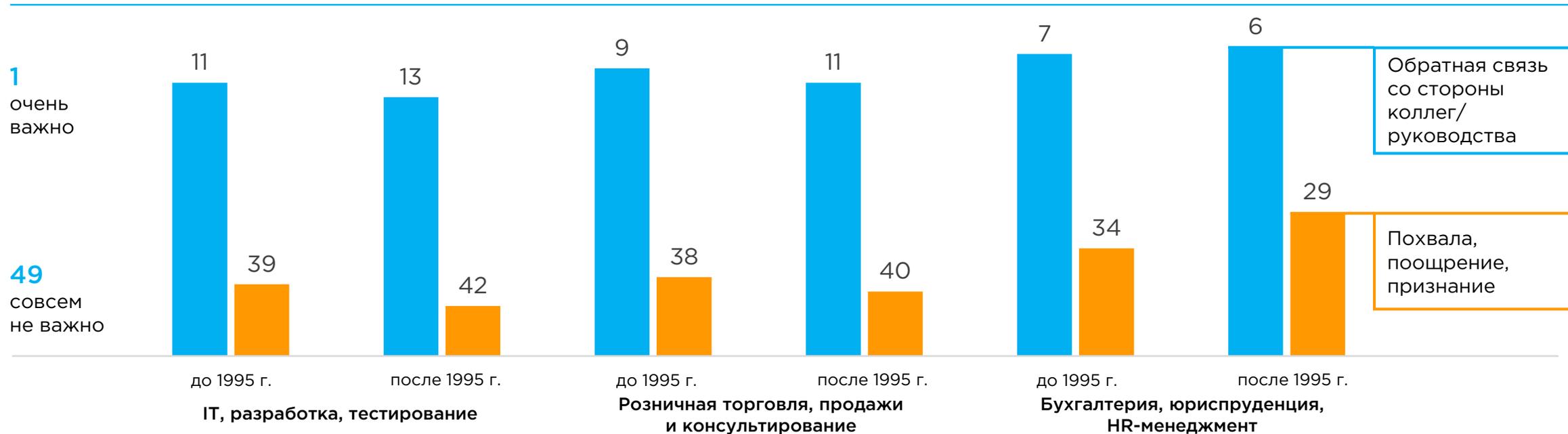


#6 Некритичность и зависимость от внешнего одобрения?

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

Обратная связь важнее похвалы

место, которое занимает мотиватор для разных поколений внутри однородных профессиональных групп



Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

Примечание. Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м - наименее важный.

#6 Некритичность и зависимость от внешнего одобрения?

СКОРЕЕ -
МИФ!



