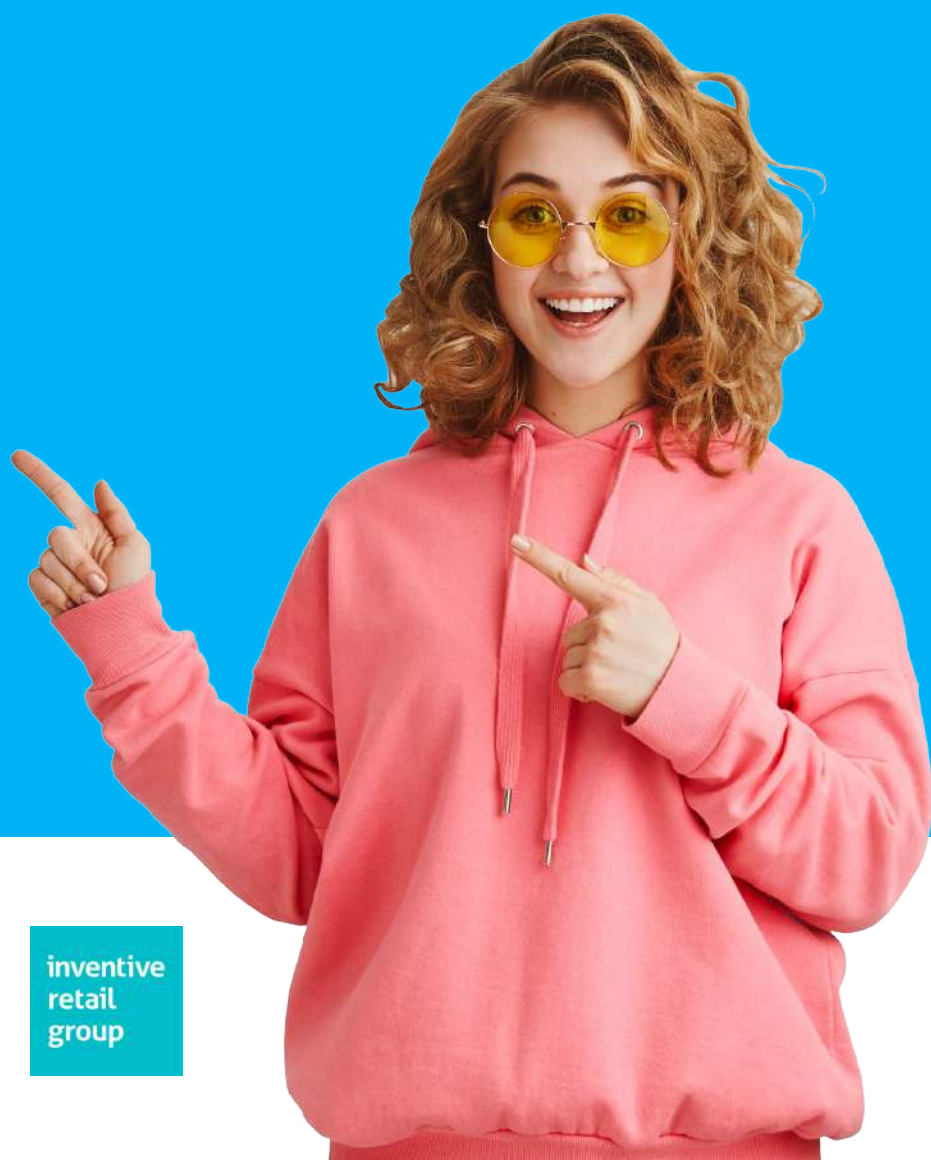


ДОКЛАД «МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ О ПОКОЛЕНИИ ЗУМЕРОВ»



ИНСТИТУТ
НАЦИОНАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ

inventive
retail
group

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 [Доклад] / 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. – 74 страниц. – ISBN 978-5-6047628-2-0 [Электронное издание]

В докладе 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 (ИНП, www.inpr.ru) в рамках проекта «Исследование ценностей, мотивации и поведения людей, рожденных после 1995 г.».

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

«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

Данное исследование посвящено людям, рожденным после 1995 г. В разных исследованиях (российских и зарубежных) границы поколений определяются по-разному (см. Рисунок I). Согласно одним подходам, людей, рожденных после 1995 г., относят к поколению зумеров¹. Согласно другим подходам – не только к поколению зумеров (ранних или поздних), но и к поколению Y (миллениалов)².

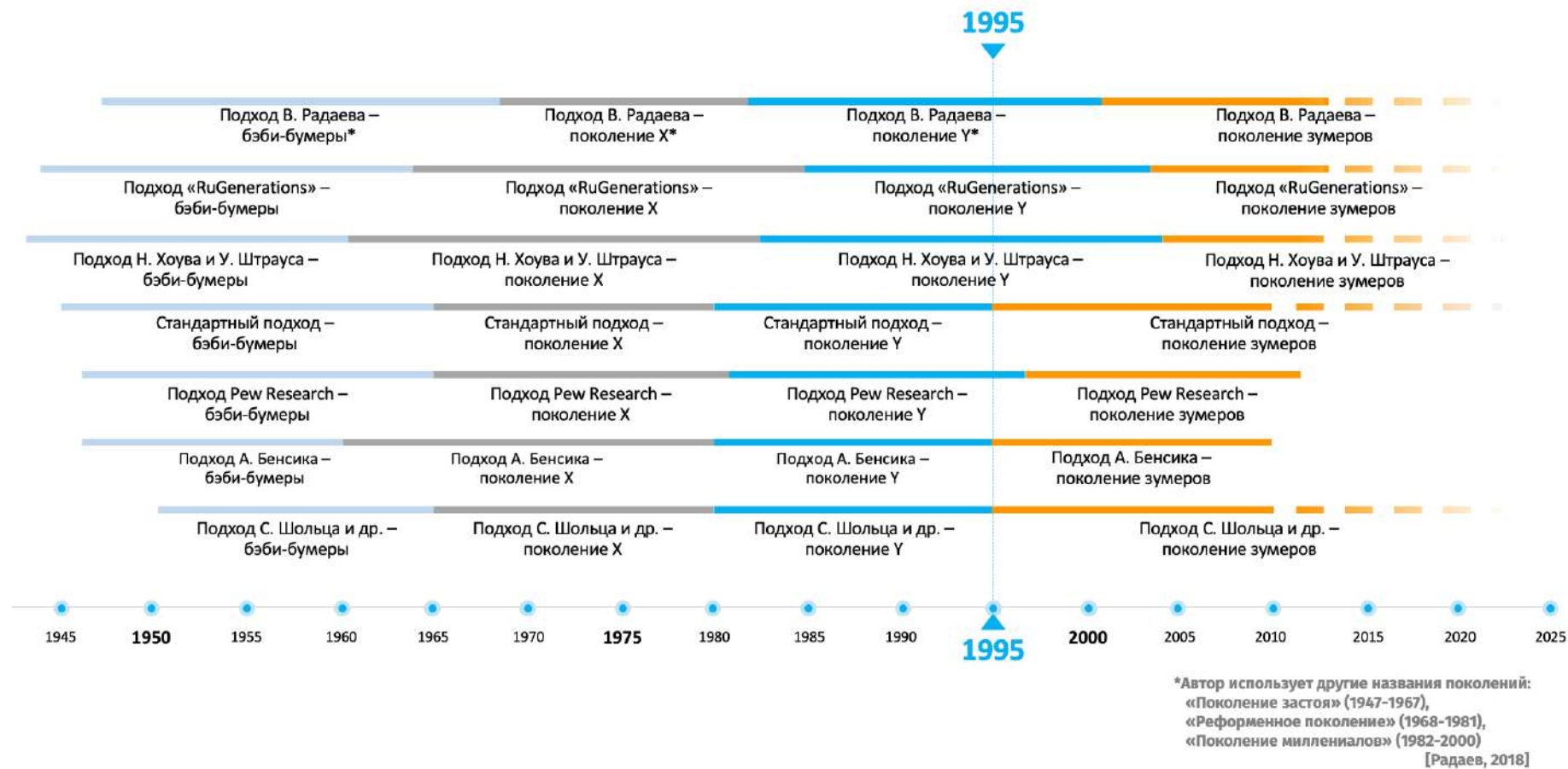
В рамках настоящего исследования обозначения «рожденные после 1995 г.» и «зумеры» используются как синонимы – исключительно в связи с распространенностью термина в современных дискуссиях и исследованиях, объектом которых выступает молодое поколение, и для облегчения восприятия читателем. Вместе с тем авторы осознают, что есть различные подходы к определению границ поколений (согласно некоторым из них, годы рождения зумеров начинаются позже), а различия между поколениями накапливаются кумулятивно³.

¹ См., например: Pew Research Center, 2015; Tolbize, 2008; Scholz, Rennig, 2019.

² См., например: Howe, Strauss, 1991; Радаев, 2018; RuGenerations, 2020.

³ Результаты проведенного в рамках исследования статистического анализа показали, что выводы о межпоколенческих различиях в ценностях и установках поколения зумеров и поколения Y на настоящий момент практически не меняются независимо от того какой из альтернативных подходов к выделению границ поколений используется (Рисунок I.).

РИСУНОК I. РОССИЙСКИЕ И ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫДЕЛЕНИЮ ГРАНИЦ ПОКОЛЕНИЙ



Источники: Составлено авторами на основе: Howe, Strauss, 1991; Scholz, Rennig, 2019; Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016; Tolbize, 2008; Pew Research Center, 2015; Радаев, 2018; RuGenerations, 2020.

Выводы исследования основаны на результатах анализа различных данных.

1) Обзор 29 российских и 69 международных источников, реализованного по следующим направлениям:

- различия в ценностях по методике Ш. Шварца (см. Приложение III);
- различия в поведенческих установках (в том числе 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.

2) Анализ международных баз данных, характеризующих ценности и установки населения, в частности:

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

На их основе были проведены следующие виды анализа данных:

- Дескриптивный анализ для проверки наличия статистически значимых различий между людьми из разных поколений (без учета прочих социально-демографических различий между респондентами), а также анализа устойчивости выявленных различий к альтернативным подходам к выделению границ поколений (Рисунок I).
- Эконометрический анализ для выявления различий между людьми, рожденными после 1995 г. в России и в других странах, с учетом социально-демографических различий между респондентами.
- APC-анализ для разделения поколенческих, возрастных и периодных эффектов посредством применения демографических методов анализа.

При проведении данных типов анализа в качестве базового здесь и далее использовался 5-процентный уровень значимости.

3) Анализ результатов качественной социологии, проведенной в рамках исследования, включая:

- **10 интервью** с сотрудниками кадровых служб ГК ЛАНИТ, преподавателями российских вузов, преподавателями, работающими со школьниками, а также с учителями российских школ.
- **5 фокус-групп**⁴ с представителями поколения людей, рожденных после 1995 г.:
 - три асинхронные онлайн-фокус-группы (онлайн-форумы) со студентами;
 - две онлайн-фокус-группы с сотрудниками ГК ЛАНИТ.

⁴ Непосредственным проведением фокус-групп занималась компания «Ipsos Comcon».

4) Анализ результатов количественной социологии, проведенной в рамках исследования, включившей⁵:

- опрос 1853 сотрудников ГК ЛАНИТ, в том числе:
 - сотрудников из 32 юнитов в составе ГК ЛАНИТ, проживающих в 51 регионе РФ.
 - сотрудников, работающих по разным специальностям, включая программистов, инженеров, административный персонал (HR, маркетинг и т.д.) и работников розницы.
- опрос 4729 студентов, в том числе:
 - студентов из 16 университетов из 12 регионов РФ и одного – из Армении⁶;
 - студентов, представляющих специальности из различных областей наук: физико-математических (МГТУ, МГУ), естественных и гуманитарных (МГУ), а также общественных (все вузы за исключением МГТУ)⁷.

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)

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.

⁵ Указывается итоговое число наблюдений после проведения процедуры чистки базы от незаполненных или некорректно заполненных анкет, выявленных в ходе логического анализа данных

⁶ Мы благодарим студентов и администрацию следующих вузов, в которых был проведен опрос: Астраханский государственный университет; Балтийский федеральный университет имени И. Канта; Владимирский государственный университет имени А. Г. и Н.Г. Столетовы; 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.

⁷ Далее по тексту для нивелирования эффекта вуза сравнение между специальностями проводилось только по факультетам МГУ. К представителям гуманитарных наук были отнесены студенты филологического факультета, а также факультета иностранных языков и регионоведения; к представителям естественных наук – студенты биологического, географического факультетов, а также факультета фундаментальной медицины. К представителям физико-математических наук – студенты механико-математического факультета. К представителям общественных наук – студенты экономического факультета.

В ходе обработки данных использовался:

- дескриптивный анализ более чем 100 вопросов;
- эконометрический анализ данных с использованием МНК и logit-моделей на разных подборках (всего свыше 2500 регрессий);
- кластерный и факторный анализ.

5) Анализ данных предоставленных ГК ЛАНИТ, с использованием следующих методов:

- дескриптивный анализ для общего анализа профиля сотрудников и причин увольнений в ГК ЛАНИТ;
- анализ выживаемости⁸ для анализа текучести кадров в компании (в том числе в поколенческом разрезе);
- эконометрический анализ для анализа причин увольнений сотрудников (в том числе в поколенческом разрезе) с учетом социально-демографических и иных факторов.

Для классификации поколений использован стандартный подход, чаще других использующийся в международных исследованиях, и границы, которые предлагает этот подход⁹ (см. Рисунок I).

⁸ Этот применяемый в демографии метод представляет собой класс моделей, которые позволяют спрогнозировать наступление событий на основе неполных данных, когда исследователю доступны наблюдения за ограниченный промежуток времени, но не известны время начала или окончания части процессов.

⁹ Учитывая разнообразие существующих подходов к определению границ между поколениями, 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.

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

#1: ПРАГМАТИЗМ ПРЕЖДЕ ВСЕГО?

МНЕНИЕ: зумеры ориентированы только на доход и собственную выгоду¹⁰.

1.1. Для представителей разных поколений ключевым мотиватором на работе является доход. Другие мотиваторы незначительно отличаются.

- Уровень дохода является ключевым мотиватором¹¹ на работе для всех поколений. Экономическая неопределенность последних лет заставляет зумеров переживать о доходах не меньше, чем их родителям (Таблица 1.1).
- Возможность наращивать свои компетенции имеет высокое значение для зумеров и поколения людей, родившихся в 1980-1995 гг. Для этих работников важны карьерные перспективы, реализуемость которых зависит от актуальных знаний и навыков.
- Наличие видимых результатов собственной работы (а также доверие со стороны руководства) важно для более старших поколений и не так значимо для зумеров. Это может говорить о различиях в формах самореализации, а также о стремлении более возрастных сотрудников удержать рабочую позицию.
- Для представителей более молодых поколений дружеская /позитивная атмосфера в команде менее важна, чем для представителей более старшего поколения.

ТАБЛИЦА 1.1. РАНЖИРОВКА МОТИВАТОРОВ ДЛЯ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

	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.

→ Доход является ключевым мотиватором для представителей всех поколений.

→ При выстраивании системы управления важно учитывать и идущие следом по значимости мотиваторы, незначительно отличающиеся для разных поколений, но влияющие на ожидания сотрудника.

¹⁰ См., например: Seemiller, Grace, 2017; McKinsey Company, 2018; O'Neil, 2020 и др.

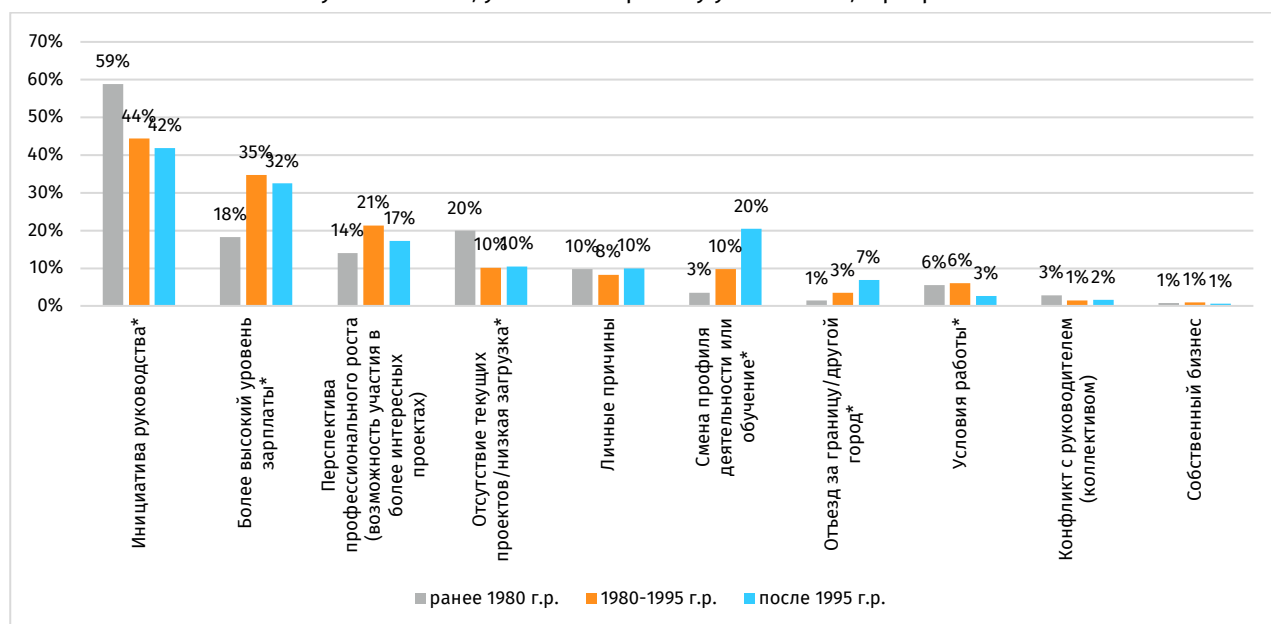
¹¹ Полные списки мотиваторов в рабочей деятельности и в обучении, использовавшиеся в Исследовании, приведены в Приложениях I и II.

1.2. На прагматизм рожденных после 1995 г. указывают также ключевые причины увольнений.

- Увольнения более молодых сотрудников в большей степени могут объясняться их карьерными устремлениями, желанием пробовать новое, развивать свои компетенции. Они реже увольняются по инициативе руководителя; чаще – из-за наличия более выгодного предложения с точки зрения заработной платы (Рисунок 1.1). Так, среди зумеров-программистов, рожденных после 1995 г., более высокую заработную плату в качестве основной причины увольнения указали 52% ушедших сотрудников.
- Для сравнения: увольнения более старших сотрудников могут быть связаны с несоответствием уровня их человеческого капитала занимаемой позиции и кругу актуальных задач. В этой группе работников чаще происходят сокращения по инициативе руководства – вероятно, в том числе в связи с выходом на пенсию, недостаточными уровнями квалификации или *soft skills*, а также связанным с этим отсутствием проектов.

РИСУНОК 1.1. РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ ПРИЧИН УВОЛЬНЕНИЙ ИЗ ГК ЛАНИТ ЗА 2020 г.

в % от всех уволившихся, указавших причину увольнений; в разрезе поколений



Источник: По данным ГК ЛАНИТ, 2020. Примечание: звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями. Статистическая значимость определялась с помощью регрессионного анализа (логит-модель) при контроле на бизнес-юнит, вид деятельности сотрудника, уровень иерархии и стаж работы в компании.

→ Рожденные после 1995 г. «смотрят вперед», ищут возможности для своего развития, достаточно мобильны в отношении работы.

