



ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
МГУ имени М. В. Ломоносова



ИНСТИТУТ
НАЦИОНАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ

СМУЧ



Отцы и зумеры

Елена Никишина

Александр Аузан, Асия Бахтигараева, Виктор Брызгалин, Антон Золотов, Ирина Калабихина, Елена Никишина, Надежда Припузова, Александра Ставинская, Сергей Трухачев

при участии Екатерины Ветровой, Ильи Зайцева, Зарины Казбековой, Натальи Калмыковой, Ольга Лаврентьева Софьи Кук, Егора Паламарчука, Варвары Подругиной, Дениса Пустовалова, Лианы Таджибаевой, Ксении Черенковой

На основе исследования, проведенного по заказу ГК Ланит, ведущего игрока рынка информационных технологий в России

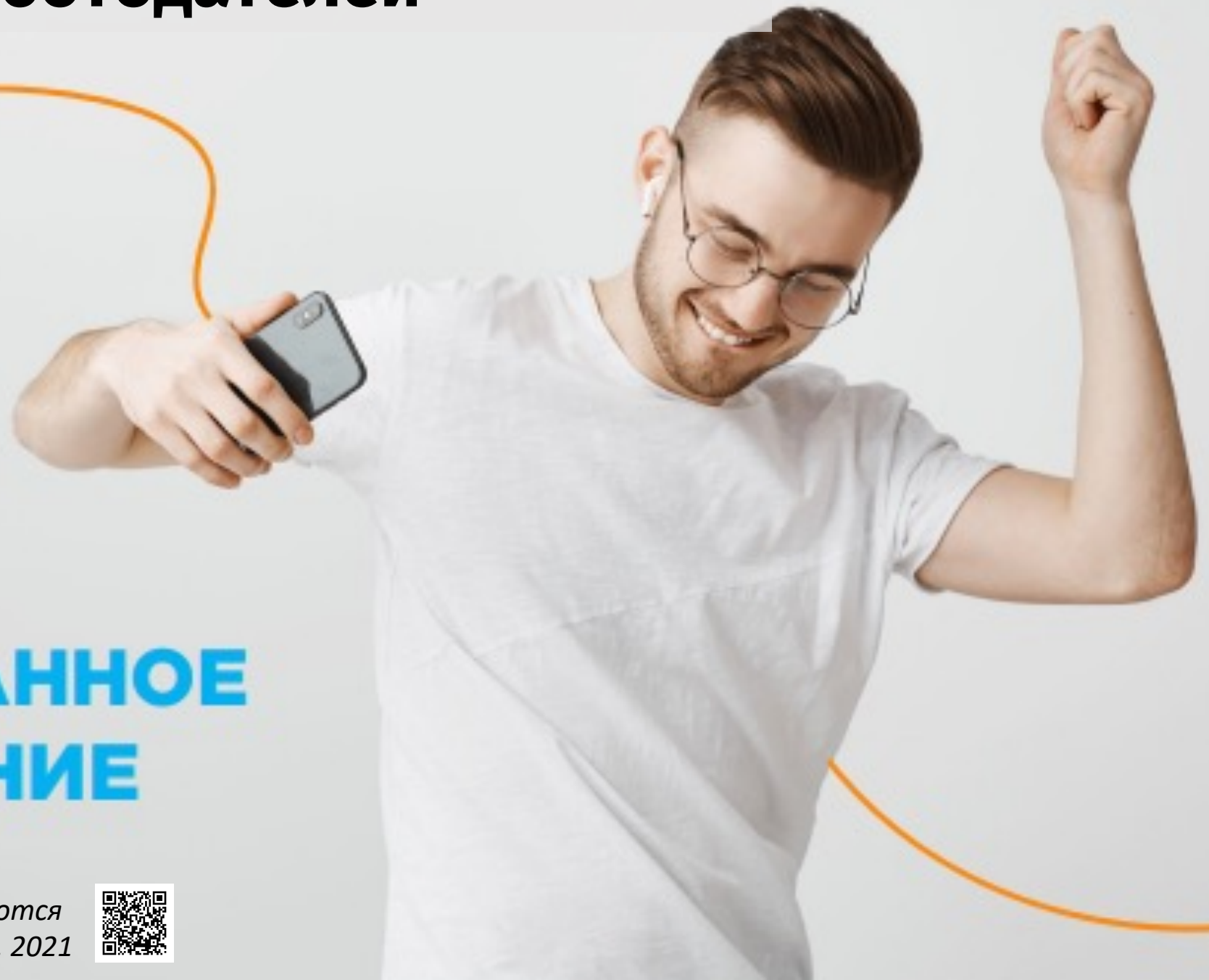
Структура

1. Зачин
2. Теория (и практика) исследования поколений
3. Методология исследования ИНП, Ланит, ЭФ МГУ
4. Результаты
5. Рекомендации