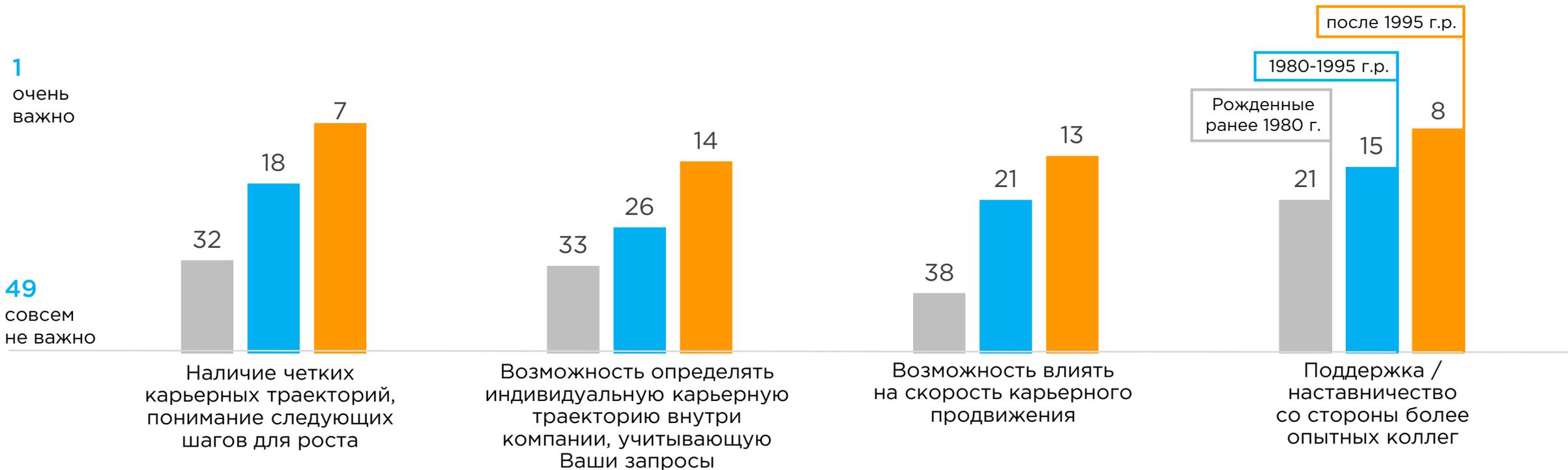
#7

Высокая ценность индивидуального подхода в учёбе/работе?

МНЕНИЕ: зумеры чаще предъявляют спрос на индивидуальный подход.

Важность индивидуального подхода

место, которое занимает мотиватор для разных поколений внутри профессиональных групп



Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

Примечание. Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м - наименее важный.

#7

Высокая ценность индивидуального подхода
в учёбе/работе?

СКОРЕЕ -

РЕАЛЬНОСТЬ!



#8

Work-life balance больше, чем у других поколений, смещен в сторону life?

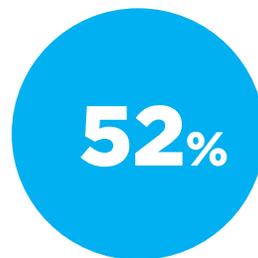
МНЕНИЕ:

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

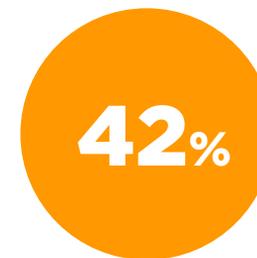
Доля тех, кто работает свыше 40 часов в неделю,
среди тех, кто работает 40 и более часов в неделю, %



Ранее 1980 г.р.



1980-1995 г.р.



После 1995 г.р.

Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

#8

Work-life balance больше, чем у других поколений,
смещен в сторону life?

СКОРЕЕ -

РЕАЛЬНОСТЬ!