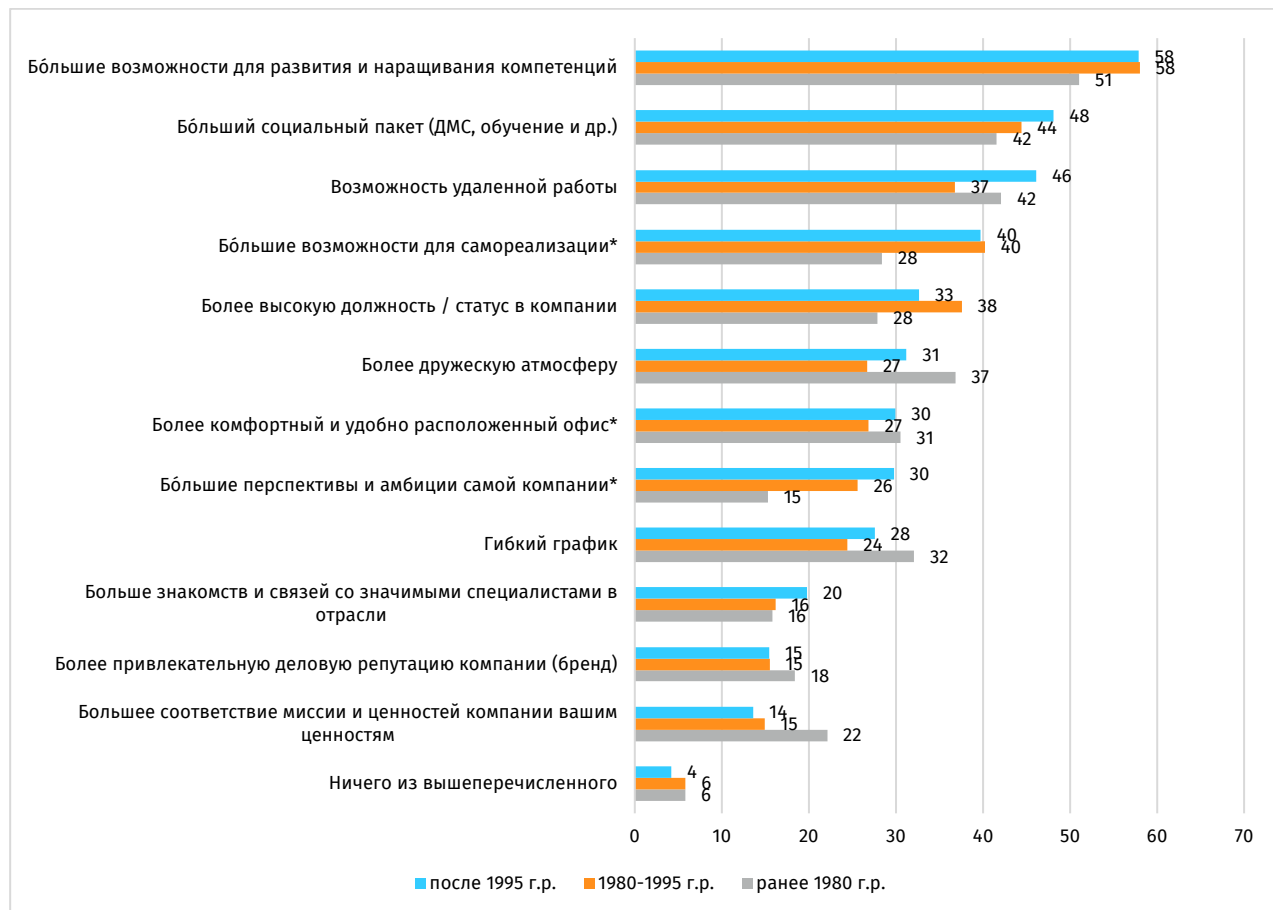
1.3. Однако доход является не единственным и не безусловным фактором при принятии решения о выборе места работы.

- Зарплата не является безусловным фактором выбора места работы для всех поколений. Только 5% опрошенных вне зависимости от прочих условий предложения компании-конкурента склонны выбирать место, где больше платят (Рисунок 1.2).
- Ключевые факторы, которые способны компенсировать более низкую зарплату, одинаковы для разных поколений:
 - бóльшие возможности для развития и наращивания компетенций;

- значительный социальный пакет.
- По-прежнему, бóльшие возможности для самореализации в компании делают работу в ней для представителей молодых поколений более привлекательной, чем для более старшего поколения.

РИСУНОК 1.2. 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? (%)

в разрезе поколений



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями. Статистическая значимость определялась с помощью регрессионного анализа (логит-модель) при контроле на бизнес-юнит, вид деятельности сотрудника, уровень иерархии, уровень образования, уровень дохода, пол и город проживания.

→ Чтобы компенсировать молодым сотрудникам более низкую зарплату, важно предлагать бóльшие возможности для наращивания компетенций, самореализации, возможность удаленной работы, а также достойный соцпакет.

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #1: ПРАГМАТИЗМ ПРЕЖДЕ ВСЕГО?

→ ПРАГМАТИЗМ – РЕАЛЬНОСТЬ, «ПРЕЖДЕ ВСЕГО» – МИФ

#2: УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ И ЕЩЕ РАЗ УЧИТЬСЯ?

МНЕНИЕ: зумеры нацелены на наращивание собственных компетенций; возможности развития для них не менее важны, чем доход¹².

2.1. Саморазвитие – одна из ключевых целей жизни для рожденных после 1995 г.

- Саморазвитие, как и создание комфортных условий для жизни, – одна из двух ключевых целей жизни для зумеров – но не для других поколений (Рисунок 2.1). При этом для зумеров возможность самореализации на работе – третий по значимости мотиватор (после уровня дохода и возможности наращивать свои компетенции в процессе работы), тогда как для родившихся в 1980–1995 гг. – четвертый, а ранее 1980 г. – шестой.

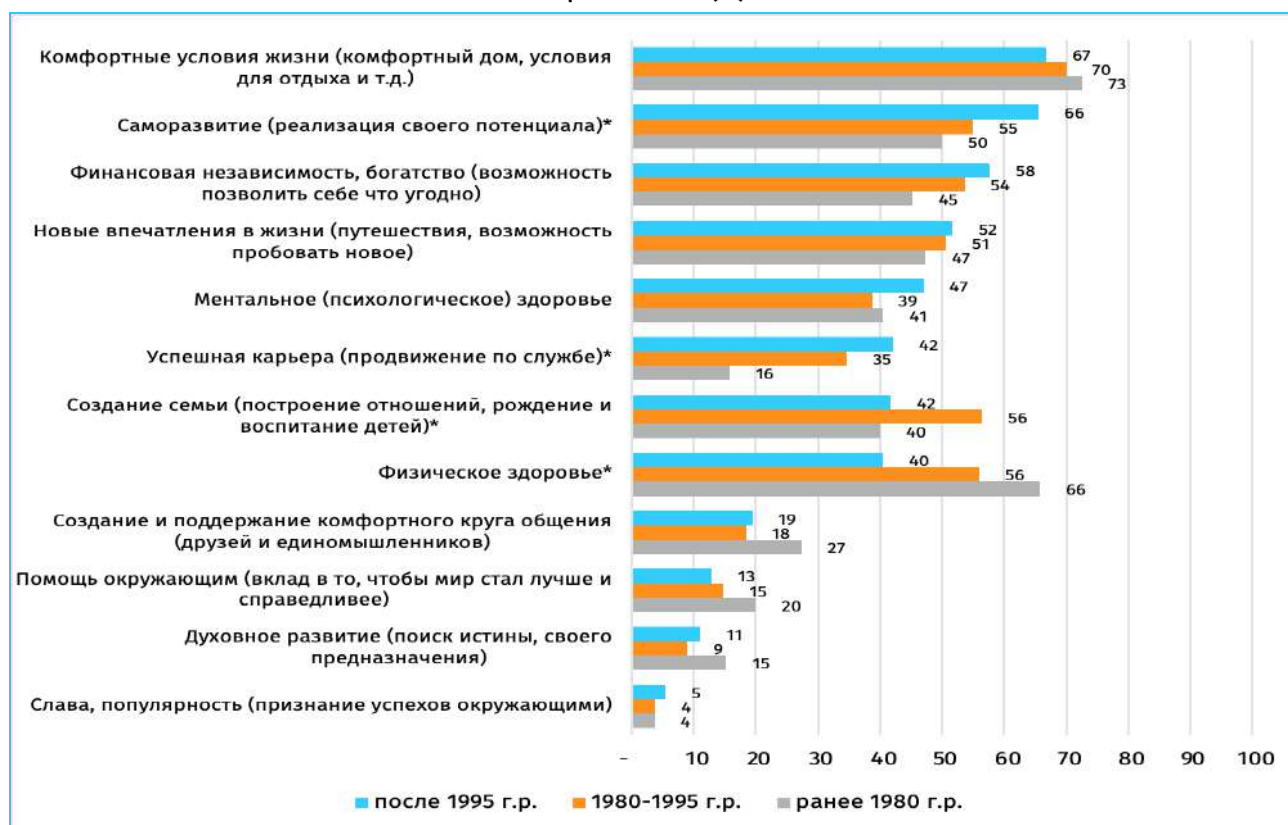
«Саморазвитие для меня всегда будет на первом месте, я не хочу стагнировать, это мой главный страх». [сотрудник ГК ЛАНИТ]

«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]

«В моем понимании работодатель должен оплачивать практически любое обучение, которое напрямую способствует росту сотрудника». [работающий студент]

РИСУНОК 2.1. ГЛАВНЫЕ ЦЕЛИ ЖИЗНИ (%) В РАЗРЕЗЕ ПОКОЛЕНИЙ



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями. Статистическая значимость определялась с помощью регрессионного анализа (логит-модель) при контроле на бизнес-юнит, вид деятельности сотрудника, уровень иерархии, уровень образования, уровень дохода, пол и город проживания.

¹² См., например: Schmidt, Hawkins, 2008; McCrindle Research, 2019; Vantage Circle, 2021; Мирошкина, 2014 и т.д.

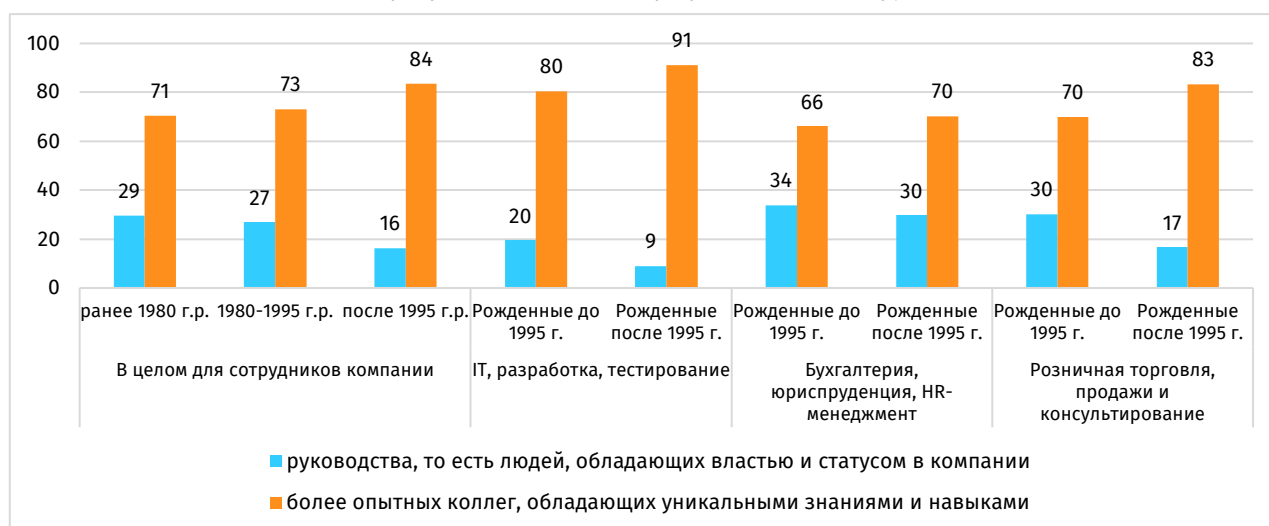
- Важность саморазвития может объясняться не только поколенческим, но и возрастным фактором (саморазвитие является способом накопления человеческого капитала, особенно важным в молодом возрасте).

→ Стремление наращивать свои компетенции и самореализовываться на работе может обуславливать больший спрос на обучение.

2.2. Важность саморазвития проявляется в особенностях мотивации зумеров на работе.

- Для зумеров более, чем для старших поколений, важны возможности для развития (доступ к программам повышения квалификации, платным ресурсам) и поддержка/наставничество со стороны более опытных коллег (но не обязательно более статусных) (Рисунок 2.2).
- Зумеры (по сравнению с более старшими поколениями) предъявляют больший спрос на программы обучения тайм-менеджменту и эффективной организации труда.

РИСУНОК 2.2. ДЛЯ МЕНЯ ВАЖНА ПОДДЕРЖКА / НАСТАВНИЧЕСТВО, ПРЕЖДЕ ВСЕГО СО СТОРОНЫ... (%)
в разрезе поколений и профессиональных групп



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

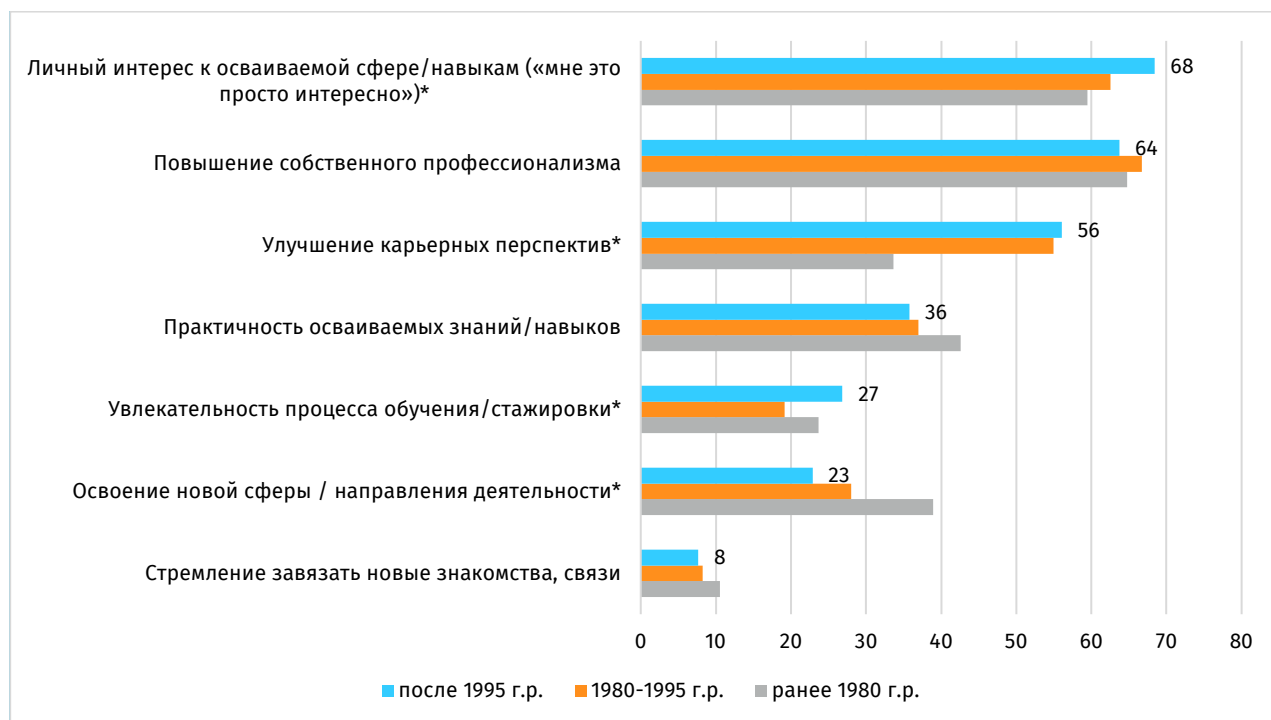
- Для зумеров обучение – это не только прагматичный способ улучшить свои карьерные перспективы, но и возможность получить новые впечатления и опыт (Рисунок 2.3). Важность как личного интереса в процессе обучения, так и увлекательности организации занятий может быть отражением сравнительно более высоких значений гедонизма и стимуляции по методике Ш. Шварца¹³ у зумеров (см. разделы 5.1 и 9.1).
- Данные качественной социологии показывают, что молодые сотрудники часто ожидают, что компания предоставит им возможности для обучения: доступ к внутрикорпоративным тренингам и учебным курсам или оплату

¹³ Расшифровка показателей по методике Ш. Шварца приведена в Приложении III.

внешних занятий. Сам факт предоставления такого доступа может восприниматься молодыми сотрудниками как поощрение.

- Учитывая высокую ценность гедонизма зумеров, можно ожидать, что более востребованы будут те образовательные программы, которые будут «бесшовно» интегрированы в рабочий процесс, состыкованы с ним с точки зрения графика, нагрузки сотрудника, будут интересны ему самому или будут содержать внятные объяснения, почему с точки зрения карьерного развития эту дополнительную подготовку стоит пройти (см. Рисунок 2.3).

РИСУНОК 2.3. ЧТО ВАС МОТИВИРУЕТ УЧИТЬСЯ, ОСВАИВАТЬ НОВЫЕ ЗНАНИЯ/НАВЫКИ, СТАЖИРОВАТЬСЯ ? (%)
в разрезе поколений



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями. Статистическая значимость определялась с помощью регрессионного анализа (логит-модель) при контроле на бизнес-юнит, вид деятельности сотрудника, уровень иерархии, уровень образования, уровень дохода, пол и город проживания.

→ Обучение для зумеров – это возможность не только нарастить компетенции, но и получить новые впечатления и удовольствие. Стремление узнать что-то новое («это просто интересно») – значимый мотиватор.

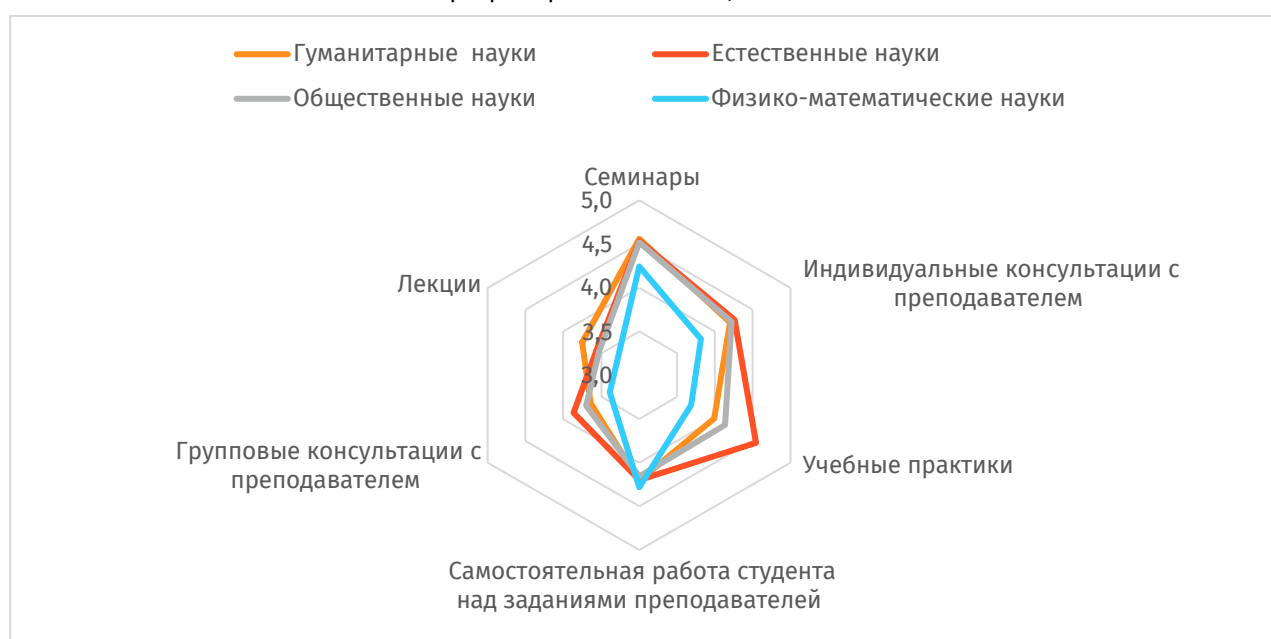
2.3. Особенности мотивации зумеров связаны с предпочитаемыми ими форматами образовательного процесса.

- 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.
- Наиболее полезными видами учебной активности (с точки зрения приобретения важных для будущей профессии знаний и навыков), по мнению студентов, являются семинары (около 80% студентов считают их

полезными или очень полезными), индивидуальные консультации и учебные практики. Наименее предпочтительными – лекции (чуть более 50% студентов считают их полезными или очень полезными) и групповые консультации (Рисунок 2.4).

- Воспринимаемая студентом полезность разных видов учебной активности значительно зависит от направленности факультета. Семинарские занятия являются приоритетными на факультетах всех направленностей. Для студентов, изучающих естественные науки, не менее предпочтительными являются учебные практики, для изучающих физико-математические науки – самостоятельная работа.
- Предпочтения студентов первого курса заметно различаются от вуза к вузу. К четвертому курсу студенты большинства вузов солидаризируются в предпочтительности семинаров, индивидуальных консультаций и практик. Лекции для них наименее предпочтительны.

РИСУНОК 2.4. НАСКОЛЬКО ПОЛЕЗНЫ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ НЕОБХОДИМЫХ В ВАШЕЙ БУДУЩЕЙ ПРОФЕССИИ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ СЛЕДУЮЩИЕ ВИДЫ АКТИВНОСТИ? (ПО ШКАЛЕ ОТ 1 ДО 5)
в разрезе различных специальностей



Источник: По данным опроса студентов МГУ, 2021.

→ Рецепт успешного курса для зумеров: позитивная атмосфера на занятиях и содержательная обратная связь от преподавателя.

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

→ РЕАЛЬНОСТЬ

#3: НЕТ СТРЕМЛЕНИЯ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ?