Часть 1. ЗАЧИН

Наблюдения работодателей



НЕОЖИДАННОЕ УВОЛЬНЕНИЕ

Здесь и далее в презентации используются материалы исследования ИНП, Ланит, 2021



Наблюдения преподавателей

Когнитивные особенности студентов:

- Недостаточно развитое системное мышление
- Низкая способность к длительной концентрации внимания
- Клиповость мышления
- Сложности в восприятии текстов (без картинок)
- Бóльшая, чем у других поколений, **многозадачность**





Существует специфика нового поколения, которую важно учитывать при работе и обучении?



Часть 2. ТЕОРИЯ (И ПРАКТИКА)

«Трудные времена рожают
сильных людей...
Хорошие времена рожают
слабых людей»

Платон,
IV в. до н.э.

Некоторые факты из теории поколений

**ФАКТОРЫ СПЕЦИФИКИ
ПОКОЛЕНИЙ**

**ВЫРАЖЕННОСТЬ ЦЕННОСТЕЙ
И УСТАНОВОК**

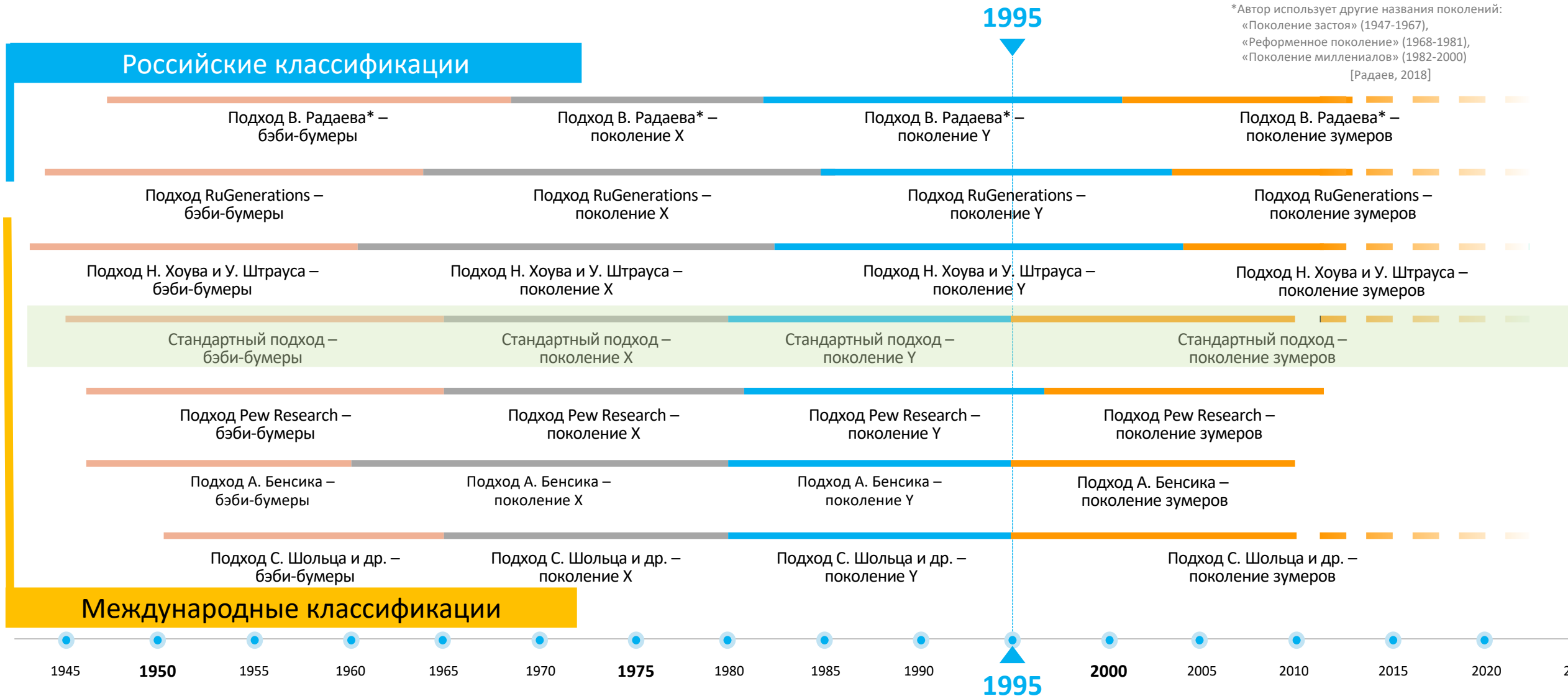
**ПРИОРИТЕТНОСТЬ ФАКТОРОВ
МОТИВАЦИИ**

- цифровизация и гаджетизация,
- гуманизация паттернов образования
- реформа образования (ЕГЭ, болонская система и др.)
- Сравнительно благополучная социально-экономическая ситуация
- Непредсказуемость и опасность среды

Ценности и установки формируются до 25 лет

[Howe, Strauss, 1991; Шамис, 2019, Волкова, Чикер, 2015, Giuliano, Spilimbergo, 2013; Мангейм, 2000; Радаев, 2018]

Рожденных после 1995 г., как правило относят к зумерам



Зумеры: миф или реальность?

#1: Прагматизм прежде всего?

#2: Нацеленность на саморазвитие?

#3: Нет стремления брать на себя ответственность?

#4: Удовольствие и комфорт превыше всего?

#5: Волонтерство и эко-активизм очень важны?

#6: *Work-life balance* больше, чем у других поколений, смещён в сторону *life*?

#7: Вся жизнь онлайн?

#8: Часто меняют работу?

#9: Безопасность превыше всего?

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

#11: Некритичность и зависимость от внешнего одобрения?

#12: Высокая ценность индивидуального подхода?



Часть 3. МЕТОДОЛОГИЯ

«Больше методов – надежнее
результат»

Университетская мудрость

Исследование Ланит, ИНП, ЭФ МГУ, 2021 г.



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

• **4729** опрошенных студентов

• **16** университетов из **12** регионов РФ и один – из Армении

• **214** школьников

• **1853** опрошенных сотрудников
ГК ЛАНИТ

Обзор российского и международного опыта

Интервью и фокус-группы

Статистический анализ

Демографический анализ

Эконометрический анализ