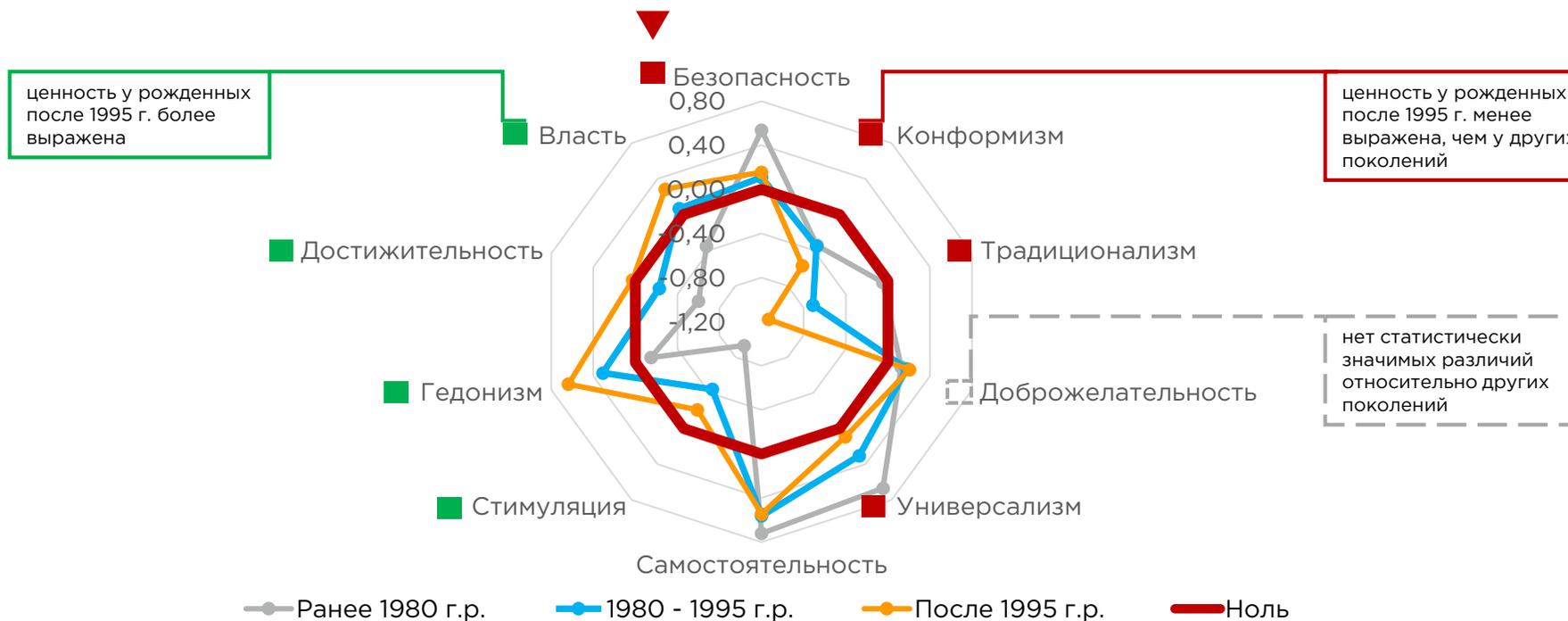


#9 Безопасность превыше всего?

МНЕНИЕ:

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

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. Зеленая обводка - ценность у рожденных после 1995 г. более выражена.

#9 Безопасность превыше всего?

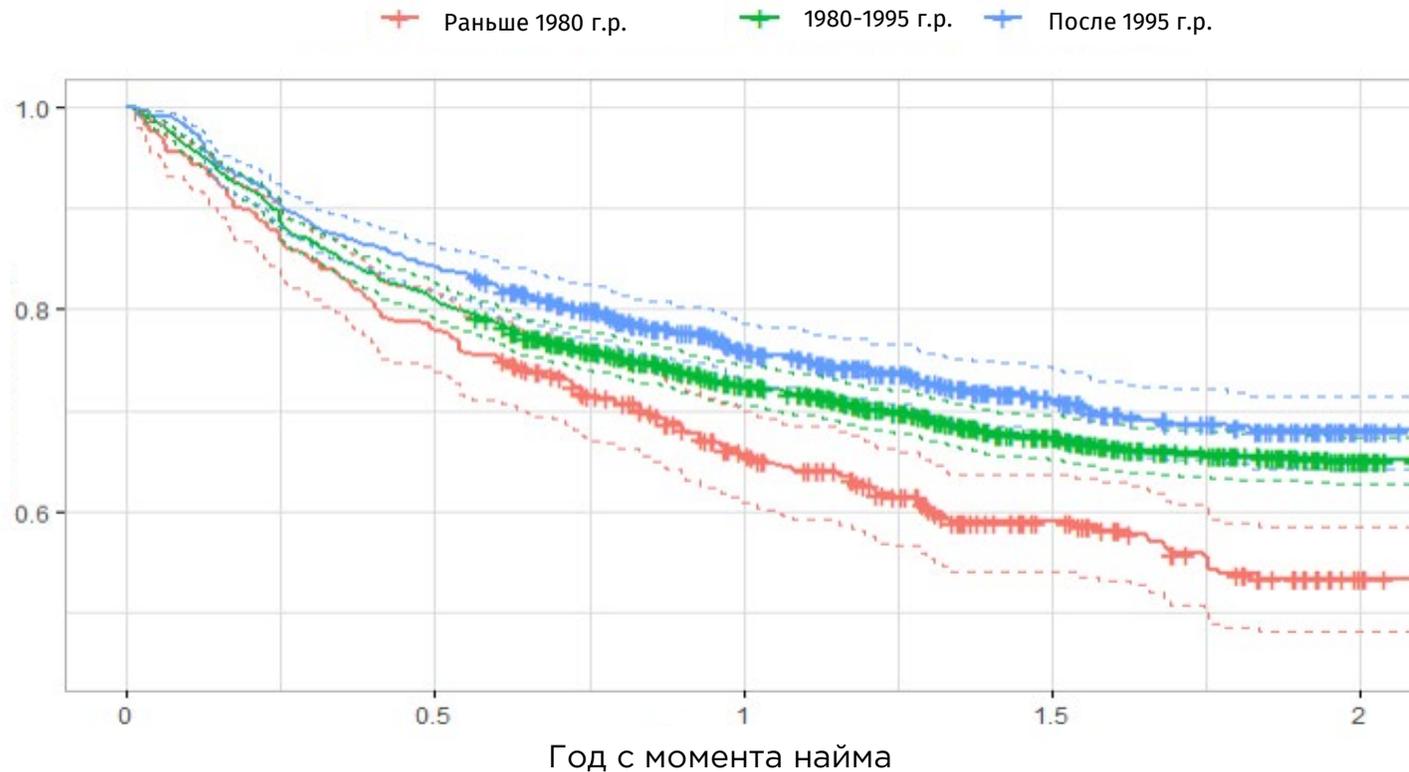
СКОРЕЕ -
МИФ!