МНЕНИЕ: зумеры не любят действовать самостоятельно и брать на себя ответственность¹⁴.

3.1. Возможность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность не является важным мотиватором для рожденных после 1995 г. – как работников, так и студентов.

- Зумеры не стремятся к самостоятельному принятию решений и взятию ответственности за них. Для них важнее поддержка/наставничество со стороны более опытных коллег.

ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ →



«Для [зумеров] характерна... сниженная способность принимать решения, особенно, когда они касаются не только [их самих]. Они менее [способны] что-то продумать и организовать. Особенно, если речь идет не только о себе, но о каком-то коллективе. При этом люди честно говорят: “А что вы хотите? Нас всю жизнь вели. [...] Двора у нас не было. Опыта взаимодействия и выстраивания [отношений] у нас не было”». [преподаватель университета]

«У них позиция, что “мне должны все объяснить, все рассказать, меня должны всему научить”». [сотрудник HR-служб]

- Запрос на наращивание компетенций у зумеров (возможно, в силу возраста и недостаточного опыта) стоит в настоящий момент острее, чем запрос на возможность принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность (Таблица 3.1).

ТАБЛИЦА 3.1. РАНЖИРОВКА МОТИВАТОРОВ ОПРОШЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

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 сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный. Различия между зумерами и остальными поколениями статистически значимы на 5%-ном уровне.

→ Для рожденных после 1995 г. 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.

¹⁴ См., например: Sessa et al, 2012; Gursoy et al., 2013; EY, 2015; Mohr, 2017; Holopainen, Suslova, 2019; Acer for Education, 2019; Allegis Group, 2019; Выпрямкина и др., 2019 и др.

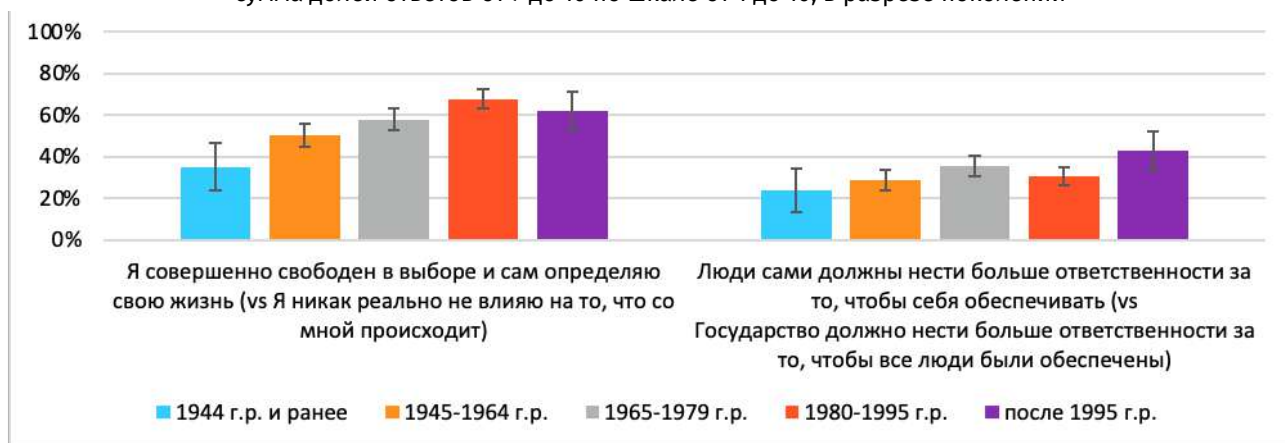
3.2. Однако рожденные после 1995 г. чаще считают, что контролируют ход собственной жизни.

- APC-анализ¹⁵ свидетельствует о наличии в России выраженного возрастного тренда: чем старше человек, тем реже он соглашается с утверждением, что он контролирует ход собственной жизни, и реже считает, что люди сами должны нести больше ответственности за то, чтобы себя обеспечивать (а не «государство должно нести больше ответственности за то, чтобы все люди были обеспечены») (Рисунок 3.1).
- Сравнение со странами Европы, США, Японией и Китаем показывает, что для россиян характерна в целом меньшая убежденность в том, что они свободны в выборе и сами определяют свою жизнь. Однако разрыв между зумерами из России и их сверстниками из других стран меньше (хотя и по-прежнему существенен) по сравнению со странами Западной и Восточной Европы – например, Швецией и Польшей (Рисунок 3.2).
- В отсутствие должного жизненного опыта ощущение достаточного контроля над собственной жизнью у зумеров может вести к скоропалительным решениям 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».

РИСУНОК 3.1. НАСКОЛЬКО ВЫ СОГЛАСНЫ СО СЛЕДУЮЩИМИ СУЖДЕНИЯМИ?

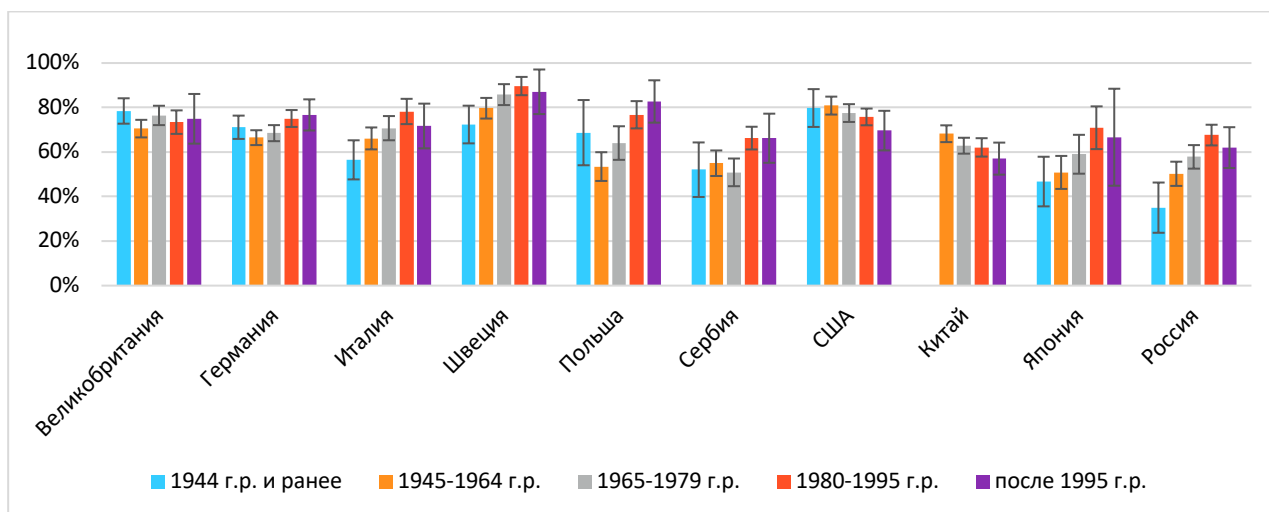
сумма долей ответов от 7 до 10 по шкале от 1 до 10; в разрезе поколений



Источник: Объединенная база WVS и EVS, 7 волна (2017–2020). **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.

¹⁵ APC-анализ (Age-Period-Cohort analysis) – метод, применяющийся в демографии для разграничения эффектов возраста, поколения и периода. В рамках данного исследования APC-анализ проводился на данных World Values Survey (волны с 1995 г. по 2017 г.) и European Social Survey (волны с 2006 г. по 2018 г.).

РИСУНОК 3.2. ОЦЕНИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, В КАКОЙ СТЕПЕНИ, КАК ВАМ КАЖЕТСЯ, ВЫ ВЛИЯЕТЕ НА ХОД СВОЕЙ ЖИЗНИ
сумма долей ответов от 7 до 10



Источник: Объединенная база WVS и EVS, 7 волна (2017–2020). **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.

→ Ощущение достаточного контроля над собственной жизнью в отсутствие должного жизненного опыта у рожденных после 1995 г. может способствовать (на данном этапе их жизни) скоропалительным решениям без оценки последствий как для себя, так и для окружающих. Однако в долгосрочной перспективе бóльшая убежденность в том, что они свободны в выборе и сами определяют свою жизнь, могут иметь положительные эффекты – например, в их большей предпринимательской или инновационной активности.

**МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #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 компаний¹⁶.

4.1. Вопросы общественного блага и защиты экологии привлекательны для людей, рожденных после 1995 г.

САМОВОСПРИЯТИЕ →



«Я бы хотела работать в компании, которая улучшает мир, то есть вносит в него что-то новое. Возможно, либо исследует мир и таким образом его развивает, либо предлагает какое-то необычное решение для какой-то проблемы».

[сотрудник ГК ЛАНИТ]

«Меня волнуют проблемы окружающей среды. Пока я только собираю макулатуру и сдаю пластик на переработку. Я готова отказаться от пластиковой посуды, пакетов и других предметов быта, которые вредят природе».

[неработающий студент младших курсов]

«Я бы хотел, чтобы моя жизнь была полезной и для меня, и для общества. То есть найти свое дело, которое и мне понравится, и пользу для остальных будет приносить».

[неработающий студент младших курсов]

«Растет интерес к большим социальным темам, например, к экологии. Но он сочетается с я-историей. Это не история про жертвенность типа «давайте я пойду и вложу все, что у меня есть, и сделаю мир лучше, расшибусь в лепешку». Это история «да, я стараюсь сделать лучше, но в рамках каких-то своих возможностей, рациональности и т.д.».

[преподаватель университета]

«Если компания открыто вредит экологии, у нее нет социальной ответственности, то для молодежи это будет минусом. Но, насколько активно компания должна продвигать эकोповестку, это вопрос. На одном из корпоративов мы хотели шарик выпустить в небо, ко мне подошел сотрудник, которому за 30, стал рассказывать, что этого нельзя делать. Я это знаю, молодежь тоже, но с удовольствием выпустила все равно. При этом, когда, например, мы дарили корпоративные экодарики, ребятам это “зашло”».

[сотрудник HR-служб]

← ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ



→ **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.**

4.2. Конкретно экологическая повестка – вопреки ожиданиям и международным трендам – не является ключевой для российских зумеров.

- В ходе фокус-групп и интервью участники заявляли о важности для них экологических проблем и своем желании вносить вклад в их решение.
- В то же время статистический анализ собранных в ходе исследования данных показывает, что в России нет выраженных поколенческих различий в части отношения к вопросам экологии. В 2017 г. 48% людей, рожденных после 1995 г., полагали, что защита окружающей среды должна быть

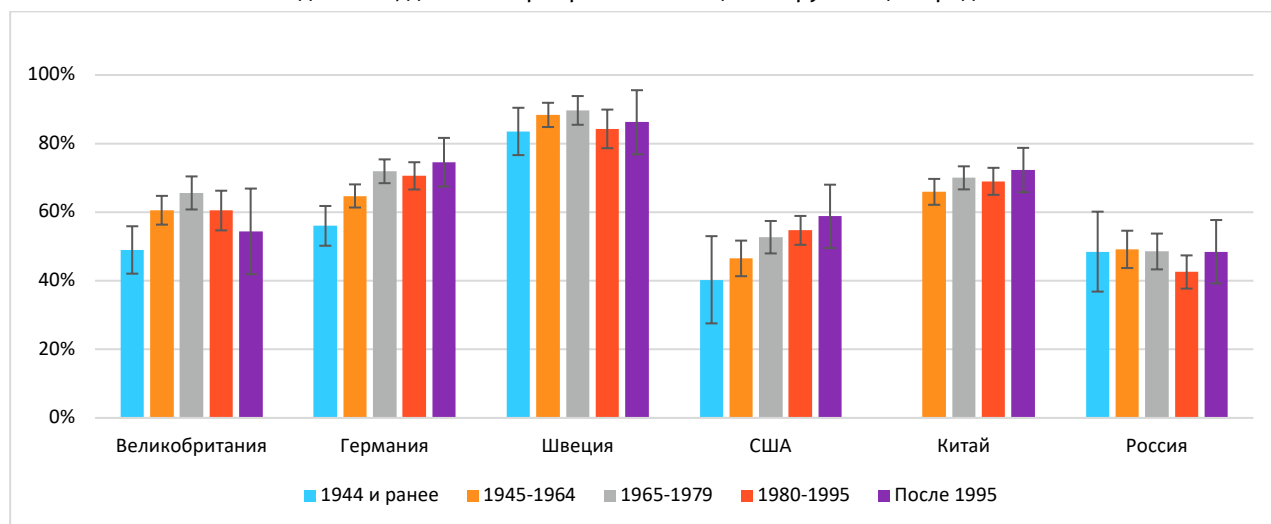
¹⁶ См., например, совместное исследование ВКонтакте и ВШЭ, 2020; Deloitte, 2021 и др.

приоритетней увеличения темпов экономического роста. Статистически значимых различий с другими российскими поколениями нет.

- Аналогичные показатели в других странах значительно выше. Среди людей, рожденных после 1995 г., приоритет экологической повестки отдают в Великобритании 54%, в Китае – 72%, в Германии – 75%, в Швеции – 86% (Рисунок 4.1).

РИСУНОК 4.1. «ЗАЩИТА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРИОРИТЕТНОЙ» VS. «ПРИОРИТЕТОМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ»

доля тех, для кого приоритетней защита окружающей среды



Источник: Объединенная база WVS и EVS, 7 волна (2017–2020). **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.

- Социологический опрос сотрудников ГК ЛАНИТ также показывает, что **экологическая ответственность компании** (раздельный сбор мусора, использование энергосберегающих технологий и др.) для всех поколений (в том числе для рожденных после 1995 г.) **находится на последних местах среди факторов мотивации на работе.**
- Можно предположить, что зумеры, говоря об общественно значимых целях/задачах, разделяют собственные предпочтения и то, каким образом, с их точки зрения, должны поступать значимые общественные субъекты – например, компании. Даже увлеченность общественно значимыми вопросами не означает, что молодые сотрудники автоматически ждут того же от работодателя.

→ Значимость экологических вопросов и инициатив для мотивации российских зумеров переоценена.

4.3. Мотиваторы, связанные с достижением личных целей, для рожденных после 1995 г. важнее мотиваторов, связанных с общественно значимыми целями.

- Ориентированность зумеров на себя, их практический подход к жизни, нацеленность на саморазвитие и самореализацию в том, чем они занимаются, приводят к тому, что социальная значимость выполняемой работы для них менее важна, чем достижение личных целей (связанных прежде всего с получением дохода и развитием своих компетенций) (Таблица 4.1).

- Если работодателю важно, чтобы реализуемые им общественно значимые цели вовлеченно разделялись сотрудниками, то стоит показать, как эти цели связаны с реализацией личных интересов работников.

ТАБЛИЦА 4.1. 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.
1. Привлекательность миссии / целей / ценностей компании	32	36	37	37	32	32
2. Экологическая ответственность компании	47	47	47	49	46	46
3. Высокая корпоративная социальная ответственность компании	31	31	21	31	23	26
4. Привлекательность продуктов / услуг, создаваемых компанией	17	25	13	19	17	34
5. Привлекательность бренда компании	36	35	25	24	26	39
6. Привлекательность содержания выполняемой работы	8	17	15	23	10	16
7. Возможность участия в волонтерских / социальных проектах, осуществляемых компанией	49	48	49	47	49	43
8. Возможность самореализации на работе	4	3	5	3	4	7
9. Уровень дохода	1	2	1	2	1	9
10. 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.

→ Личные цели доминируют над общественно значимыми. Участие работодателя в социально-значимой активности не является в глазах зумеров значимым фактором при выборе работы.

**МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #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 в жизни¹⁷.

5.1. Комфорт – одна из главных целей жизни для людей, рожденных после 1995 г.

- Зумеры так же, как и представители других поколений, считают, что главная цель жизни – создание для нее комфортных условий (комфортный дом, условия для отдыха и т.д.) (см. Рисунок 2.1).

«А совсем молодые – зумеры (после 1995 года рождения) – только Моргенштерна хотят слушать, а не работать, то есть личные комфорт и благополучие им важнее карьерного успеха».

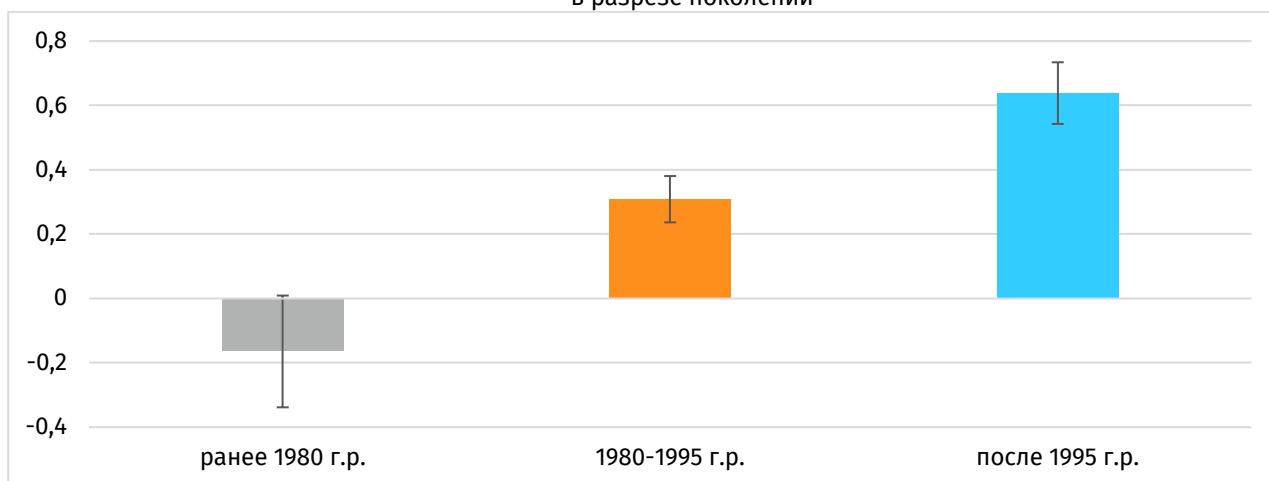
[сотрудник HR-служб]

- Они чаще, чем старшие поколения, говорят, что для них важно хорошо проводить время и баловать себя (гедонизм, по методике Ш. Шварца) (Рисунок 5.1). 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.

В частности, выявлены статистически значимые связи между уровнем гедонизма и факторами мотивации в работе: чем выше гедонизм, тем большее значение для сотрудника имеет уровень дохода, баланс между работой и жизнью (work-life balance), возможность «быть собой» на работе (вести себя естественно) и не следовать дресс-коду, удобство офиса и рабочего места.

Такие связи есть и между гедонизмом и мотиваторами в обучении: чем выше гедонизм, тем большее значение для студента имеет возможность посещать занятия дистанционно, наличие позитивной атмосферы на занятиях, наличие на занятиях игровых форматов (соревнование команд, моделирование реальных ситуаций и т.д.).

РИСУНОК 5.1. ГЕДОНИЗМ, ПО МЕТОДИКЕ Ш. ШВАРЦА,
в разрезе поколений



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Значение меньше нуля означают, что ценность не выражена, значения больше нуля – выражена. 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.

¹⁷ См., например: Allegis Group, 2019; Holopainen, Suslova, 2019; Scholz, Rennig, 2019 и др.

5.2. Комфорт для людей, рожденных после 1995 г., – это прежде всего обстановка и круг общения.

«Позитивная атмосфера на уроках — это не просто стимулирующий фактор, а уже гигиенический минимум. Особенно для более младших, для школьников. Есть резко негативная формулировка: “какая-то душная атмосфера, что-то как-то не то”. Поэтому понятно, что не должно быть душно. К “душному” поведению часто относится и критика – ругать сейчас совсем не принято. А вот похвала преподавателя – рабочий фактор». [преподаватель]

«Наличие дружеской позитивной атмосферы в команде. В какой-то негативной форме они работать точно откажутся, не захотят». [сотрудник HR-служб]

- Комфорт часто упоминается как критерий выбора работы, при описании желаемого уровня жизни и круга общения (Таблица 5.1).
- При этом абстрактное понятие «комфорт» для части аудитории (особенно мужчин) звучит даже несколько негативно – как прекращение развития, застой.

ТАБЛИЦА 5.1. КОМФОРТ ДЛЯ ЛЮДЕЙ, РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1995 Г.

Комфортная жизнь	Комфортная работа	Комфортное общение
Современные удобства и возможность исполнять желания Комфортная жизнь рассматривается как что-то, что будет в будущем, сейчас понимается как финансовая стабильность, удовлетворение потребностей и наличие того, что в данный момент кажется важным (уютного дома со всеми удобствами, машины, дачи и т.д.).	Интересная работа в приятном офисе и коллективе Комфортная работа – работа, которая сама по себе достаточно интересна и приятна. Комфортабельный офис, в котором приятно работать. Приятный коллектив.	Люди, общение с которыми дает, а не отнимает силы Друзья и знакомые, общаться с которыми приятно и интересно, которые в достаточной степени разделяют твои взгляды, не «токсичны».