Кластерный и факторный анализ

**Опрос проводился через кураторов в вузах: среди студентов была распространена ссылка на опрос. Возможно смещение результатов в сторону более мотивированных студентов.*



Часть 4. РЕЗУЛЬТАТЫ

Различия в ценностях и установках преимущественно возрастные – не поколенческие!

Источник: [Исследование Ланит ИНП и др., 2021](#)
на основании эконометрического и APC-анализа данных WVS, EVS

ЦЕННОСТИ	УСТАНОВКИ
ОБЩИЕ МЕЖСТРАНОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЛЮДЕЙ, рожденных после 1995 г., по сравнению с более старшими поколениями:	
<ul style="list-style-type: none">• Не важен конформизм• Не важны традиции• Меньше ценят безопасность• Меньше избегают нового• Бóльшие гедонисты	<ul style="list-style-type: none">• Бóльшая лояльность к нарушению принятых в обществе правил• Бóльшая толерантность к иностранцам

#1 Прагматизм превыше всего?

Скорее да!

МНЕНИЕ: зумеры ориентированы только на доход и собственную выгоду.

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

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

49 мотиваторов для разных поколений

#2 Нацеленность на саморазвитие?

Да!

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

РАНЖИРОВКА МОТИВАТОРОВ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

1. Позитивная атмосфера на занятиях
2. Содержательная обратная связь от преподавателя
3. Поддержка, наставничество со стороны преподавателя
4. Объяснение, для чего нужны получаемые знания,
5. Понятные правила, позволяющие рассчитать уровень усилий для достижения результата
6. Объяснение, почему изучаемые вопросы интересны
7. Дополнительные возможности (получение рекомендации преподавателя и др.)
8. Возможность определять индивидуальную траекторию освоения курса
9. Возможность проявить творческий подход
10. Видимые результаты от освоения курса (например, публичный проект)
11. Похвала преподавателя
12. Игровые форматы (соревнование команд и т.д.)
13. Свободное посещение занятий (при условии выполнения требований курса)
14. Командная работа
15. Возможность посещать занятия дистанционно
16. Участие в курсе представителей бизнеса или власти (например, в качестве приглашенных гостей)
17. Высокие критерии оценки на курсе
18. Регулярный контроль знаний на занятиях
19. Конкурентная среда в группе (конкуренция за рейтинг и др.)