#10 Часто меняют работу?

МНЕНИЕ: зумеры увольняются чаще остальных поколений.

Вероятность продолжения работы сотрудника через X лет после найма



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.

#10 Часто меняют работу?

СКОРЕЕ -
МИФ!



#11

Вся жизнь онлайн?

МНЕНИЕ:

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

Коммуникация: быстрее, заочней, визуальной?

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.

#11

Вся жизнь онлайн?

СКОРЕЕ -
МИФ!



#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.

Качества идеального руководителя (%)



Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

Примечание. Звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями.

#12

Статусы и правила не работают «просто так» – их надо обосновывать?

СКОРЕЕ –

РЕАЛЬНОСТЬ!



Миф или реальность? Что показывает исследование?

#1

РЕАЛЬНОСТЬ

Прагматизм
прежде всего?

#2

РЕАЛЬНОСТЬ

Учиться, учиться
и еще раз учиться?

#3

РЕАЛЬНОСТЬ

Нет стремления
брать на себя
ответственность?

#4

МИФ

Волонтерство
и эко-активизм очень
важны?

#5

РЕАЛЬНОСТЬ

Удовольствие
и комфорт
превыше всего?

#6

МИФ

Некритичность
и зависимость
от внешнего
одобрения?

#7

РЕАЛЬНОСТЬ

Высокая ценность
индивидуального
подхода в учебе
и работе?

#8

РЕАЛЬНОСТЬ

Work-life balance
больше, чем у других
поколений, смещен
в сторону *life*?

#9

МИФ

Безопасность
превыше всего?

#10

МИФ

Часто меняют
работу?

#11

МИФ

Вся жизнь онлайн?

#12

РЕАЛЬНОСТЬ

Статусы и правила
не работают «просто так» –
их надо обосновывать?

Представления о поколенческих различиях преувеличены.

Поколенческая специфика – не единственное, что влияет на специфику мотивации

Существует специфика:

Профессиональная

Например, для программистов важнее возможность удаленной работы, WLB, наличие четких карьерных траекторий и возможность на них влиять.