Примечание: содержание таблицы основано на обобщении результатов качественной социологии (фокус-групп с зумерами – сотрудниками и студентами).

→ Молодые сотрудники часто подходят к комфорту на рабочем месте или в процессе обучения как к «гигиеническому фактору». Комфорт – это нетоксичная, не «душная» обстановка, настраивающая на эффективную рабочую и учебную деятельность.

5.3. Представление о важности для зумеров комфортных условий работы преувеличено.

- Представление о том, что для гедонистически настроенных зумеров особенно важны условия работы (удобный и красивый офис, общественные пространства и т.д.) преувеличены.
- Для зумеров (в особенности специалистов из IT, разработки и тестирования) действительно несколько более важны, чем для более старших поколений, удобные зоны общественного питания, общественные пространства, отсутствие дресс-кода. Но эти факторы не являются ключевыми мотиваторами для людей на работе (Таблица 5.2).
- Среди данной группы факторов сравнительно более важный (гигиенический) фактор для всех поколений – удобное и безопасно организованное рабочее место.

ТАБЛИЦА 5.2. РАНЖИРОВКА МОТИВАТОРОВ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ГК ЛАНИТ В РАЗРЕЗЕ ПОКОЛЕНИЙ

чем меньше значение, тем важнее мотиватор

	IT, разработка, тестирование		Розничная торговля, продажи и консультирование		Бухгалтерия, юриспруденция, HR-менеджмент	
	Рожденные до 1995 г.	Рожденные после 1995 г.	Рожденные до 1995 г.	Рожденные после 1995 г.	Рожденные до 1995 г.	Рожденные после 1995 г.
Гибкий рабочий график	30	28	26	34	30	40
Возможность удаленной работы	16	12	16	26	33	35
Отсутствие дресс-кода	33	24	39	36	40	27
Удобное расположение офиса	37	34	28	28	24	25
Удобная зона общественного питания*	44	39	40	30	39	41
Привлекательный дизайн, удобные общественные пространства*	42	38	42	39	41	38
Удобное и безопасно организованное рабочее место (освещение, удобный рабочий экран и др.)*	15	14	18	16	12	13

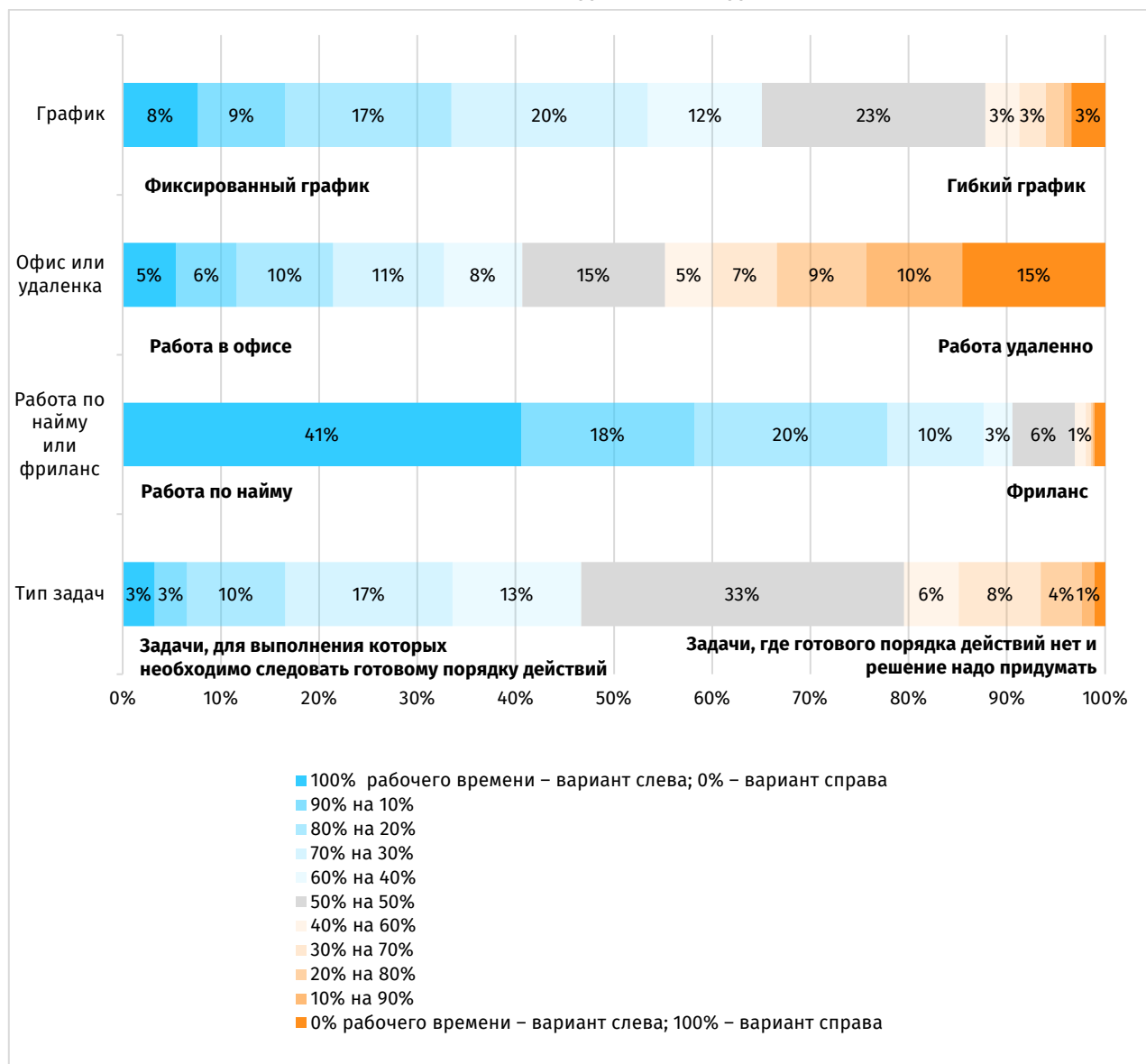
Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный. Звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями.

→ Комфорт (нетоксичная обстановка, удобные пространства, удобное и безопасно организованное рабочее место и т.д.) должен создавать нестрессовую среду, способствовать самореализации, но при этом не является мотиватором сам по себе.

5.4. «Стандартная» модель работы остается предпочтительной для зумеров.

- Для всех поколений важна возможность совмещать разные графики работы: гибкий и фиксированный, и зумеры не исключение. Во всех поколениях не менее 84% предпочитают хотя бы 50% (или больше) времени работать по фиксированному графику (Рисунок 5.2).
- Для всех поколений важно сочетание работы в офисе и удаленной работы, в том числе для зумеров. Во всех поколениях не менее 55% предпочитают хотя бы 50% (или больше) времени работать в офисе.
- В отличие от старших поколений, зумеры чаще предпочитают небольшую долю фриланса в своей деятельности, но с безусловным преобладанием работы по найму. Но в целом не меньше 91% во всех поколениях выступают за преобладание работы по найму.
- Зумеры реже поколения рожденных в 1980-1995 гг. предпочитают задачи с готовыми решениями, для выполнения которых нужно следовать алгоритму. Во всех поколениях не менее 75% предпочитают хотя бы 50% (или больше) времени работать с задачами, для выполнения которых нужно следовать готовому порядку действий.

**РИСУНОК 5.2. КАК БЫ ВЫ ОРГАНИЗОВАЛИ ВАШУ РАБОЧУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ЦЕЛОМ?
СОБЕРИТЕ ВАШУ ИДЕАЛЬНУЮ МОДЕЛЬ**



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

→ При разработке идеальной модели работы нет необходимости существенно кастомизировать условия для зумеров, поскольку их предпочтения не существенно отличаются от старших поколений.

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #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 / работодателя¹⁸.

6.1. Молодые люди в большинстве случаев адекватно оценивают свои сильные стороны.

- Сопоставление результатов качественной социологии (фокус-групп с рожденными после 1995 г., а также интервью с сотрудниками HR-служб, преподавателями университетов и учителями школ) показывает, что зумеры видят свои сильные стороны, и это часто подтверждается окружающими.

САМОВОСПРИЯТИЕ →



СВОБОДОЛЮБИЕ И НЕЗАВИСИМОСТЬ

– не готовы заниматься тем, что не нравится, делать «что надо, а не что хочется».

ОТВЕТСТВЕННОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОКРУЖАЮЩЕМУ МИРУ – волнуют проблемы экологии, ответственного потребления и т.д.

ТОЛЕРАНТНОСТЬ – терпимы к любой инаковости.

ГИБКОСТЬ – умеют подстраиваться и адаптироваться к обстоятельствам, быстро переключаться, открыты к переменам и готовы пробовать новое, многозадачны.

«Они более свободны, когда высказывают собственное мнение. Правильное оно или неправильное, им до лампочки, но они не боятся говорить».

[преподаватель университета]

«Если компания открыто вредит экологии, у нее нет социальной ответственности, то для молодежи это будет минусом».

[сотрудник HR-служб]

«Взросла толерантность. Пример: старшеклассник ходил в школу в килте или платье. Это была “проверка на вшивость” окружающих. И окружающие к этому абсолютно спокойно относились. Не было такого, чтобы кто-то троллил, обижал, издевался».

[школьный учитель]

«10 лет назад все больше боялись перемен, нестабильности. Сейчас к этому относятся проще».

[преподаватель университета]

← ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ



- Одновременно с этим есть сильные стороны молодых людей, которые видят окружающие и которые так же очевидны для них самих.

ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ →



НАВЫК ПОИСКА ИНФОРМАЦИИ – умение быстро найти нужную информацию.

ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ – возросла ценность здоровья в целом.

«Если вопрос учебы, то в основном ищу информацию на зарубежных сайтах, статьи проверенных ученых, публикации в журналах с высоким рейтингом».

[студент]

«Я считаю, что без здоровья не может быть никакого роста и какого-то развития дальнейшего».

[сотрудник ГК ЛАНИТ]

← САМОВОСПРИЯТИЕ



→ **Свободолюбие, ответственное отношение к окружающему миру, толерантность, гибкость – качества, которые зумеры считают своими сильными сторонами и которые также отмечают сторонние наблюдатели.**

¹⁸ См., например: Sessa et al, 2012; Gursoy et al., 2013; Merriman, 2016; Holopainen, Suslova, 2019 и др.

6.2. При этом молодые люди также осознают свои недостатки...

САМОВОСПРИЯТИЕ →



НИЗКАЯ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ – не строят долгосрочных планов, не склонны прорабатывать шаги по достижению целей, нестабильны.

НИЗКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – не готовы нести ответственность в целом.

НИЗКАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ – во многом полагаются на старшее поколение, учителя, руководителя (нужен ментор и наставник).

СЛОЖНОСТИ С КОНЦЕНТРАЦИЕЙ ВНИМАНИЯ – рутинные / повседневные задачи, требующие усидчивости и сосредоточенности, занимают больше времени.

НИЗКАЯ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ – излишне внимательны к своим переживаниям.

(ИНОГДА) САОУВЕРЕННОСТЬ – неумение адекватно оценивать свои силы и сложность задач.

«Ориентация на процесс, а не на результат. У большинства нет какого-то стратегического видения, кем он хочет стать, чего добиться. “Я живу и живу. Что завтра будет – непонятно”».

[сотрудник HR-служб]

«Меньше самостоятельности и ответственности. У них позиция, что “мне должны все объяснить, все рассказать, меня должны всему научить”».

[сотрудник HR-служб]

«Инфантильность, нерешительность, страх брать ответственность и делать выбор при не полностью определенных условиях. Их надо водить за руку – у них чаще появляются вопросы, меньше самостоятельности».

[сотрудник HR-служб]

«Есть сотрудники, у которых и голова на плечах есть, и технологии знает, но не углубляется в них, допускает очень много ошибок. <...> Не хватает внимательности, усидчивости и погруженности в задачи».

[сотрудник HR-служб]

«Раньше психическое здоровье молодежи было сильнее. Сейчас они все очень нежные, ранимые, с хорошо развитой эмпатией. И до слез довести молодого специалиста сейчас гораздо проще, чем раньше».

[сотрудник HR-служб]

«Неспособность релевантно оценить собственную стоимость на рынке. <...> Они хотят много денег за то, что у них хорошее образование и они могут оценить собственные компетенции».

[сотрудник HR-служб]

← ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ



- Но есть недостатки, которые видят старшие поколения и которые не замечают за собой молодые люди.

ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ →



СЛАБОЕ КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ – не фильтруют информацию, хуже чувство ошибки.

«Критическое мышление сильное у меня и ровесников, слабое у старших. На мой взгляд, это обусловлено нынешним доступом к информации и возникшей необходимостью фильтровать ее». [студент]

← САМОВОСПРИЯТИЕ



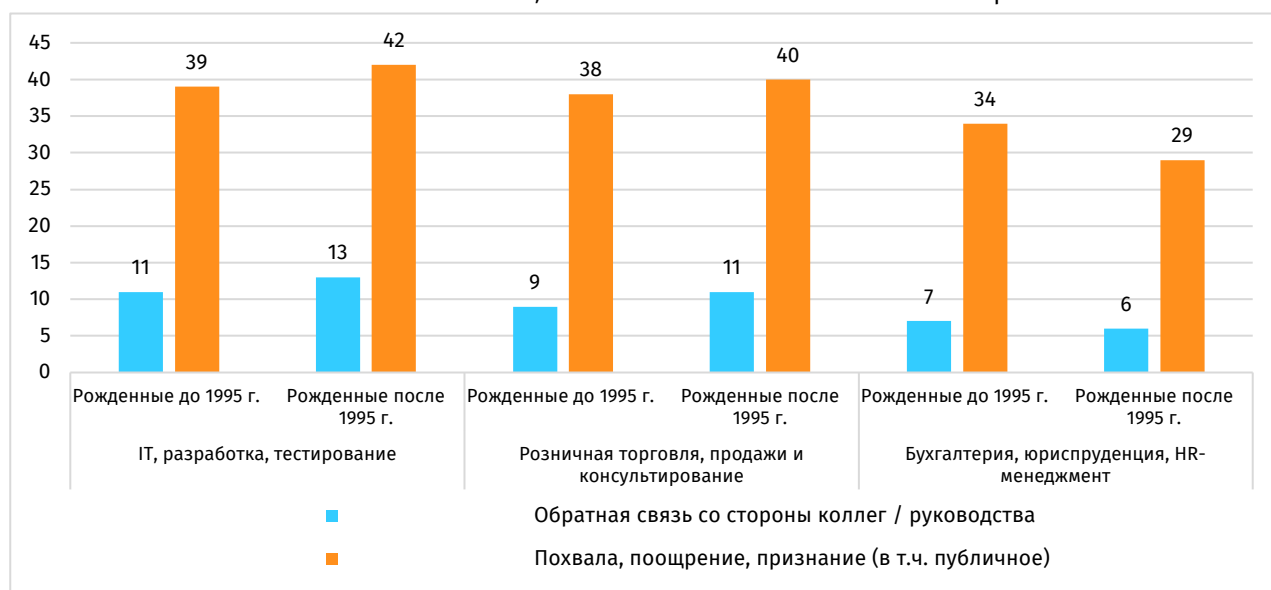
→ Люди, рожденные после 1995 г., в целом адекватно осознают свои слабые стороны: низкие целеустремленность и ответственность, несамостоятельность, низкую стрессоустойчивость, сложности с концентрацией внимания, самоуверенность. Способность осознать свои слабые стороны в сочетании с нацеленностью на саморазвитие означают, что для них важна как развивающая обратная связь, так и программы обучения, позволяющие нарастить дефицитные компетенции.

6.3. Содержательная обратная связь для рожденных после 1995 г. важнее похвалы.

- Жизнь в цифровой среде и социальных сетях, привычка к лайкам может создавать впечатление, что зумеры особенно восприимчивы к похвале и признанию. Но, похоже, важность похвалы и признания для них преувеличена.
- Данные опроса сотрудников показывают, что для всех поколений содержательная обратная связь от коллег/руководителя – более значимый мотиватор на работе, чем похвала, признание (в том числе публичное). Нет свидетельств большей значимости похвалы для зумеров по сравнению с другими поколениями.
- Аналогично для обучения: содержательная обратная связь от преподавателя входит в топ-3 мотиваторов к обучению во всех университетах (вне зависимости от специальности), в то время как похвала преподавателя в зависимости от университета занимает с 7-го по 16-е место (из 19 возможных).
- Вероятнее всего, ключевая причина – в высокой ценности саморазвития, освоения новых компетенций, самореализации в рабочей/учебной деятельности: в таких видах активности содержание обратной связи существенно важнее степени ее комплиментарности (Рисунок 6.1).

РИСУНОК 6.1. МЕСТО, КОТОРОЕ ЗАНИМАЕТ МОТИВАТОР ДЛЯ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ ВНУТРИ ГОМОГЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ГРУПП

чем меньше значение, тем большее значение имеет мотиватор



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

→ При взаимодействии с зумерами (как и с сотрудниками старших возрастов) важно не обесценивать работу, благодарить, а также давать содержательную обратную связь, позволяющую лучше осознавать как свои сильные стороны, так и зоны роста.

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

→ СКОРЕЕ МИФ

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

МНЕНИЕ: зумеры чаще предъявляют спрос на индивидуальный подход¹⁹.

7.1. Рожденные после 1995 г. ценят возможность выбора и наличие альтернатив.

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

ВЗГЛЯД СО
СТОРОНЫ →



«Отношение к миру: они с детства подстраивают под себя интерфейсы – и в целом окружающий мир. У предыдущего поколения была абсолютно офлайновая среда, в которой возможность менять что-либо была очень ограничена. Сегодня 25% их жизни проходит в онлайн – мире, где они могут что-то под себя подстроить, забанить кого-то, просто не отвечать на сообщения. Соответственно, и они больше требуют от этого мира».

[школьный учитель]

«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-служб]

«Важно право выбора, хорошо, когда у тебя есть альтернативы. Где ты можешь сест поработать. Сколько времени ты сегодня можешь работе уделить. С кем ты можешь разделить задачу, которую тебе дали. Ты можешь ее сам решить, а можешь попросить помощи. То есть ты не работаешь сугубо по шаблону».

[сотрудник ГК ЛАНИТ]

← САМОВОСПРИЯТИЕ



→ При взаимодействии с зумерами необходимо предоставлять возможности выбора графика, места работы (комбинация удаленки и офиса, возможность перемещаться в пределах офиса и т.д.).

→ Люди, рожденные после 1995 г., ценят индивидуальный подход со стороны руководства, учет их сильных и слабых сторон при распределении задач.

7.2. Индивидуальный подход на работе для рожденных после 1995 г. важнее, чем для предыдущих поколений.

- Желание выбора у рожденных после 1995 г. проявляется в том числе и в рамках карьерной траектории: по результатам анализа данных, возможность управления своим карьерным треком для зумеров являются более важным мотиватором на рабочем месте по сравнению с другими поколениями (Рисунок 7.1).
- Для людей, рожденных после 1995 г., по сравнению со старшими поколениями, гораздо более важными мотиваторами являются:
 - наличие четкой карьерной траектории;
 - возможность определять индивидуальную карьерную траекторию внутри компании, учитывающую их запросы;

¹⁹ См., например: Bejtkovský, 2016; Mohr, 2017; Acer for Education, 2019; Deloitte, 2019; O'Neil, 2020, и др.

- возможность влиять на скорость карьерного продвижения;
- поддержка/ наставничество со стороны более опытных коллег.
- Выраженные ценности достижения и власти по методике Ш. Шварца (см. Рисунок 9.1) у зумеров также обуславливают важность для них возможности влиять на скорость своего продвижения в карьере.

РИСУНОК 7.1. ВАЖНОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА

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



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

→ Предоставление работодателем возможности индивидуализации карьерной траектории с учетом запросов и потребностей конкретного сотрудника повысит лояльность зумеров к работодателю.

7.3. Виды учебной активности: важны индивидуальный подход и практика.

- Как уже упоминалось в разделе 2.3, в целом для всех студентов наиболее предпочтительными видами учебной активности являются семинары, индивидуальные консультации и учебные практики, наименее предпочтительными – лекции и групповые консультации (Рисунок 2.3).

→ Запрос на индивидуальный подход проявляется не только в работе, но также в предпочтительных форматах обучения. К ним зумеры относят прежде всего семинары и индивидуальные консультации.

**МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #7:
ВЫСОКАЯ ЦЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОДХОДА В УЧЕБЕ И 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 активностям²⁰.

8.1. У рожденных после 1995 г. карьера не стоит на первом месте в жизни, и они чаще, чем более старшие поколения, выступают за минимизацию переработок.

- Рожденные после 1995 г. относятся к карьере неоднозначно, видят ее по-разному, и она точно не стоит на первом месте в их жизни (согласно Рисунку 2.1, у зумеров карьера занимает шестое место среди главных целей жизни).