- **Саморазвитие – одна из двух ключевых целей жизни для рожденных после 1995 г.**
- **Ключевые мотиваторы к обучению – позитивная атмосфера на занятиях и содержательная обратная связь от преподавателя.**

#3 Нет стремления брать на себя ответственность?

Да!

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

Сделай сам или позови коллегу?

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

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

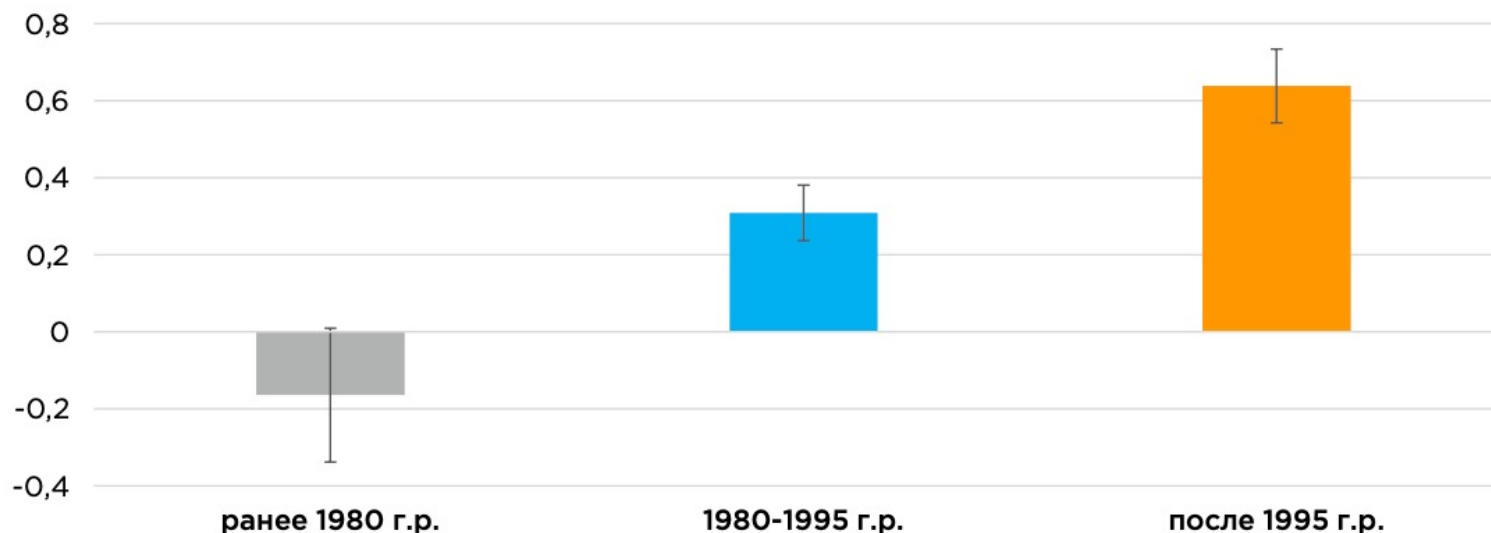
Источник: по данным опроса ГК ЛАНИТ, 2021.

#4 Удовольствие и комфорт превыше всего?

Скорее да!

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

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



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

#5 Волонтерство и эко-активизм очень важны?

Нет!

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

Ранжировка мотиваторов опрошенных сотрудников в разрезе поколений; чем меньше значение, тем важнее мотиватор

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

#6

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

Скорее да!

МНЕНИЕ:

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

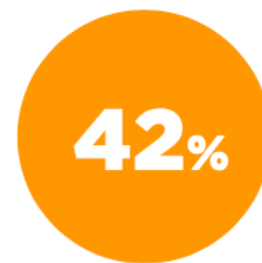
Доля тех, кто работает свыше 40 часов в неделю, среди тех, кто работает 40 и более часов в неделю, %



Ранее 1980 г.р.



1980-1995 г.р.



После 1995 г.р.