Региональная

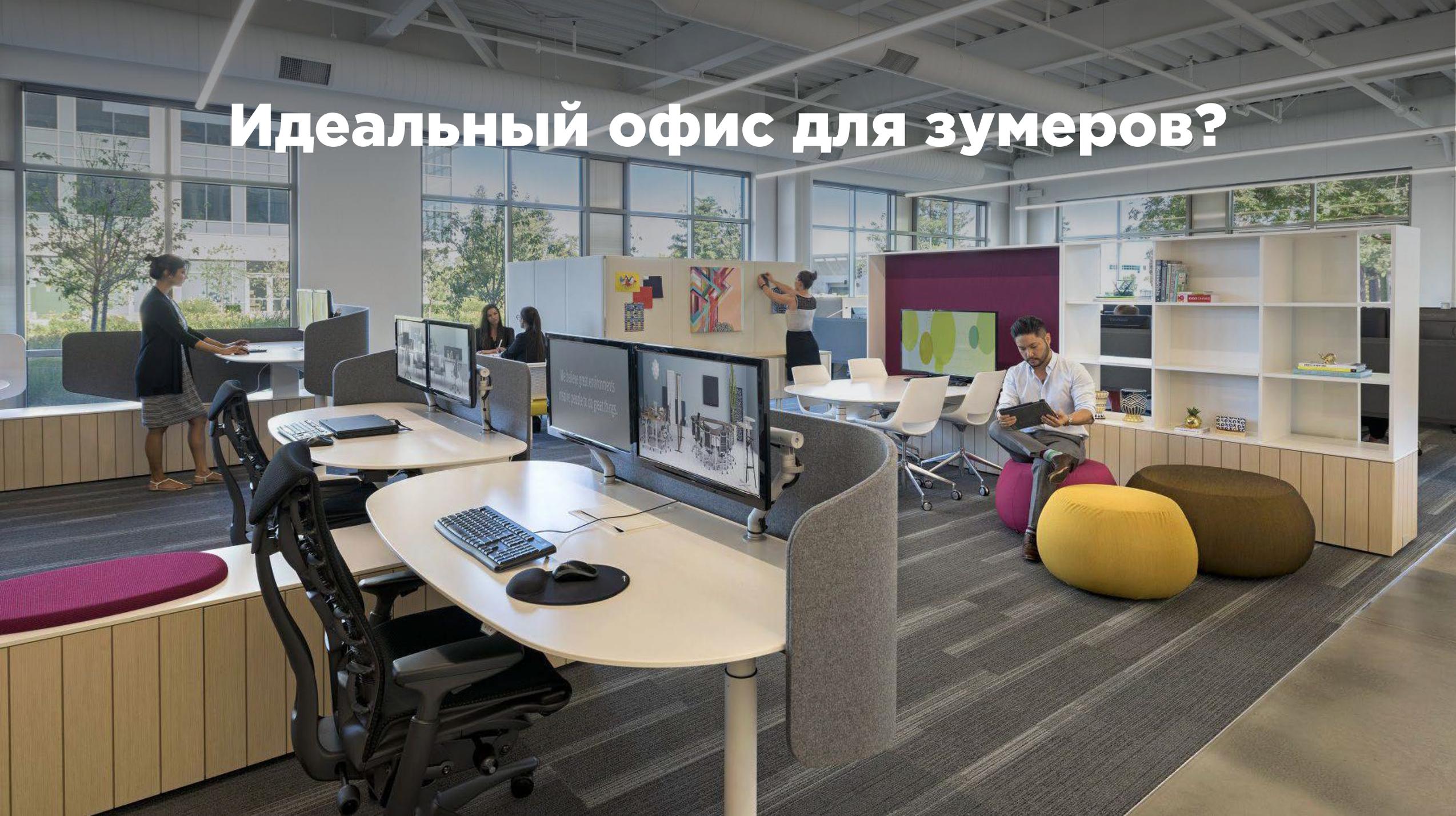
Например, в Москве для молодых сотрудников важнее возможность проявить себя и менее важна четкая регламентация

Страновая

Например, экологическая повестка менее важна, чем для европейских стран, а статусы и должности более важны.

Не все международные рекомендации по обучению или совместной работе с людьми, рожденными после 1995 г., будут релевантны для России → России ближе опыт Восточной и Южной Европы (Польша, Сербия, Италия), а не Швеции.

Идеальный офис для зумеров?



Рекомендации: что говорит проведенное исследование?

Проведённое 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:

#4

Волонтерство
и эко-активизм
очень важны?

#6

Некритичность
и зависимость
от внешнего
одобрения?

#9

Безопасность
превыше всего?

#10

Часто меняют
работу?

#11

Вся жизнь онлайн?

Рекомендации, основанные на реальных фактах

#1

Прагматичное отношение к работе и учебе – важная роль дохода, возможностей саморазвития и самореализации

#2

Нацеленность на наращивание собственных компетенций, получение новых впечатлений в процессе обучения

#3

Избегание ответственности за принимаемые решения

#5

Высокая ценность комфорта в жизни, работе, учебе

#7

Высокая ценность индивидуального подхода в работе и учебе

#8

Более высокая ценность личной жизни по сравнению с работой

#12

Уверенность, что авторитет должен быть заслужен («доказан»), а правила – обоснованы

Как работать с рожденными после 1995 г. (Советы преподавателей и HR-специалистов)

Использовать индивидуальный подход в мотивации

Показывать долгосрочные перспективы развития

Давать возможность делать выбор и уважать его

Учить исправлять ошибки, а не «переключаться» на другое, когда что-то не получается

Обучать личной эффективности и тайм-менеджменту

Детально проговаривать все правила игры

Использовать позитивные стимулы

Использовать эмоциональное вовлечение для мотивации к рутинным задачам

Обеспечивать позитивную и нетоксичную атмосферу

Подтверждать авторитет профессионализмом, а не статусом

Что дальше?

Результаты проведенного исследования показывают:

Для людей, рожденных после 1995 г., не нужна кардинально новая система мотивации на работе и в учебе.

Точечная подстройка существующих систем мотивации, которая бы учитывала особенности разных поколений, способна повысить эффективность взаимодействия.

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.



Спасибо!