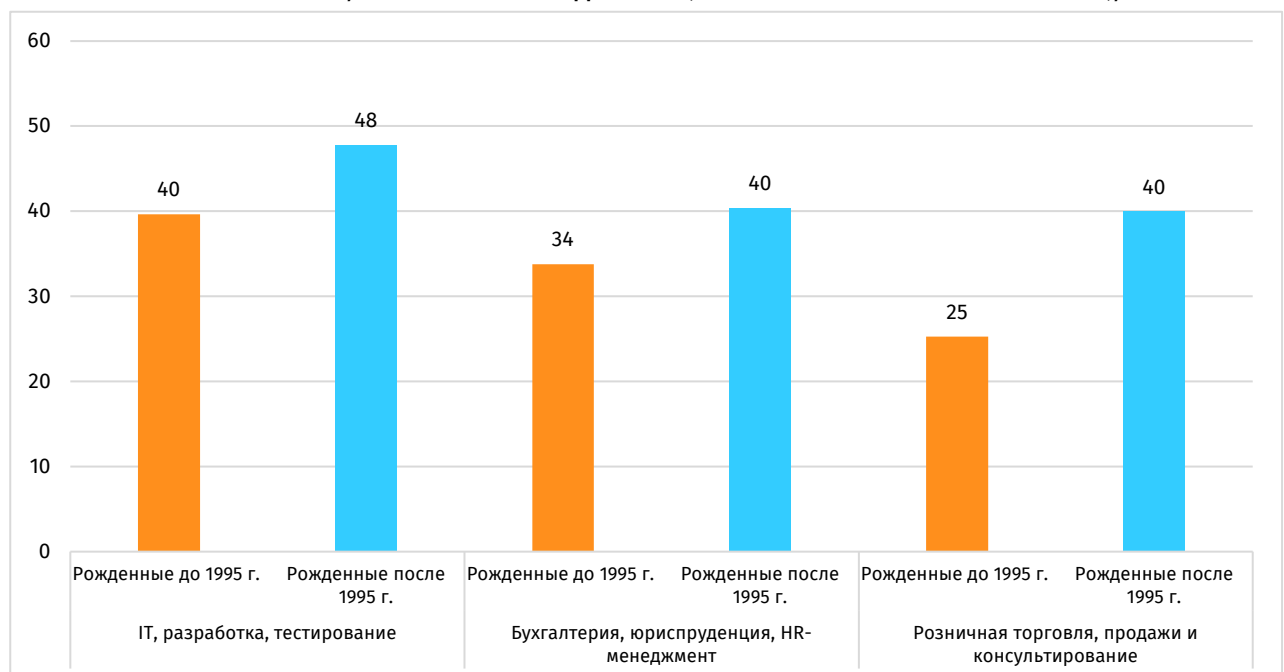
«Я не хочу, чтобы карьера затмила все остальные сферы. Все же *работа* мне видится скорее как инструмент для обеспечения семьи, поездок за границу и саморазвития». [сотрудник ГК ЛАНИТ]

«Не могу сказать, что я карьерист. Конечно, хорошо двигаться вверх. Но для меня *самореализация вне работы* намного выше стоит». [сотрудник ГК ЛАНИТ]

«Я, наверное, под карьерой понимаю стандартное движение по карьерной лестнице. Но оно не всем подходит под свои цели. Для меня, например, *не очень важно повышение в должности*. Это намного менее важно, чем я буду чувствовать, что я делаю то, что я хочу». [сотрудник ГК ЛАНИТ]

Зумеры статистически значимо чаще, чем рожденные в 1980-1995 гг., выступают за минимизацию переработок. Этот паттерн сохраняется и в разрезе разных видов деятельности (Рисунок 8.1). Зумеры будут готовы перерабатывать, только если им будет предложена солидная компенсация (двойная оплата, иные значимые бонусы).

РИСУНОК 8.1. КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ РАБОТОДАТЕЛЕМ В ОТНОШЕНИИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫ ДЛЯ ВАС? («МИНИМИЗИРОВАТЬ ПЕРЕРАБОТКИ»), %

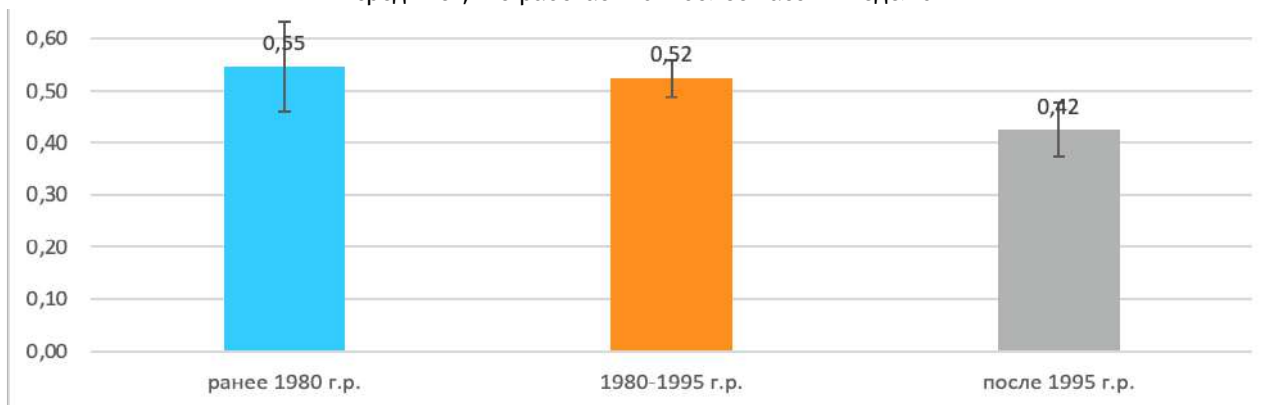


Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

- Среди зумеров ниже доля людей, работающих сверх 40 часов в течение рабочей недели (различия между поколениями сохраняются и при контроле на уровень должности) (Рисунок 8.2).

²⁰ См., например: Gursoy et al., 2013; Совместное исследование Сбербанк, Validata. 2017, и др.

РИСУНОК 8.2. ДОЛЯ ТЕХ, КТО РАБОТАЕТ СВЫШЕ 40 ЧАСОВ В НЕДЕЛЮ
среди тех, кто работает 40 и более часов в неделю



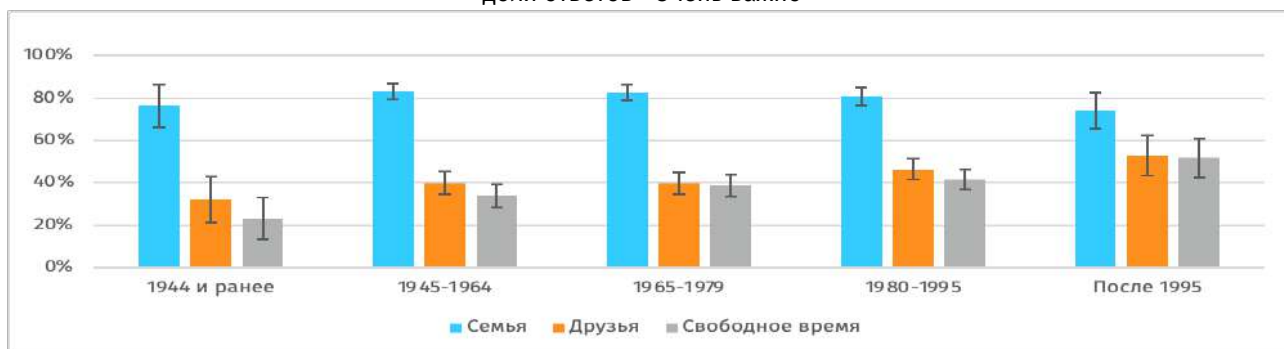
Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Когда вертикальный отрезок (95%-доверительный интервал) в центре столбца оказывается полностью над (или под) вертикальным отрезком в центре другого столбца, это означает, что различия между двумя столбцами статистически значимы.

→ Для зумеров карьера не занимает ключевое место в жизни, они статистически значимо чаще предыдущих поколений избегают переработок.

8.2. Для рожденных после 1995 г. личные цели – друзья, свободное время – имеют большее значение, чем работа.

- Статистический анализ показывает, что люди, рожденные после 1995 г., меньшее значение в своей жизни придают работе и большее – друзьям и свободному времени (Рисунок 8.3). Российские тенденции здесь схожи с международными.
- АРС-анализ позволяет утверждать, что наряду с возрастными тенденциями (чем старше человек, тем менее важны друзья и свободное время) существуют и поколенческие: россияне, рожденные после 1995 г., при прочих равных условиях большее значение придают друзьям и чаще положительно оценивают уменьшение роли работы в жизни в будущем.

РИСУНОК 8.3. СКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, НАСКОЛЬКО ВАЖНО В ВАШЕЙ ЖИЗНИ ТО, ЧТО Я СЕЙЧАС ПЕРЕЧИСЛЮ
доля ответов «Очень важно»



Источник: Объединенная база WVS и EVS, 7 волна (2017–2020). Объединенная база WVS и EVS, 7 волна (2017–2020).

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.

→ Для людей, рожденных после 1995 г., работа не столько ценность сама по себе, сколько средство для достижения других личных целей.

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

→ СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ

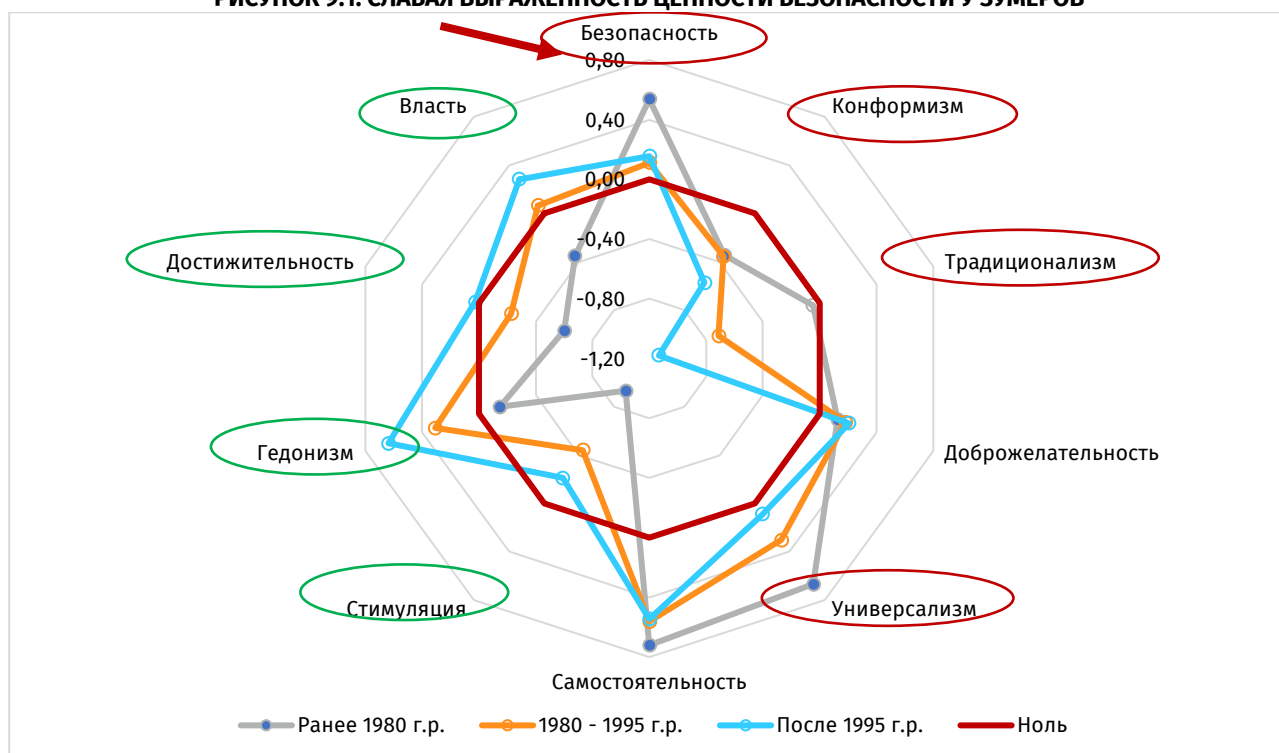
#9: БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?

МНЕНИЕ: зумеры сильнее остальных поколений нуждаются в стабильности, озабочены вопросами физической и психологической безопасности²¹.

9.1. Для рожденных после 1995 г. характерна слабая выраженность ценности безопасности.

- Ценность безопасности, по методике Ш. Шварца, менее выражена у зумеров по сравнению с более старшими поколениями (Рисунок 9.1).
- При этом ценность стимуляции, проявляющаяся в большей склонности к риску и приключениям, напротив, выражена больше.

РИСУНОК 9.1. СЛАБАЯ ВЫРАЖЕННОСТЬ ЦЕННОСТИ БЕЗОПАСНОСТИ У ЗУМЕРОВ



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

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. Расшифровка ценностей по методике Ш.Шварца приведена в Приложении III.

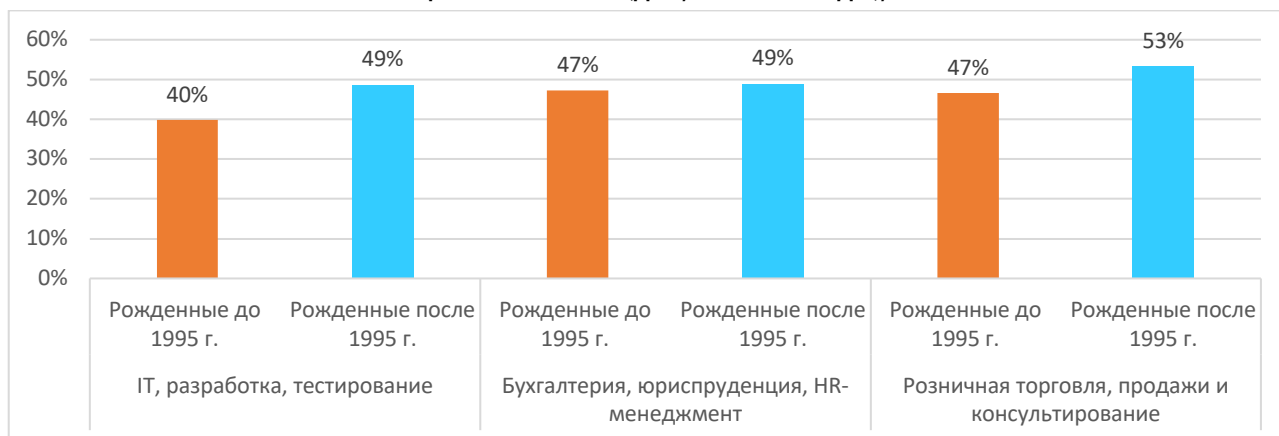
→ Слабая выраженность ценности безопасности может проявляться в сравнительно большей (по сравнению с представителями других поколений) готовности зумеров решать разнообразные и нестандартные задачи и работать в условиях неопределенности.

9.2. Не выявлено поколенческих различий в спросе на мотиваторы, обеспечивающие стабильность и безопасность (например в спросе на дополнительные компенсации, социальный пакет и т.д.).

- Поколения статистически значимо не отличаются между собой по восприятию важности дополнительных компенсаций и социального пакета (ДМС, компенсация расходов на здоровье, питание, спорт и т.д.) (Рисунок 9.2).

²¹ См., например: Scholz, Rennig, 2019; Unity Business Solutions, 2020 и др.

РИСУНОК 9.2. 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? (БОЛЬШОЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ (ДМС, ОБУЧЕНИЕ И ДР.), %



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021

→ Для зумеров не характерен повышенный спрос на дополнительные компенсации (социальные гарантии, медицинскую страховку, расходы на питание, занятия спортом и др.) по сравнению с другими поколениями.

9.3. Рожденные после 1995 г. не более, чем старшие поколения, озабочены вопросами физической и психологической безопасности.

- Психологический комфорт для зумеров имеет определенное значение, но до какой-то степени они готовы им жертвовать (например для продвижения по карьерной лестнице).
- Хотя зумеры чаще других поколений называют ментальное (психологическое) здоровье в числе целей жизни, эти различия на настоящий момент не являются статистически значимыми (см. Рисунок 2.1).
- Значение физического здоровья ожидаемо более высоко для самого старшего поколения.

→ Не выявлены статистически значимые поколенческие различия в отношении к вопросам психологической безопасности. На практике запрос на психологический комфорт проявляется в запросах на нетоксичную атмосферу в коллективе или на предсказуемость «правил игры» в рамках учебного или рабочего процесса.

МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #9: БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО?

→ СКОРЕЕ МИФ

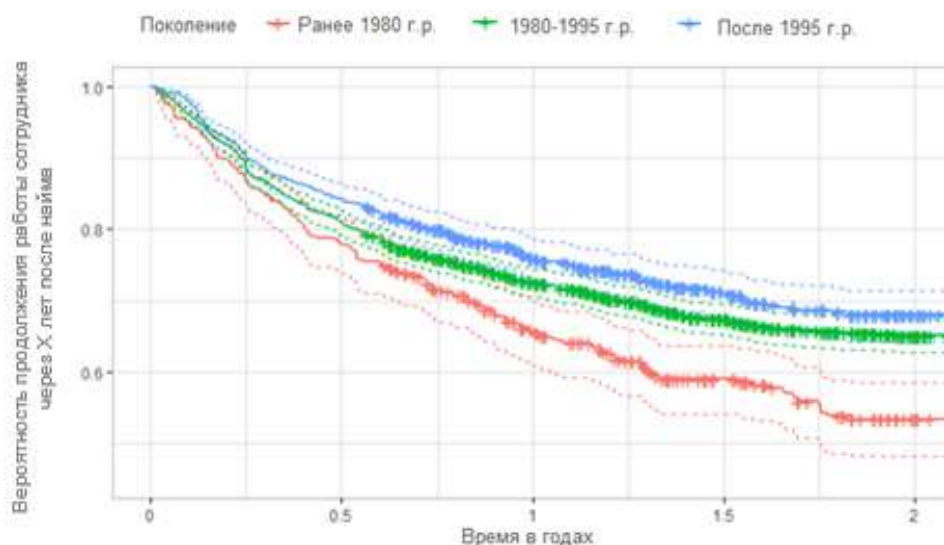
#10: ЧАСТО МЕНЯЮТ РАБОТУ?

МНЕНИЕ: зумеры увольняются чаще остальных поколений²².

10.1. Анализ данных ГК ЛАНИТ: рожденные после 1995 г. увольняются реже, чем рожденные до 1980 г.

- Данные по найму и увольнению сотрудников ГК ЛАНИТ за 2019-2020 гг. различных бизнес-юнитов и специальностей (всего 7257 наблюдений) позволили провести углубленный анализ текучести кадров (на основе моделей «выживаемости»²³) в разных поколениях.
- Рожденные после 1995 г. увольняются реже, чем рожденные раньше 1980 г. (Рисунок 10.1). Тенденция проявляется и среди программистов. Среди людей, рожденных после 1980 г., различий в вероятности увольнения с течением времени нет. 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%.

РИСУНОК 10.1 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.

→ Зумеры уходят из компании не чаще (и даже немного реже) других поколений, что может объясняться лучшим соответствием их человеческого капитала актуальным задачам работодателя.

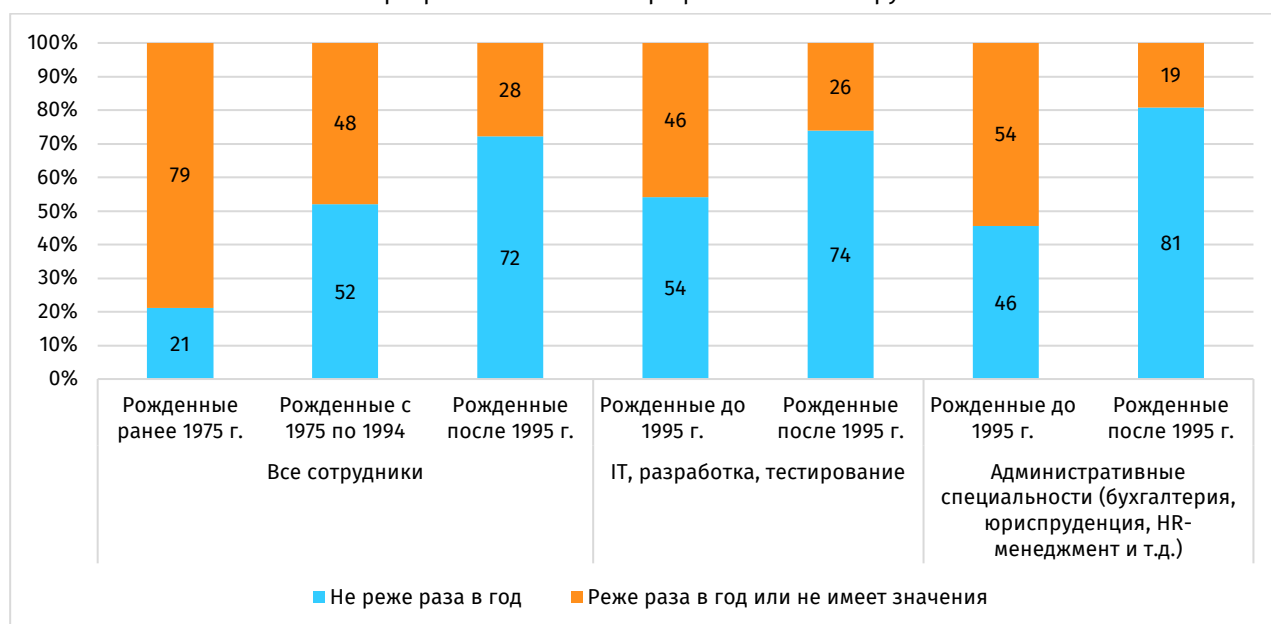
²² См., например: Bejtkovský, 2016; Scholz, Rennig, 2019; UPCEA, 2019 и др.