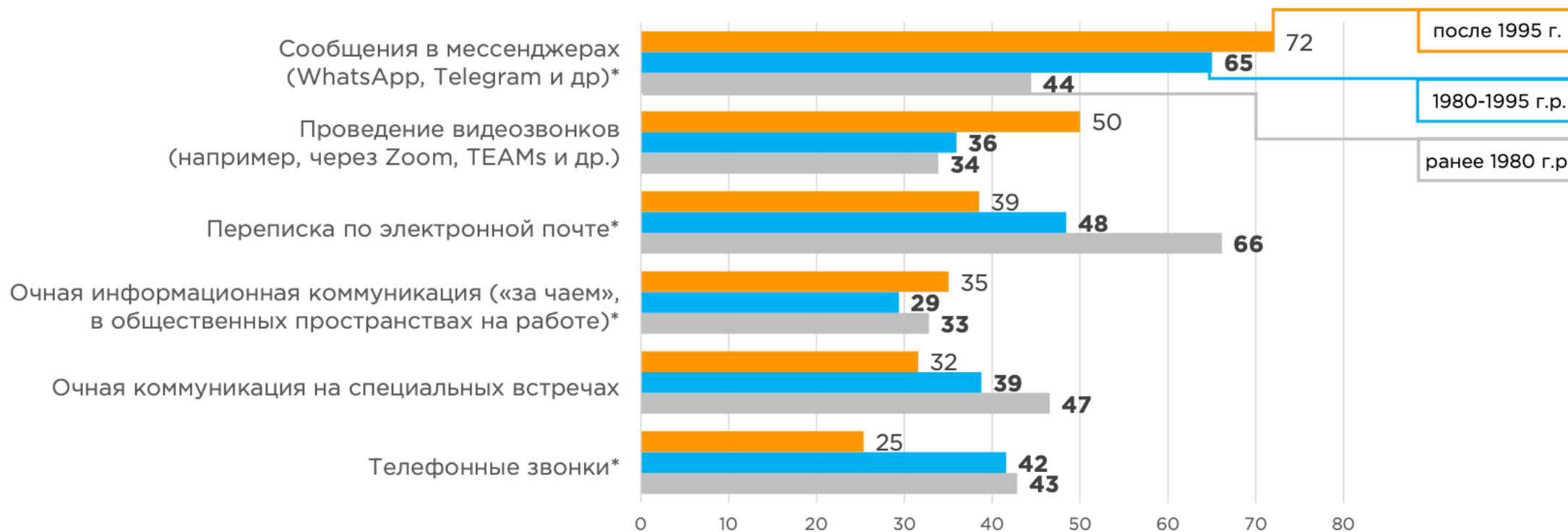
Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

МНЕНИЕ:

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

Коммуникация: быстрее, заочней, визуальной?

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



Источник: по данным опроса ГК ЛАНИТ, 2021. **Примечание.** При ответе на вопрос можно было выбрать несколько вариантов ответа. Звездочкой отмечены показатели, по которым существуют статистически значимые различия между поколениями.

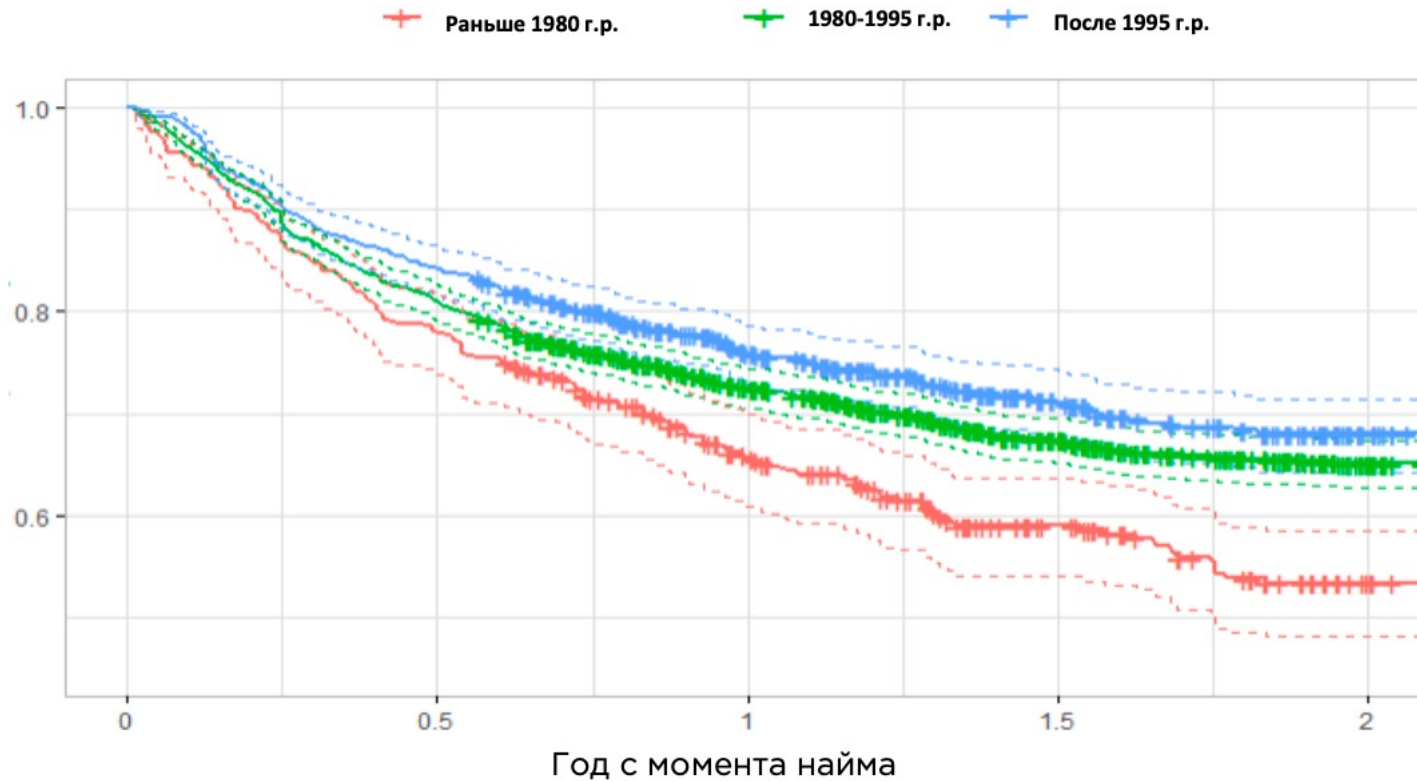
#8

Часто меняют работу?

Скорее нет!

МНЕНИЕ: зумеры увольняются чаще остальных поколений.

Вероятность продолжения работы сотрудника через X лет после найма



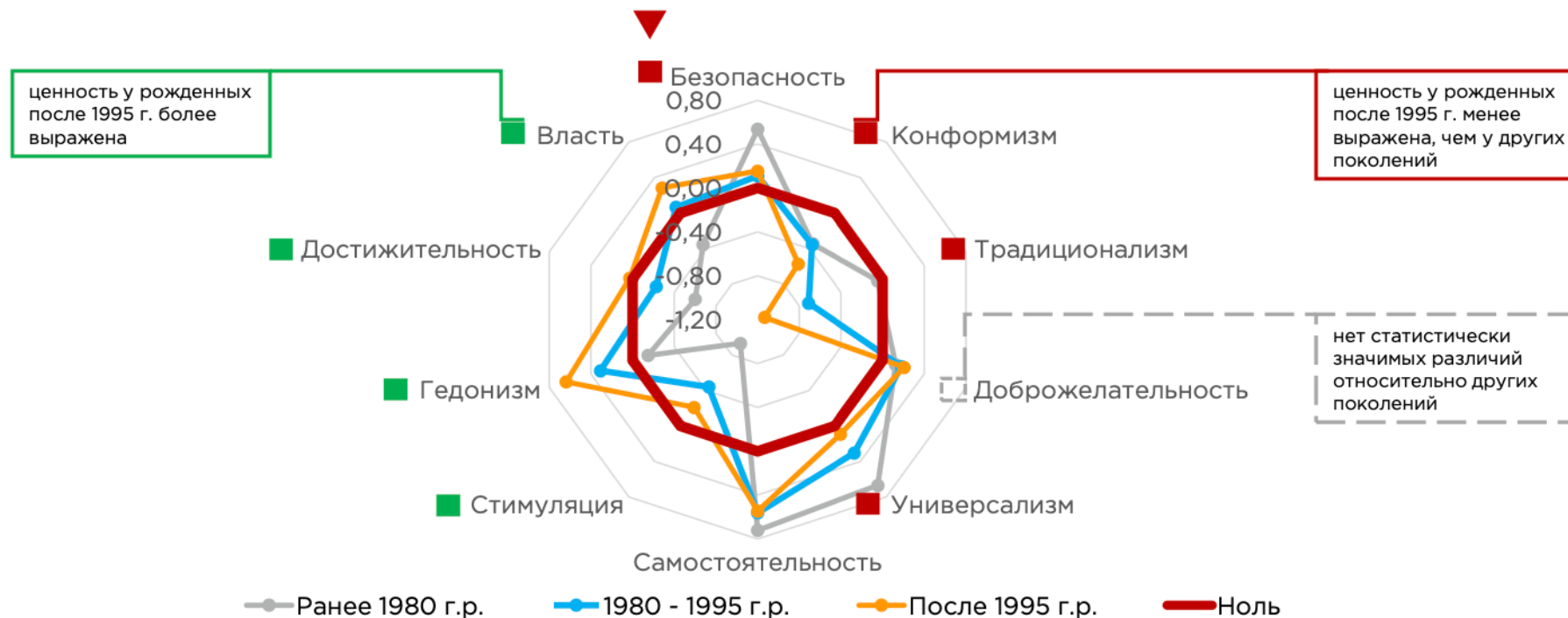
Источник. Расчеты на данных HR-службы ГК ЛАНИТ по сотрудникам, нанятым в 2019-2020 гг. **Примечание.** Пунктирными линиями обозначены доверительные интервалы. В каждой точке график показывает вероятность продолжения работы сотрудника через X лет после найма.