²³ Применяемый в демографии метод представляет собой класс моделей, которые позволяют спрогнозировать наступление событий на основе неполных данных, когда исследователю доступны наблюдения за ограниченный промежуток времени, но не известны время начала или окончания части процессов.

10.2. Зумеры хотят быстрого карьерного роста.

- 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%). Разрыв между поколениями сохраняется в разрезе отдельных специальностей (IT, инженеров и т.д.) и компаний группы ЛАНИТ (Рисунок 10.2).
- Это может быть вызвано переоценкой собственных навыков и запросом на адекватное (по мнению родившихся после 1995 г.) вознаграждение. Стремление к самореализации (см. раздел 2.1) усиливает желание зумеров как можно скорее выйти на новый уровень в работе.
- Расхождения между готовностью работодателя повышать сотрудника и ожиданиями быстрого роста у молодого поколения могут приводить к (скрываемой) неудовлетворенности и увольнению зумеров спустя год-два работы.

РИСУНОК 10.2. С КАКОЙ РЕГУЛЯРНОСТЬЮ ДОЛЖНЫ ПРОИСХОДИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ВАШЕЙ ДОЛЖНОСТИ И СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ ИЗМЕНЕНИЕ ЗАДАЧ, ЧТОБЫ ВАМ БЫЛО ИНТЕРЕСНО ПРОДОЛЖАТЬ РАБОТУ В КОМПАНИИ?
в разрезе поколений и профессиональных групп



Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

→ Ожидание зумерами быстрого карьерного роста может приводить к росту текучести кадров при отсутствии соответствующих решений со стороны работодателя.

**МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #10:
ПОСТОЯННО УВОЛЬНЯЮТСЯ?**

→ СКОРЕЕ МИФ

#11: ВСЯ ЖИЗНЬ ОНЛАЙН?

МНЕНИЕ: зумеры склонны все коммуникации смещать в онлайн, стремятся к дистанционному обучению и работе²⁴.

11.1. Универсальный формат рабочей коммуникации для всех поколений – сообщения в мессенджерах.

Предпочитаемые форматы рабочей коммуникации незначительно различаются для разных поколений (Рисунок 11.1):

- 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, фоны в зуме, ники, аватарки и т.п.).
- Одновременно с этим рожденные после 1995 г. предъявляют даже больший, чем предыдущие поколения, спрос на очную неформальную коммуникацию.
- Для самого старшего поколения наиболее привычно сочетание очных и удаленных форматов (электронная почта, очные рабочие встречи, мессенджеры, телефонные звонки).
- Поколение 1980-1995 г.р. отдает предпочтение заочным форматам (мессенджеры, e-mail, телефонные звонки).

РИСУНОК 11.1. КАКИЕ СПОСОБЫ КОММУНИКАЦИИ ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ РЕШЕНИЯ РАБОЧИХ ВОПРОСОВ? (НЕ БОЛЕЕ ТРЕХ ОТВЕТОВ)
в разрезе поколений



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

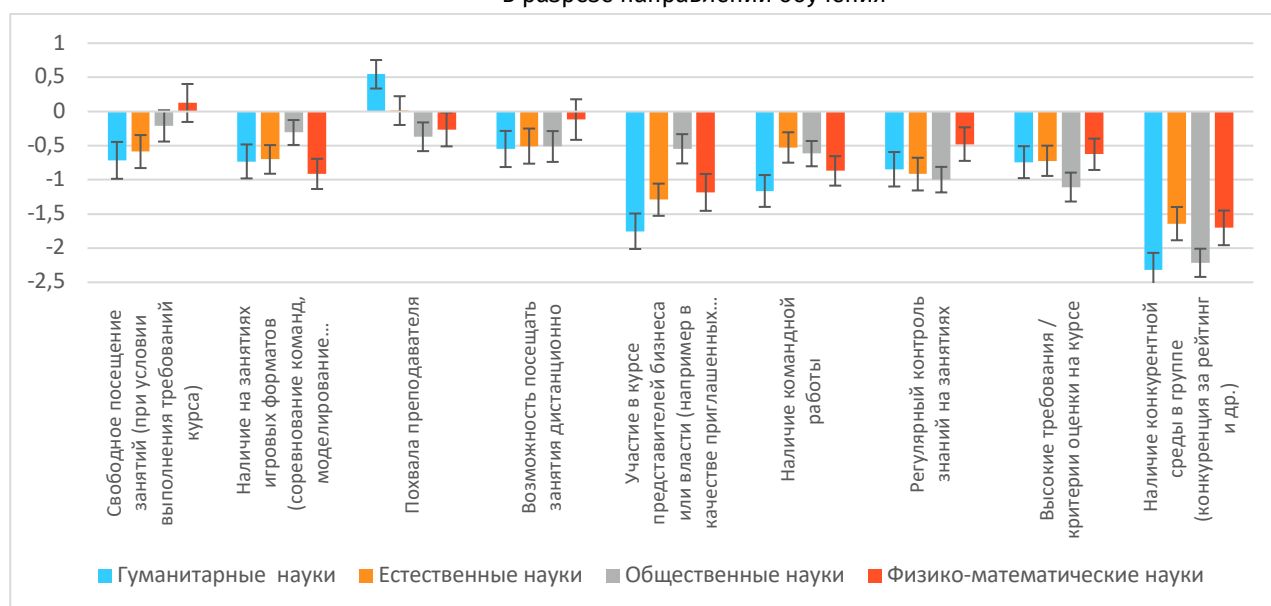
→ Для рожденных после 1995 г. особое значение имеет возможность регулировать формат и скорость общения, выстраивать коммуникационную среду «под себя».

²⁴ См., например: Bencsik et al, 2016; Вербицкий, 2015 и др.

11.2. Возможности удаленной работы и дистанционного обучения для людей, рожденных после 1995 г., не являются значимыми мотиваторами к труду и обучению.

- Возможность удаленной работы умеренно важна для всех работников. Значимых различий между поколениями нет.
- Однако возможность удаленной работы является одним из ключевых факторов при выборе между двумя предложениями о работе (поколенческих различий по данному пункту также нет: по всей видимости, удаленный формат работы, распространенный в период COVID-19, стал привлекательным для всех поколений в равной степени).
- Для студентов-зумеров возможность посещать занятия дистанционно не является значимым мотиватором (Рисунок 11.2).

РИСУНОК 11.2. ПЕРЕЧЕНЬ НАИМЕНЕЕ ВАЖНЫХ МОТИВАТОРОВ В ОБУЧЕНИИ ДЛЯ ЗУМЕРОВ
в разрезе направлений обучения



Источник: По данным опроса студентов МГУ, 2021. **Примечание:** Значение показателя больше (меньше) нуля означает, что соответствующий мотиватор важен (не важен) для поколения. Всего 19 мотиваторов. На данном графике отражены наименее важные для зумеров мотиваторы. 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

→ Для зумеров не наблюдается специфически завышенного спроса на удаленную работу по сравнению с другими поколениями, и значение для них дистанционного обучения преувеличены (оно не является для них значимым фактором мотивации).

→ При выборе между двумя предложениями о работе наличие возможности удаленной работы является важным фактором (по всей видимости, поскольку это удовлетворяет запрос зумеров на комфорт), но в процессе работы это уже не имеет столь принципиального значения.

**МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ #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 – обосновать²⁵.

12.1. Рожденные после 1995 г. ценят авторитет, основанный на профессионализме, а не на статусе.

ВЗГЛЯД СО
СТОРОНЫ →



СНИЗИЛАСЬ ДИСТАНЦИЯ МЕЖДУ РАБОТНИКОМ И РУКОВОДИТЕЛЕМ

«Дистанция между начальниками и подчиненными сократилась. В основном общаются “на ты”, без официоза. Могут пойти с вопросами напрямую к руководителю направления, в обход тимлидов на проекте».

[сотрудник HR-служб]

СНИЗИЛАСЬ ЦЕННОСТЬ РУКОВОДЯЩЕГО СТАТУСА

«Это стало менее популярно. Тех, кто пришел для того, чтобы через пять лет стать тимлидом команды, прийти на встречу выпускников и сказать, что “я руководитель”, стало меньше. Сейчас думают так: “Деньги буду зарабатывать, и нормально. Какая разница, как я буду называться?” Наконец-то пришло осознание у людей, что в трудовой книжке ты можешь называться хоть замначальника суперотдела какого-то. От того, что ты полы подметаешь при этом, это тебя не защищает».

[сотрудник HR-служб]

ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ = ЛИДЕР + ПРОФЕССИОНАЛ + КОММУНИКАТОР + МЕНТОР

«Для них совсем неважен статус человека в компании – кто он: руководитель, директор или нет. Для них важна его квалификация и опыт. Если все сходится в одном человеке, то супер, если же нет, то они не будут его воспринимать как лидера, руководителя, как человека, за которым они будут идти, даже, если по должности он занимает высокий статус».

[Allegis Group, 2019; Holopainen, Suslova, 2019; O’Neil, 2020]

ВОСПРИЯТИЕ ЗУМЕРА →



ИДЕАЛЬНЫЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ = УВЛЕЧЕННЫЙ ПРОФЕССИОНАЛ-ПРАКТИК, УВАЖИТЕЛЬНО ОТНОСЯЩИЙСЯ К СТУДЕНТАМ

«На идеальном курсе мне в первую очередь хочется видеть увлеченного преподавателя, который “живет” предметом, который читает. Именно в таком случае возможен повышенный интерес к курсу и основа для активной дискуссии и коммуникации. Более того, мне бы хотелось, чтобы преподавателю было интересно наше мнение как обучающихся. Остальное неважно, остальное – уже инструменты, и мне неважно, какими они будут».

[студент]

«Для меня идеальный курс дисциплины начинается с хорошего преподавателя, преподавателя, который знает свой предмет, который горит своим делом и желанием поделиться всеми своими знаниями. Важна непредвзятость этого человека ни к полу, ни к особенностям внешнего вида, ни к чему-либо другому. Исключить любое представление о “любимчиках” или желание уделять кому-то больше времени, а соответственно, давать больше шансов».

[студент]

12.2. ...И это совпадает с мнением сотрудников-зумеров: идеальный руководитель – открытый к диалогу, эмпатичный профессионал.

- По сравнению с более старшим поколением рожденные после 1995 г. выше ценят профессионализм начальника и его знания, а также готовность помогать сотрудникам развиваться. Управленческие (статусные) навыки – постановку задач, умение принимать решения и брать на себя ответственность – они ценят меньше (Рисунок 12.1).

²⁵ См., например: Tolbize, 2008; Gursoy et al., 2013 и др.

- Для людей, рожденных после 1995 г., ключевая характеристика идеального руководителя – открытость к диалогу, готовность вместе обсуждать проблемы и искать решения.
- Такие предпочтения могут быть связаны с нацеленностью зумеров на саморазвитие (с важностью профессионального развития, а также получения профессиональной и эмоциональной поддержки), а также с их запросом на дружественную, нетоксичную атмосферу.

РИСУНОК 12.1. КАКИЕ КАЧЕСТВА ИДЕАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ДЛЯ ВАС НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫ? (%)
в разрезе поколений



Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание:** Звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями. Статистическая значимость определялась с помощью регрессионного анализа (логит-модель) при контроле на бизнес-юнит, вид деятельности сотрудника, уровень иерархии, уровень образования, уровень дохода, пол и город проживания.

→ Готовность руководителя на равных обсуждать рабочие вопросы и эмпатичное, уважительное отношение для молодых сотрудников важнее, чем проявление начальником стандартного «лидерского» поведения.

12.3. Рожденные после 1995 г. менее склонны соблюдать правила только потому, что это правила, не вникая в их суть.

«Мне теперь на «welcome-встречах» приходится рассказывать молодым специалистам о том, что не надо петь песни на рабочем месте, не надо ходить босиком по офису – какие-то вещи, которые, на мой взгляд, очевидны. Раньше не нужно было объяснять такие простые истины».

[сотрудник HR-служб]

- Для людей, рожденных в России после 1995 г., по сравнению с более старшими поколениями, менее свойственны конформизм и традиционализм (см. Рисунок 12.2).

Это значит, что они менее склонны соблюдать принятые (в обществе, на работе и т.д.) правила и не считают следование правилам ценностью самой по себе.

- Корреляционный анализ показывает, что более низкие ценности конформизма и традиционализма связаны с меньшей важностью для человека четкой регламентации выполняемой работы.

Причем более выраженный гедонизм и прагматизм зумеров, вероятнее всего, может означать, что они будут чаще нарушать правила, если не понимают причин, по которым им надо следовать.

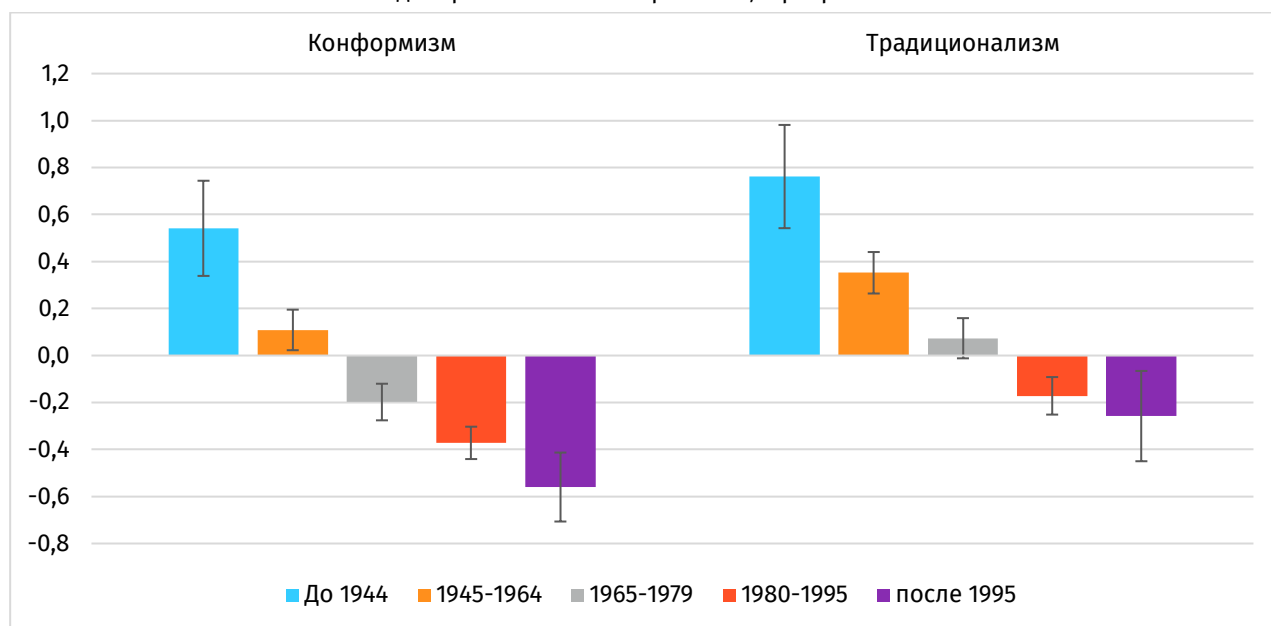
- При работе с зумерами может быть недостаточно озвучивания существующих правил. Важно объяснять, почему они такие.

«Они не признают заданных правил, если не понимают их целесообразности. Но они уважают договоренности, если они понимают, зачем они нужны и сами участвуют в их выработке. Пример: если в компанию приходит устраиваться на работу product-менеджер, которому нужно работать с клиентами, которые хотят корпоративного стиля одежды, а иначе будет потеря заказов, то нужно объяснить ему: “Слушай, тебе надо будет ходить в костюме не потому, что это наш корпоративный стиль, а потому, что это наши деньги”. Дальше уже можно эти рационально обоснованные правила обсуждать с точки зрения приемлемости для всех сторон».

[школьный учитель]

РИСУНОК 12.2. ЦЕННОСТИ, ПО МЕТОДИКЕ Ш. ШВАРЦА, В РОССИИ ДЛЯ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

с 95%-ми доверительными интервалами; в разрезе поколений



Источник: Расчеты авторов по данным ESS, 9 волна (2018 г.). **Примечание:** Значение показателя больше (меньше) нуля означает, что соответствующая ценность важна (не важна) для поколения. 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.

→ Непонимание обоснованности правила может приводить к его несоблюдению; если важно добиться соблюдения правил компании, важно объяснять, почему они такие.

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

→ РЕАЛЬНОСТЬ

РЕЗЮМЕ: ЧТО ПОКАЗАЛО ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКОЛЕНИЯ ЛЮДЕЙ, РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1995 Г.

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, опрос студентов из 17 университетов),
- данные кадровых служб компании ГК ЛАНИТ,

показало, что не все распространенные суждения о поколении людей, рожденных после 1995 г., подтверждаются на данных (Рисунок 13).

РИСУНОК 13. ОБОБЩЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

#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: <i>WORK-LIFE BALANCE</i> БОЛЬШЕ, ЧЕМ У ДРУГИХ ПОКОЛЕНИЙ, СМЕЩЕН В СТОРОНУ <i>LIFE</i> ? → СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ
#9: БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО? → СКОРЕЕ МИФ	#10: ЧАСТО МЕНЯЮТ РАБОТУ? → СКОРЕЕ МИФ	#11: ВСЯ ЖИЗНЬ ОНЛАЙН? → СКОРЕЕ МИФ	#12: АВТОРИТЕТЫ И ПРАВИЛА САМИ ПО СЕБЕ НЕ РАБОТАЮТ? → СКОРЕЕ РЕАЛЬНОСТЬ

Источник: Исследование Ланит, ИНП, 2021

Кроме того, исследование показало, что различия между поколениями в ряде аспектов преувеличены. При этом было выявлено, что наряду с отдельными поколенческими различиями существуют различия в мотивации, обусловленные профессией/специальностью, региональными и страновыми особенностями, опытом работы.

ПОКОЛЕНЧЕСКАЯ СПЕЦИФИКА НЕ ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО ВЛИЯЕТ НА МОТИВАЦИЮ

Различия между специальностями сопоставимы с различиями между поколениями.

Опрос сотрудников ГК Ланит показал:

- Различия в факторах мотивации для программистов и для административных сотрудников (бухгалтерия, кадры, маркетинг и т.д.) не меньшие, чем для представителей разных поколений (см. Таблицу А).
- 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 (см. Таблицу Б).
- Ценностных различий между представителями разных специальностей, в отличие от поколений, нет.

ТАБЛИЦА А. 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%-м 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

Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

ТАБЛИЦА Б. СПЕЦИФИКА МОТИВАЦИИ ПРОГРАММИСТОВ ПО СРАВНЕНИЮ С ОСТАЛЬНЫМИ СПЕЦИАЛЬНОСТЯМИ

Для программистов <u>чаще</u> , чем для остальных специальностей, важны:	Для программистов <u>реже</u> , чем для остальных специальностей, важны:
• 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 их 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.)	• Доверие со стороны руководства • Привлекательность бренда компании • Возможность участия в волонтерских/социальных проектах • Возможность работать напрямую с клиентами

Источник: По данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021. Примечание: **относительно важные** (занимающие с 1-го по 16 место на выборке) мотиваторы для программистов **выделены зеленым**, **нейтральные** (занимающие с 17 по 32 место) мотиваторы для программистов **выделены серым**, **относительно неважные** (занимающие с 33 по 49 место) мотиваторы для программистов **выделены красным**.

→ Для мотивации сотрудников имеет смысл учитывать факторы как поколения, так и специализации, комбинируя финансовые и нефинансовые стимулы.

Для студентов разных специальностей факторы мотивации разные.

- Для студентов МГУ вне зависимости от их специализации²⁶ ключевые рабочие мотиваторы (топ-3) связаны с возможностью самореализации на работе и наращивания своих компетенций. Это сочетается с их установкой на саморазвитие (вторая по значимости цель жизни) и отчасти, вероятно, может обуславливаться их возрастом.
- В отличие от сотрудников ГК ЛАНИТ, доход не является ключевым мотиватором для студентов большинства специальностей (Таблица В). Отчасти это может объясняться их возрастом.
- Есть отличия и между учащимися разных специальностей:
 - уровень дохода важнее для представителей общественных наук;
 - дружеская атмосфера в команде менее важна для представителей гуманитарных наук, чем общественных;
 - подходящий уровень нагрузки (*work-life balance*) особенно важен для студентов-гуманитариев.

ТАБЛИЦА В. РАНЖИРОВКА МОТИВАТОРОВ ДЛЯ СТУДЕНТОВ РАЗНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

на первом месте – наиболее важный фактор мотивации

	СПЕЦИАЛЬНОСТЬ			
	Общественные науки	Гуманитарные науки	Естественные науки	Физико-математические науки
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 (<i>work-life balance</i>)	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.

→ Различия в мотивации между представителями разных специальностей проявляются еще на стадии обучения в университете.

²⁶ Сравнение ценностей и мотиваторов студентов, обучающихся в одном университете, но на разных специальностях, позволяет нивелировать эффекты вуза, региона и возраста, выделив эффект специализации.

Люди, рожденные после 1995 г. и живущие в столичном регионе, 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 (Таблица Г).
- 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.

ТАБЛИЦА Г. СПЕЦИФИКА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ И СТУДЕНТОВ (В ТОМ ЧИСЛЕ РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1995 г.) ИЗ СТОЛИЧНОГО РЕГИОНА ПО СРАВНЕНИЮ С СОТРУДНИКАМИ И СТУДЕНТАМИ ИЗ ДРУГИХ РЕГИОНОВ

Для сотрудников и студентов из Москвы и Московской области по сравнению с сотрудниками и студентами из других городов более важны:	Для сотрудников и студентов из Москвы и Московской области по сравнению с сотрудниками и студентами из других городов менее важны:
• Наличие видимых результатов собственной работы (работы команды) • Возможность проявить себя • Привлекательность продуктов / услуг, создаваемых компанией	• Работающий механизм решения спорных ситуаций и конфликтов • Наличие четкой регламентации выполняемой работы • Предсказуемость рабочих задач и процессов • Возможность не работать с большим числом людей

Источник: По данным опросов сотрудников ГК ЛАНИТ, а также студентов российских вузов, 2021.

Примечание: В таблице приведены мотиваторы, по которым выявленные различия статистически значимы не менее, чем на 5%-ном уровне. Примечание: **относительно важные** (занимающие с 1-го по 16 место) мотиваторы для сотрудников из Москвы **выделены зеленым**, **нейтральные** (занимающие с 17-го по 32 место) мотиваторы для сотрудников из Москвы **выделены серым**, **относительно неважные** (занимающие с 33-го по 49 место) мотиваторы для сотрудников из Москвы **выделены красным**. При этом наличие статистически значимых различий не означает автоматически, что для одной из сравниваемых групп этот мотиватор является ключевым, а для другой – наименее приоритетным (подробнее см. разделы 1-12), но означает наличие относительных различий в важности этих мотиваторов для этих групп.

→ 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.

- Эконометрический анализ российских и международных данных, APC-анализ, а также обзоры российских и международных исследований свидетельствуют о наличии страновой специфики у людей, рожденных после 1995 г. в России.

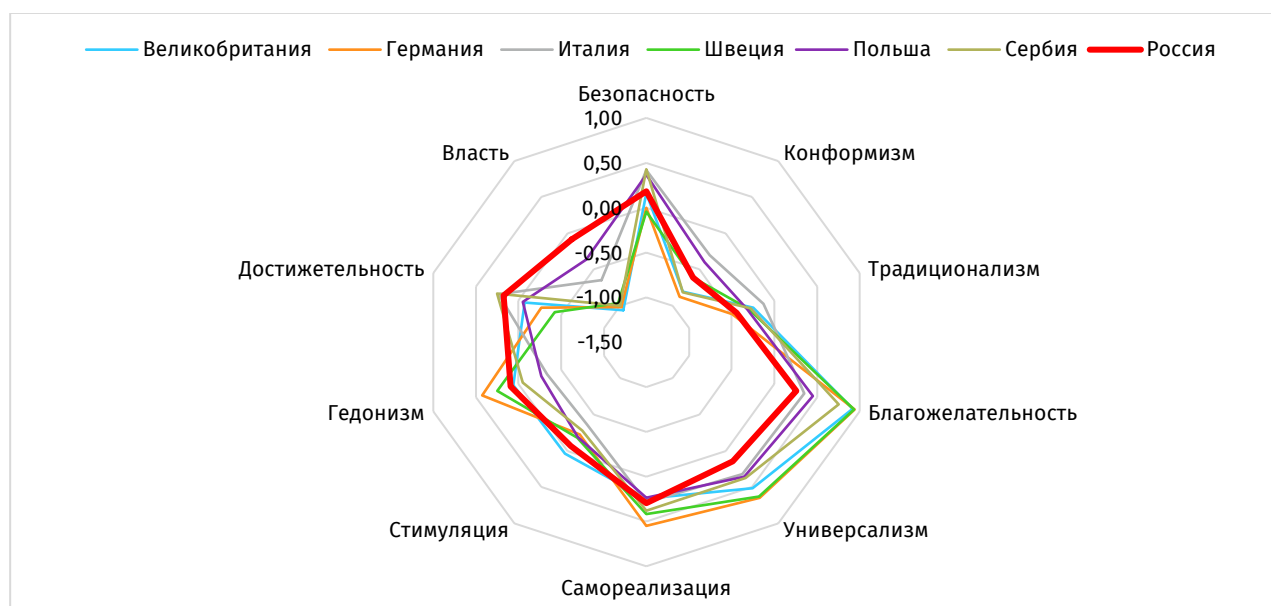
ТАБЛИЦА Д. РАЗЛИЧИЯ В ЦЕННОСТЯХ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ УСТАНОВКАХ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯМИ В РОССИИ И МИРЕ

КОГНИТИВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ	ЦЕННОСТИ (по методике Ш.Шварца, по данным ESS)	УСТАНОВКИ (по данным WVS, EVS)
• Бóльшая, 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)	Общие межстрановые особенности людей, рожденных после 1995 г., по сравнению с более старшими поколениями:	
	• Не важен конформизм • Не важны традиции • Меньше ценят безопасность • Бóльшие гедонисты • Меньше избегают нового	• Бóльшая лояльность к нарушению принятых в обществе правил • Бóльшая толерантность к иностранцам
	Российская специфика поколения	
	• Благожелательность (менее выражена, чем в других странах) • Универсализм (менее выражен, чем в других странах) • Достижительность (более выражена, чем в других странах) • Власть (не очень важна в целом, но более выражена, чем в других поколениях и в других странах) • Самостоятельность (более выражена, чем в других поколениях, но менее выражена, чем в других странах)	• 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.).

- У молодых россиян по сравнению с соотечественниками из других стран менее выражены ценности доброжелательности, универсализма и самостоятельности и более выражены ценности достижительности и власти. Это может значить, что для российских зумеров менее важны мотиваторы, связанные с экологической ответственностью компании, участием в волонтерских / социальных проектах, привлекательностью миссии компании. Вместе с тем для российских зумеров более важны мотиваторы, связанные со статусом и должностью в компании, возможностью влиять на скорость своего карьерного продвижения, возможностью руководить другими людьми.
- Различия в ценностях и поведенческих установках означают, что не все международные рекомендации по обучению и/или совместной работе с людьми, рожденными после 1995 г., будут релевантны для России (Рисунок А).

РИСУНОК А. ЦЕННОСТИ ПО МЕТОДИКЕ Ш. ШВАРЦА У РОЖДЕННЫХ ПОСЛЕ 1995 Г. В РОССИИ И СТРАНАХ ЕВРОПЫ



Источник: Расчеты авторов по данным ESS, 9 волна (2018 г.).

→ При прочих равных условиях России более близок опыт Восточной и Южной Европы (Польша, Сербия, Италия), а не Швеции или Германии.

Опыт работы имеет значение?

- В основном ранжировка факторов мотивации на работе для студентов и сотрудников совпадает. Различия наблюдаются по некоторым из них (в основном не входящим в первую десятку) (Таблица Е).
- 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 зависящего от результатов человека / компании, удаленной работы, отсутствия дресс-кода, возможностей для развития и социального пакета.
- Молодые сотрудники из ГК ЛАНИТ и студенты не всегда совпадают в факторах выбора между двумя компаниями, одна из которых предлагает зарплату на 30% больше, чем другая (Рисунок Б). Студенты меньше ценят возможность удаленной работы, социальный пакет и (вероятно, в силу отсутствия опыта постоянной работы) возможности для развития.
- 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 «ранних» (рожденных в конце 1990-х гг. и на рубеже 2000-х гг.) и «поздних» (рожденных позднее) зумеров.

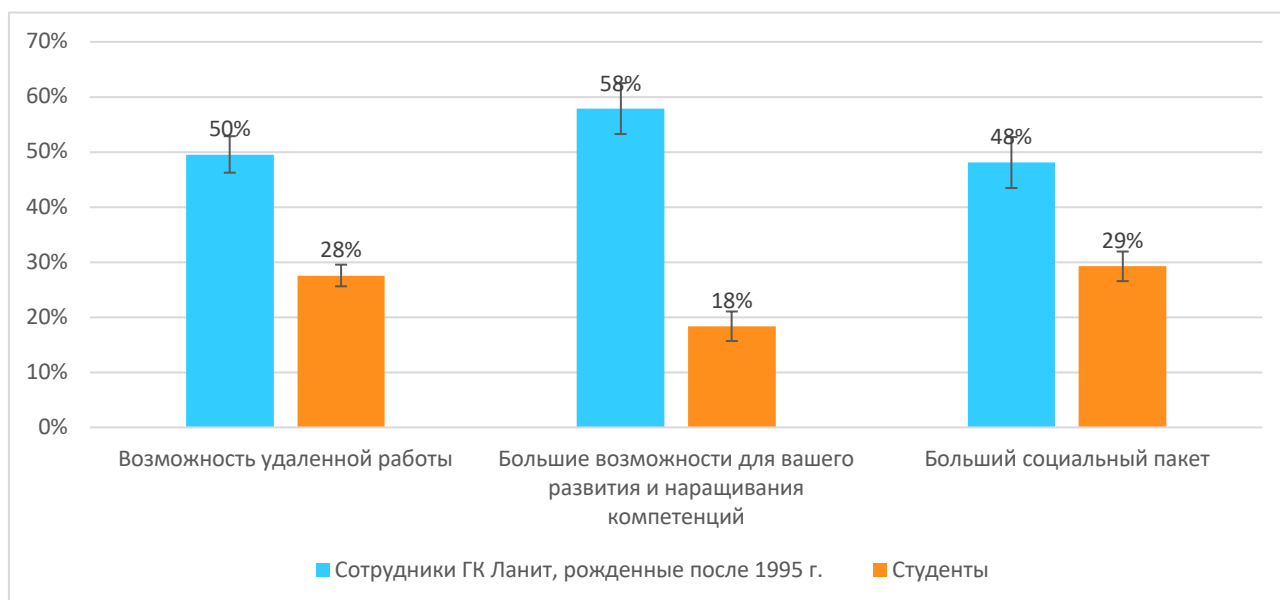
ТАБЛИЦА Е. МОТИВАТОРЫ С НАИБОЛЬШИМИ РАЗЛИЧИЯМИ В РАНГАХ (НЕ МЕНЕЕ 10 ПОЗИЦИЙ) МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ ГК ЛАНИТ, РОЖДЕННЫМИ ПОСЛЕ 1995 Г., И СТУДЕНТАМИ

Мотиватор	Сотрудники ГК ЛАНИТ, рожденные после 1995 г.	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 опросов сотрудников ГК ЛАНИТ, а также российских студентов, 2021. Всего 49 мотиваторов. На первом месте наиболее важный мотиватор, на 49-м – наименее важный.

РИСУНОК Б. 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.

- Работающие студенты чаще, чем неработающие, ценят гибкий график и удаленную работу, возможность менторства и руководства другими людьми. При этом для них менее важны мотиваторы, связанные с комфортом и социальной ответственностью компании (Таблица Ж).

ТАБЛИЦА Ж. МОТИВАТОРЫ И ФАКТОРЫ, ПО КОТОРЫМ ЕСТЬ СТАТИСТИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ РАБОТАЮЩИМИ СТУДЕНТАМИ И СТУДЕНТАМИ, НЕРАБОТАЮЩИМИ И НЕ ИМЕЮЩИМИ ОПЫТА РАБОТЫ

Работающие студенты по сравнению с неработающими и не имеющими опыта работы чаще выберут другую компанию, если им будут предложены...	• Гибкий график • Возможность удаленной работы
Для работающих студентов по сравнению с неработающими и не имеющими опыта работы более важны следующие мотиваторы:	• Гибкий рабочий график • Возможность для сотрудника быть ментором / наставником, обучать других • Возможность руководить другими людьми
Для работающих студентов по сравнению с неработающими и не имеющими опыта работы менее важны следующие мотиваторы:	• Удобное и безопасно организованное рабочее место (освещение, удобный рабочий экран и др.) • Возможность не работать с большим числом людей • Удобная зона общественного питания • Экологическая ответственность компании (раздельный сбор мусора, использование энергосберегающих технологий и др.) • Возможность участия в волонтерских / социальных проектах, осуществляемых компанией

Источник: по данным опроса российских студентов, 2021. **Примечание:** В таблице приведены мотиваторы, по которым выявленные различия статистически значимы не менее, чем на 5%-ном уровне. **Относительно важные** (занимающие с 1-го по 16 место на выборке) мотиваторы для студентов **выделены зеленым**, **нейтральные** (занимающие с 17-го по 32 место) мотиваторы для студентов **выделены серым**, **относительно неважные** (занимающие с 33-го по 49 место) мотиваторы для студентов **выделены красным**. При этом наличие статически значимых различий не означает автоматически, что для одной из сравниваемых групп этот мотиватор является ключевым, а для другой – наименее приоритетным (подробнее см. разделы 1-12), но означает наличие относительных различий в важности этих мотиваторов для этих групп.

→ Действующие сотрудники и студенты похожи, но не идентичны в факторах мотивации. Факторы привлечения на работу сотрудников и их удержания могут различаться.

**ПОКОЛЕНЧЕСКАЯ СПЕЦИФИКА –
НЕ ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО ВЛИЯЕТ НА
МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ**

→ РЕАЛЬНОСТЬ

РЕКОМЕНДАЦИИ

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:

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**]

- Для зумеров может иметь особое значение и возможность формировать индивидуальный компенсационный пакет с учетом личных предпочтений. Здесь играет роль и формат предоставления этого пакета (социальные гарантии и/или «живые» деньги, и/или соцпакет с софинансированием), и набор этих компенсаций (ДМС, расходы на питание, тренажерный зал, парковка, психологические (или иные) тренинги и т.д.). Для молодых сотрудников особенно важно предоставлять возможность выбора.
- Помимо уровня дохода как такового, для зумеров имеет значение возможность влиять на его величину за счет понятных и четко определенных действий, связанных со взятием дополнительной работы или с достижением заранее определенных условий по продвижению по карьерной траектории.
- В вопросах, связанных с повышением квалификации, может применяться система субсидий со стороны работодателя. Например, сотрудник со стажем от одного года и не имеющий нареканий со стороны руководства вправе получить субсидию на оплату желаемых им мастер-классов, курсов и т.п., даже если они не связаны напрямую с занимаемой позицией.

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**]

- Претенденты при найме (до или после получения оффера) формулируют, что им интересно, в том числе с точки зрения обучения и наращивания компетенций, какими они видят свои жизненные цели и т.д. Это позволит выделить тех, кто в наибольшей степени соответствует перспективам развития компании, а также упростит деятельность HR-служб по индивидуальной мотивации сотрудников (на что у зумеров есть ярко выраженный запрос).
- Подобный мониторинг целесообразно периодически повторять. Сигналом о необходимости повтора могут быть либо карьерные изменения в жизни сотрудника, либо заметные изменения в его эффективности, коммуникации и т.п.

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]

- Выполняемая работа или учебные задания должны быть понятными с точки зрения того, какое значение они имеют для наращивания компетенций исполнителя, какой навык приобретается и почему он важен для сотрудника в будущем.
- Чтобы удовлетворить запрос зумеров на профессиональный рост (и тем самым удерживать их в компании) и при этом соблюдать интересы работодателя, целесообразно наращивать как специфические (для компании), так и неспецифические (общие для рынка/сектора) компетенции. При этом важно показывать, как приобретаемые специфические навыки развивают компетенции человека и его карьерные возможности в целом.
- Для карьерного/зарплатного продвижения сотрудника целесообразно учитывать прежде всего приращение его специфических компетенций. Это будет соответствовать интересам работодателя и стимулировать исполнителя оставаться в компании в средне- и долгосрочной перспективах. Важно учитывать, что более 2/3 молодых сотрудников ожидает, что изменения в их должности, функционале будут происходить не реже раза в год. Работодателю после найма сотрудника необходимо проговаривать ожидаемую скорость продвижения по карьерной траектории, условия и ближайшие шаги, которые необходимо выполнить для этого продвижения.
- Принимая во внимание когнитивные особенности рожденных после 1995 г., имеет смысл делать максимально наблюдаемыми результаты работы, повышения квалификации, освоения тех или иных знаний. Это могут быть различные дипломы и сертификаты, визуальные способы фиксации выполненных задач / освоенных навыков (дэшборд, чек-листы и проч.), разнообразные форматы фиксации авторства (указание причастных к (успешному) выполнению даже промежуточных задач). Во всех вопросах, связанных с обучением, целесообразно предусмотреть возможности публичной демонстрации итоговых результатов (защищенные публично проекты, продвижение в рейтинге, публикация статьи, подготовленной совместно с наставником и т.д.).

Для содействия реализации перечисленных выше пунктов (опять же – в том числе с учетом когнитивных особенностей зумеров) целесообразно дробить задачи, четко определять план-график работ/шагов (объясняя необходимость и значимость каждого этапа) с промежуточными результатами и их

обсуждением. Так будет создаваться ощущение видимого прогресса от закрытия серии подзадач, а восприятие задания будет легче, поскольку длинные задания с далеким результатом могут угнетать зумеров, а понимание их значимости будет помогать в их решении.

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]**

- Образовательные программы должны давать возможность не только приобретать новые знания (с массовым развитием онлайн-обучения зумеры могут получить их самостоятельно, без участия работодателя), но и практический опыт, связи, а также новые впечатления.
- Важно обеспечить интегрированность обучения в рабочие процессы (то есть упрощенные процедуры согласования с руководителем графика обучения, синхронизация в расписании графиков работы и учебы). Кроме того, доступ к образовательным программам может быть самостоятельным бонусом со стороны работодателя [см. #1].
- Мягкое наставничество со стороны коллег/руководителя могут стимулировать зумеров проходить образовательные курсы до конца – даже те из них, которые они выбирают самостоятельно, вне пакета, предлагаемого работодателем (и в том числе оплачиваемых ими самими). Чтобы сотрудники-зумеры были заинтересованы в том, чтобы сообщать работодателю о таких курсах, политика компании должна быть направлена на учет сертификатов (или иных свидетельств о повышении квалификации) при распределении рабочих задач, продвижении по индивидуальным карьерным траекториям и др.
- В ситуации, когда у слушателя образовательной программы недостаточно рабочего опыта (идет ли речь о студенте в вузе или о неопытном работнике/стажере в компании), необходимо не только заинтересовать студентов-зумеров, но и дать им четкое понимание того, как материалы занятий – приобретенные знания и навыки – могут быть использованы в профессиональной деятельности или в жизни. Для этого в том числе должна быть институционализирована возможность участия работодателей в разработке учебных курсов, проведении мастер-классов, организации и проведении стажировок. К каждой образовательной программе, предлагаемой сотрудникам, должен прикладываться как список навыков, которые она помогает приобрести или развить (регулярно обновляемый), так и доступное описание ее содержания, возможно, с комментариями слушателей, прошедших по ней обучение, о том, как они используют полученные знания и навыки на практике.
- В ходе обучения целесообразно поощрять подготовку к профессиональным сертификационным экзаменам, любым внешним формам контроля (например олимпиадам) и помогать в этом.
- С учетом когнитивных особенностей зумеров и их прагматичности может быть перспективным использование перевернутого подхода к обучению. Вместо того, чтобы выводить вперед лекции, а затем давать домашние задания по результатам прослушанного материала, можно давать учащимся

предварительное задание – прочитать (или прослушать) предварительно материалы лекции, сделать какое-то задание и т.д., для последующего обсуждения на занятии. Это позволит оптимизировать время в рамках работы с преподавателем, сфокусировавшись на рассмотрении практических, прикладных задач и возникших вопросов.