#9 Безопасность превыше всего?

Скорее нет!

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

Слабая выраженность ценности безопасности у зумеров



Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021 г. **Примечание.** Обводкой отмечены ценности, по которым есть статистически значимые различия относительно других поколений. Зеленая обводка – ценность у рожденных после 1995 г. более выражена.

#10

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

Да!

МНЕНИЕ:

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

Качества идеального руководителя (%)



Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

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

#11

Некритичность и зависимость от внешнего одобрения?

МНЕНИЕ:

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

Скорее
нет!

Обратная связь важнее похвалы

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



Источник: по данным опроса сотрудников ГК ЛАНИТ, 2021.

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

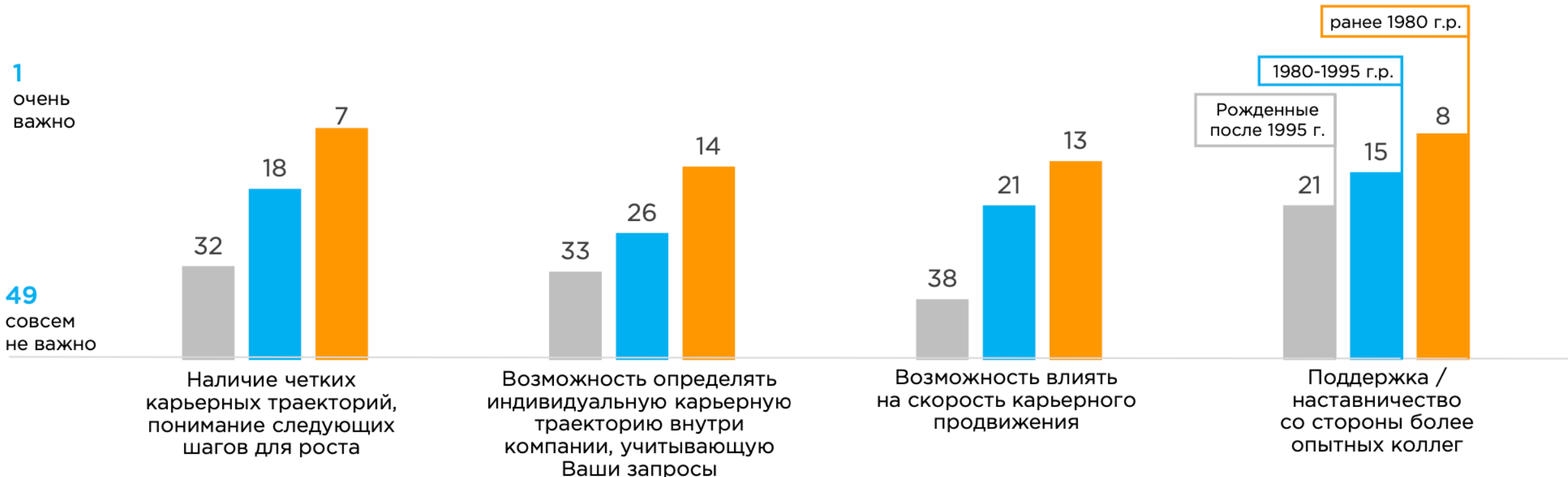
#12 Высокая ценность индивидуального подхода в учёбе/работе?

Скорее да!

МНЕНИЕ: зумеры чаще предъявляют спрос на индивидуальный подход.

Важность индивидуального подхода

место, которое занимает мотиватор для разных поколений внутри профессиональных групп



Зумеры: миф или реальность?

#1: Прагматизм прежде всего?

#2: Нацеленность на саморазвитие?

#3: Нет стремления брать на себя ответственность?

#4: Удовольствие и комфорт превыше всего?