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]

Особенностями сотрудников-зумеров являются две разнонаправленные черты: с одной стороны, им важно поддерживать собственный психологический комфорт (что может проявляться в том числе в высокой ценности отстаивания собственного мнения); с другой стороны, зумеры не всегда готовы брать на себя ответственность за принимаемые решения, быть самостоятельными (например на выделенном участке работы) и т.п. Следствием этого может быть стремление «выгораживать» собственное пространство внутри команды, дистанцироваться от принятия решений, но при этом пользоваться ресурсами группы (как на работе, так и в учебе).

- В этой связи работодателю / образовательной организации необходимо в принципе определить, насколько такая ситуация для него приемлема, и с учетом этого выработать четкие регламенты взаимодействия, рабочие процедуры для процессов, нарушение которых (в силу указанных особенностей зумеров) нежелательно. Результатом также может быть общая тактика работы с подобными случаями (как при найме сотрудников/отборе абитуриентов, так и в рамках рабочего/учебного процесса): скорее подстраиваться под таких сотрудников/студентов (например в силу их выдающихся компетенций, талантов) или стремиться мягко адаптировать их к принятой в компании/учебном заведении модели работы.
- Мерами, смягчающими недостаточный уровень ответственности (и связанную с этим импульсивность решений), могут быть: **(а)** постоянный, но аккуратный (тактичный) мониторинг выполнения задач; помощь в случае возникновения затруднений²⁷; **(б)** принцип «нескольких ключей» – то есть согласование того или иного решения с более старшими коллегами (которые также отслеживают задачи молодого сотрудника); **(в)** использование «периода охлаждения» – специальных пауз между

²⁷ При этом важно учитывать, что прямой контроль может восприниматься как недоверие и не только не способствовать формированию компетенций по принятию самостоятельных решений, но и дополнительно демотивировать сотрудников.

принятием решения и его реализацией для того, чтобы работник имел возможность скорректировать свои действия.

- Сотрудников, чьи импульсивные решения могут навредить рабочему/учебному процессу и/или чей уход из компании в результате такого импульсивного решения не желателен, особенно целесообразно включать в программы наставничества, психологической поддержки, где ментором является их более старший коллега или даже внешний коуч. [подробней о наставничестве см. ниже в #7].

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)²⁸

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**]

- Необходимо выстраивать на работе гибкую систему связей, в рамках которой непосредственный начальник, помимо задач управления, реализует функции, связанные с наставничеством, в результате чего воспринимается не как формальный (авторитарный) руководитель, а как коуч, как более опытный наставник. Руководитель должен понимать, что его авторитет основан не на статусе, а на его компетенциях и качестве принимаемых решений.
- При найме сотрудников-зумеров можно проводить скрининг-тесты, выявляющие такие характеристики, как нежелание/неготовность брать на себя ответственность, высокое самомнение, индивидуализм, и отбирать таких сотрудников в команду только при условии выдающихся профессиональных компетенций, отдавая себе отчет в потенциальных сложностях при интеграции их в групповые форматы работы.
- Могут быть полезны мероприятия, направленные на сохранение и стабилизацию психологического здоровья сотрудников, например: тренинги по снижению стресса, преодолению конфликтных ситуаций и т.д., в том числе с участием специалистов, не связанных с компанией/вузом.

²⁸ Рекомендации, связанные с комфортом и обоснованностью правил/авторитетов сущностно близки и даются одним блоком.

- Целесообразно развивать внешние механизмы оценки рабочей атмосферы в командах (то есть связанные не только с реакцией вовлеченных в них сотрудников) и реализовывать меры, направленные на корректировку «токсичного» поведения отдельных сотрудников в случае, если это обнаружится.
- Полезны могут быть и горизонтальные системы оценки сотрудников друг другом с гарантией анонимности и защиты прав потенциально ущемленной стороны. В том числе необходимы безопасные и анонимные каналы информирования о проблемах в командах с выходом на руководство более высокого уровня и/или внешних арбитров.
- Необходимо проговаривать и объяснять правила, особенности иерархии, сложившиеся системы отношений (то есть как разъяснять, в чем суть правила, так и аргументировать, почему оно именно такое), апеллируя к содержательным, эффективностным основаниям и минимизируя аргументацию, отсылающую к традиции, власти, истории («так сложилось»).

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]

- Целесообразно обеспечить комфортные условия работы, повышающие прежде всего эффективность команды/сотрудника (удобное и безопасно организованное рабочее место: освещение, удобный рабочий экран, кресло и др.).
- Имеет смысл развивать гибкость в организации рабочего процесса и возможность выбора (гибкий график, возможность удаленной работы, отсутствие дресс-кода и т.д.) при наличии определенных рамок и правил, которым необходимо следовать.

ПРИМЕР ПРИНЦИПОВ ОРГАНИЗАЦИИ ГИБКОГО ГРАФИКА РАБОТЫ КОМАНДЫ:

- Есть онлайн-дэшборд учета рабочего времени команды;
 - В неделю надо отработать не менее N часов;
 - Определенную долю рабочего времени можно работать удаленно, предупредив об этом не менее, чем за сутки, остальное время – в офисе;
 - В офис можно приезжать не в строго определенное время;
 - В определенные рабочие часы минимум половина команды должны быть в офисе.
-

- Условия работы, карьерный трек, дополнительные возможности по повышению квалификации должны в явном виде проговариваться и быть предметом полужформального соглашения между работником и его руководителем. Поскольку многие договоренности (в том числе по условиям работы, карьерному треку и т.п.) трудно формализуемы, возможен формат «хартий» между руководством компании/отдела и отдельными работниками или командами, в которых проговаривается, какие шаги делает компания для создания комфортных условий работы и возможностей развития, с одной стороны, и что, с другой стороны, взамен предлагают/обещают сотрудники.
- Необходимо учитывать когнитивные особенности зумеров и в соответствии с ними выстраивать рабочий/образовательный процесс: например, активно

использовать, помимо текстового контента, видео, картинки, рисунки, графики и пр.; в ходе обучения предусматривать регулярные перерывы через определенные промежутки времени, чтобы восстановить способность к концентрации, или же переключать внимание слушателей между различными задачами, формами подачи материала и т.д.

Высокая ценность индивидуального подхода (#7)

Обеспечивать индивидуальный подход к мотивации как на уровне компенсаций/бонусов [описан в рекомендациях к #1.], так и на уровне наставничества, содержательной обратной связи, индивидуальных карьерных/образовательных треков. [стоимость: высокая] [время реализации: среднее] [связанные усилия: высокие]

- Необходимо развивать различные модели наставничества, как выделенные из рабочего процесса (семинары/хакатоны), так и неразрывно вплетенные в него (регулярные планерки, взаимная (горизонтальная) оценка, обмен мнениями и т.п.). Аналогично в обучении: модели наставничества могут быть как встроенными в образовательный процесс (в рамках конкретного курса), так и выделенными из него (когда научный руководитель, выпускник или студент старших курсов курирует определенного студента в процессе всего обучения, корректирует его траекторию обучения и т.д.).
- Сотрудники/студенты должны иметь возможность выбирать себе наставников для обсуждения с ними как рабочих/учебных задач, так и личных вопросов карьерного развития и продвижения. При этом выбор должен быть дифференцированным – например, в образовании это выбор из числа научных руководителей, выпускников или студентов старших курсов.
- Проектируемая модель наставничества должна предусматривать трансляцию как специфических для конкретной компании знаний и компетенций, так и неспецифических (универсальных для рынка), что позволит уравновесить и соблюсти интересы как компании, так и конкретного сотрудника. Приоритет целесообразно отдавать специфическим знаниям и компетенциям, увязывая рост зарплаты и карьерное развитие с их освоением.
- Помимо наличия личного ментора, у сотрудника/студента должна существовать возможность выхода на топ-менеджеров компании/руководство вуза напрямую (общий чат, где можно сформулировать свое предложение или проблему либо возможности организации личной встречи или участия в общих совещаниях, планерках и т.д.).
- Может быть оправданным возможность выбора различных форм поощрения и признания заслуг сотрудников: материальных (дополнительные денежные бонусы), нематериальных (программы обучения и пр.), статусных (продвижение по карьерной лестнице, привлекательные названия должностей и др.) или их комбинации.
- Закрепленный за сотрудником ментор должен давать ему регулярную поддерживающую и корректирующую обратную связь, обсуждать получаемые результаты, учитывать его мнение при планировании последующей работы.
- Важно предусматривать четко прописанные карьерные/образовательные треки (не один – требуется обеспечить их разнообразие) и условия

продвижения по ним. Необходимо предусмотреть вознаграждения за достижение промежуточных результатов – «между ступенями» карьерной лестницы. В обучении важно внедрять в образовательные программы курсы по выбору, отсутствие привязки определенных предметов к году обучения, возможность студента самому определять, на какие курсы и когда ходить.

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]

- Для сохранения мотивации сотрудников / студентов важно предоставлять им маневр для обеспечения нужного им баланса между работой/учебой и другими сферами жизни за счет гибкой организации рабочего/учебного процесса [см. выше в #5] при наличии определенных рамок и правил.
- Учитывая одновременно склонность рожденных после 1995 г. к наращиванию компетенций и желание найти баланс между работой и личной жизнью, перспективно предлагать программы повышения soft skills – тайм-менеджмент, работа с информацией, эффективная организация рабочего/учебного процесса и т.п.
- Целесообразно проводить скрининг-тестирование [см. выше в #1] для выявления желаемого уровня рабочей/учебной нагрузки и характера ее распределения в течение недели, в том числе выявления часов, в течение которых сотрудник работает. Во избежание непонимания между сотрудниками и руководителями важно в явном виде проговаривать связь между уровнем загрузки, эффективностью выполнения задач, а также оплатой и существующими карьерными траекториями.
- Также следует учитывать, что переработки сотрудника/студента сверх желаемого им уровня могут демотивировать его, поэтому важно оговаривать границы рабочего и личного времени. Например, не ставить рабочих встреч в часы, которые приходятся на оговоренное личное время сотрудника, избегать задержек рабочих встреч, а также учебных занятий сверх отведенного на них времени.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

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 лет²⁹:

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

²⁹ Подробнее см., например: Giuliano, Spilimbergo, 2013; Мангейм, 2000; Радаев, 2018.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ I. СПИСОК МОТИВАТОРОВ В РАБОЧЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РАБОТА

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

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ НА РАБОТЕ

- Дружеская / позитивная атмосфера в команде
- Команда единомышленников, обладающих общими целями и ценностями
- Налаженный обмен информацией / знаниями между коллегами
- Поддержка / наставничество со стороны руководства
- Обратная связь со стороны коллег / руководства
- Учет мнения / идей сотрудника в работе компании
- Работающий механизм решения спорных ситуаций и конфликтов
- Возможность для сотрудника быть ментором / наставником, обучать других

Возможность проявить себя
Возможность «быть собой» на работе (вести себя естественно)
Возможность (не) работать напрямую с клиентами
Возможность (не) работать с большим числом людей
СТАТУС И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ
Уровень дохода
Фиксированный доход на уровне не ниже рынка, не зависящий от результатов человека / компании
Переменная часть дохода, зависящая от результатов человека/ компании и позволяющая получить доход выше рынка
Возможность влиять на собственный уровень дохода за счет взятия дополнительных работ внутри компании
Наличие дополнительных компенсаций (медицинская страховка, расходы на питание, занятия спортом, транспорт, расходы на мобильную связь и др.)
Наличие возможностей для развития (доступ к платным программам / Интернет-ресурсам; доступ к программам повышения квалификации, программам дополнительного образования и др.)
Привлекательный статус / должность в компании
Похвала, поощрение, признание (в т.ч. публичное)
Чувство доверия со стороны руководства
Возможность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность
Возможность руководить другими людьми
Доступ к значимой информации / процессу выработки стратегических/тактических решений
Наличие четких карьерных траекторий, понимание следующих шагов для роста
Возможность определять индивидуальную карьерную траекторию внутри компании, учитывающую запросы
Возможность влиять на скорость карьерного продвижения
УСЛОВИЯ РАБОТЫ, РАБОЧАЯ СРЕДА
Удобное расположение офиса
Удобная зона общественного питания
Привлекательный привлекательный дизайн, удобные общественные пространства
Удобное и безопасно организованное рабочее место (освещение, удобный рабочий экран и др.)
Гибкий рабочий график
Возможность удаленной работы
Наличие (отсутствие) дресс-кода

ПРИЛОЖЕНИЕ II.

СПИСОК МОТИВАТОРОВ В ОБУЧЕНИИ

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

ПРИЛОЖЕНИЕ III.

ЦЕННОСТИ ПО МЕТОДИКЕ Ш. ШВАРЦА³⁰

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

³⁰ См., например: Schwartz, 1992; Schwartz, 2014.

ЛИТЕРАТУРА

1. 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.
2. Вишневский А.Г. (отв. ред.) Демографическая модернизация России, 1900–2000. М.: Новое издательство, 2006.
3. 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.
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.
5. Выпряхкина И.Б. Применение теории поколений для повышения эффективности коммуникаций между преподавателем поколения X и обучающимися-миллениалами // Вестник Евразийской науки [интернет-журнал]. 2019. № 2.
6. Гагарина М.А. Социальные представления о долге: сравнение поколений // Социальная и экономическая психология [Институт психологии РАН]. 2020. Т. 5. № 4. С. 246–272.
7. Депутатова Л.Н., Шишкина К.А. Мотивация персонала в контексте теории поколений // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2019. № 2.
8. Ибрагимова Д.Х. Когортный анализ потребительских ожиданий населения России (1996–2010): теоретико-методологические основы исследования // Экономическая социология. 2014. Т. 15. № 2. С. 99–118.
9. Иванова Е.И. Проблема поколений и воспроизводство населения: теоретические подходы и реальность // Социологические исследования. 2012. № 4. С. 42–53.
10. 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>.
11. Исаева М.И. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. 2011. № 3. С. 290–295.
12. Коатс Д. Поколения и стили обучения. М.: МАПДО; Новочеркасск: НОК, 2011. 121 с.
13. Левада Ю.А. Поколения XX века: возможности исследования // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2001. № 5. С. 7–14.

14. Мангейм К. Проблема поколений // Мангейм К. Очерки социологии знания: Проблема поколений. Состязательность. Экономические амбиции. М.: ИНИОН РАН, 2000. С. 8–63.
15. Мирошкина М.Р. X, Y, Z. Теория поколений. Новая система координат // Вопросы воспитания. 2014. № 2. С. 50–57.
16. Никишина А.Л., Соболева Ю.М. Мотивация персонала на основе «Теории поколений» // Карельский научный журнал. 2019. Т. 8. № 1(26).
17. Павлюченко А. Поколение X, Y и Z. Деловой мир, 2012.
18. Пищик В.И. Типологические и идентификационные признаки поколений // Российский психологический журнал. 2018. Т. 15. № 2. С. 215–236. doi: 10.21702/rpj.2018.2.9.
19. Радаев В.В. Миллениалы на фоне предшествующих поколений: эмпирический анализ // Социологические исследования. 2018. № 3. С. 15–33.
20. Радаев В.В. Раскол поколения миллениалов: историческое и эмпирическое обоснование (окончание) // Социологический журнал. 2020. Т. 26. № 4. С. 31–60.
21. Ржанова И.Е., Алексеева О.С. Ценностные предпочтения двух поколений // Психологические исследования. 2018. Т. 11. № 60. С. 6.
22. Рикель А.М., Доренская С.В. Социально-психологическая модель ценностей различных поколений современного российского общества // Российский психологический журнал. 2017. Т. 14. № 4.
23. Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи. Совместное исследование Сбербанк, Validata. 2017. <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml>.
24. 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.
25. 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.
26. Федотова В.А. Взаимосвязь ценностей и инновативных установок у представителей разных поколений россиян // Социальная психология и общество. 2016. Т. 7. № 2. С. 82–92.
27. Шамис Е. Почему родители недовольны детьми, работодатели — молодыми сотрудниками, а молодежь любит президента // ИНДЕ. 2018. 3 октября.
28. Шамис Е., Никонов Е. В семье не без Миллениума. Что делать поколению (1985–2002 г.р.), которое меняет мир. Университет «Синергия», 2019.
29. Шурбе В.З. Социокультурные детерминанты межпоколенного взаимодействия // Известия ВолгГТУ. 2012. Вып. 10. № 3. С. 53–58.

1. 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/>.
2. Algan Y., Cahuc P., Shleifer A. Teaching Practices and Social Capital // American Economic Journal: Applied Economics. 2013. Vol. 5. № 3. P. 189-210.
3. 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>
4. 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.
5. 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.
6. Bejtkovský J. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in Their Corporation // Journal of Competitiveness, 2016, Vol. 8, № 4, pp. 105 – 123.
7. Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. Y and Z Generations at Workplaces // Journal of Competitiveness. 2016. Vol. 8. № 3. P. 90-106.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. Deloitte. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey. 2021. www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html.
13. Deloitte. Understanding Generation Z in the workplace. 2019. www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html.
14. Deloitte. Welcome to generation Z. 2020. www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf.
15. Denham T.J. et al. Literature Review: Factors Affecting the Development of Generation X and Millennials // Societal Factors Affecting Education. 2002.

16. 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.
17. 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.
18. 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.
19. 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.
20. 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.
21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. Hall P.A. Social Capital in Britain // British Journal of Political Science. 1999. Vol. 29. № 3. P. 417-461.
25. Hansen J.I.C., Leuty M.E. Work Values across Generations // Journal of Career Assessment. 2012. Vol. 20. № 1. P. 34-52.
26. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. London: Sage Publications, 1984.
27. 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.
28. 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.
29. 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>.
30. Inglehart R. Culture Shift in Advanced Industrial Society. Princeton: Princeton University Press, 1990.

31. Iorgulescu M.-C. Generation Z and its Perception of Work // Cross-Cultural Management Journal. 2016. Vol. 18. № 1. P. 47-54.
32. 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.
33. Jennings M.K., Stoker L. Social Trust and Civic Engagement across Time and Generations // Acta Politica. 2004. Vol. 39. № 4. C. 342-379.
34. 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.
35. 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.
36. 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.
37. 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.
38. Mannheim K. The Problem of Generations // Collected Works of Karl Mannheim. Vol. 5 [1952/1979]. London: Routledge, 1979. P. 276-320.
39. 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.
40. 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>.
41. 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.
42. 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.
43. Mohr K., Mohr E. Understanding Generation Z Students to Promote a Contemporary Learning Environment // Journal on Empowering Teaching Excellence. 2017. Vol. 1. № 1.
44. OC&C. A Generation without Borders Embracing Generation Z. 2019. www.occstrategy.com/media/1806/a-generation-without-borders.pdf.
45. O'Neil M. Millennials vs Gen Z: Key Differences at Work. 2020. www.peoplegoal.com/blog/gen-z-vs-millennials.
46. Ortega y Gasset J. The Modern Theme. New York: Harper Torchbooks, 1961.
47. Parker C.C. Generational Differences in Work Life Balance Attitudes. SUNY New Paltz Masters Theses Collection, 2008. <http://hdl.handle.net/1951/43099>

48. Pew Research Center. Report September 3, 2015. www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/.
49. Putnam R.D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon and Schuster, 2000.
50. 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.
51. Schmidt L., Hawkins P. Children of the Tech Revolution // Sydney Morning Herald. Life & Style. 15.07.2008, P. 1-4.
52. Scholz C., Rennig A. (Ed.) Generations Z in Europe (The Changing Context of Managing People). Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019.
53. Schwadel P., Stout M. Age, Period and Cohort Effects on Social Capital // Social Forces. 2012. Vol. 91. № 1. P. 233-252.
54. Schwadel P., Stout M. Age, Period and Cohort Effects on Social Capital // Social Forces. 2012. Vol. 91. № 1. P. 233-252.
55. 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.
56. 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.
57. Seemiller C., Grace M. Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students // About Campus. 2017. Vol. 22. № 3. P. 21-26.
58. 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.
59. 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.
60. Sivrikova N. et al. Values Dependence on Generation Identification // SHS Web of Conferences. EDP Sciences. 2019. Vol. 69. № 2.
61. Talbott S.L. Generation Y and sustainability. 2012. Chancellor's Honors Program Projects. https://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1498.
62. Tolbize A. Generational Differences in the Workplace. Research and Training Center on Community Living. 2008. August 16. https://dWASHINGTONllc.com/pdf/generational_differences_workplace.pdf.
63. 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.
64. 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.

65. 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/Rezultaty_issledovaniya_UNITY_Coca-Cola.pdf.
66. 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>.
67. Vantage Circle. 7 Key Expectations of Gen Z Employees That Must be Addressed. 2021. <https://blog.vantagecircle.com/expectations-gen-z-employees/>.
68. Yang J., Yu C.-S., Wu J. Work Values across Generations in China // Chinese Management Studies. 2018. Vol. 12. № 4.
69. Young H. Millennials vs. Gen Z: How Are They Different? www.salesforce.com/blog/how-millennials-and-gen-z-are-different/.