#5: Волонтерство и эко-активизм очень важны?

#6: *Work-life balance* больше, чем у других поколений, смещён в сторону *life*?

#7: Вся жизнь онлайн?

#8: Часто меняют работу?

#9: Безопасность превыше всего?

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

#11: Некритичность и зависимость от внешнего одобрения?

#12: Высокая ценность индивидуального подхода?

Важные замечания

1. Поколенческие различия – не единственное, что влияет на особенности мотивации. Существует специфика:

Профессиональная

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

Региональная

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

Страновая

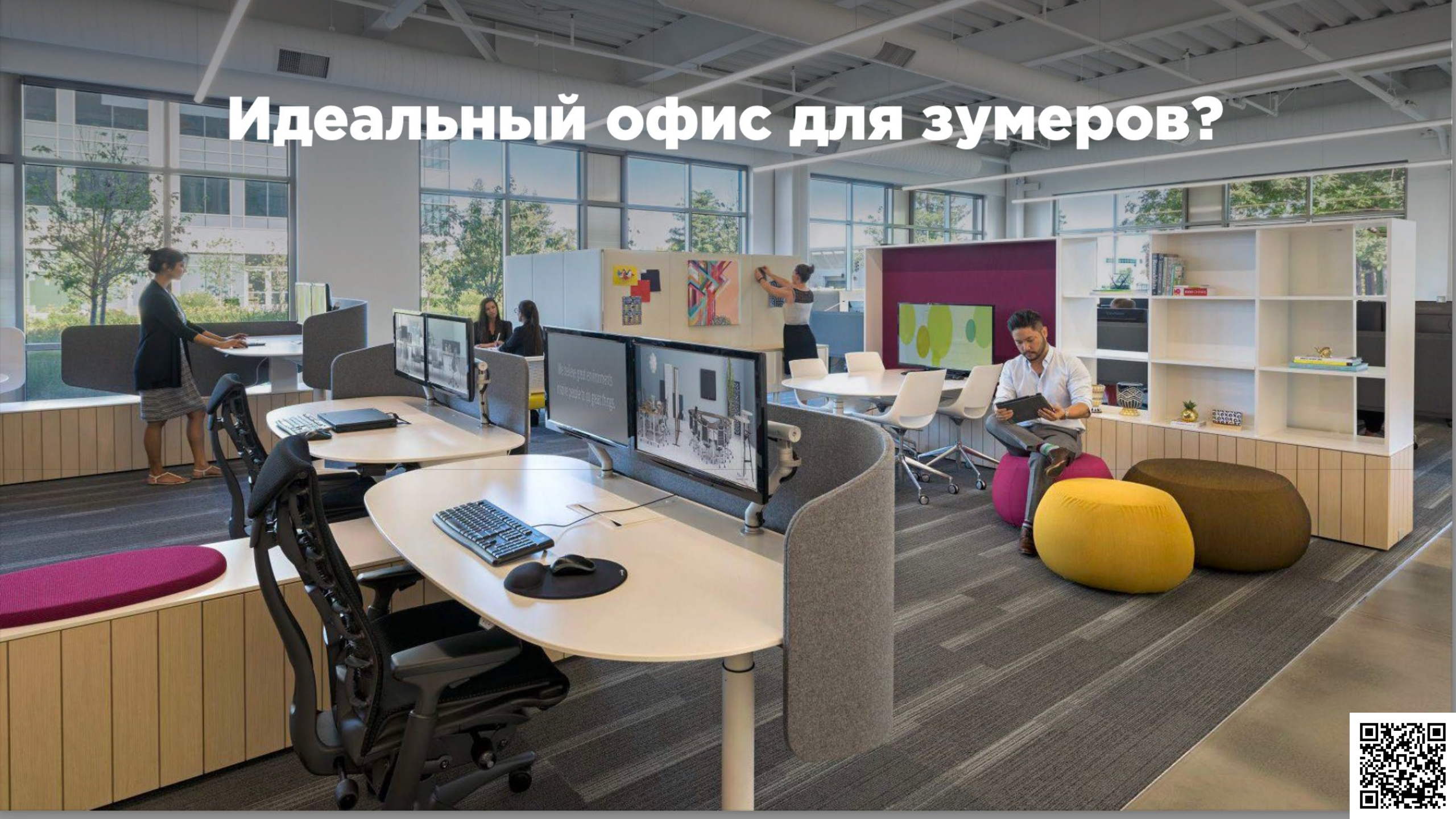
Например, экологическая повестка менее важна, чем для европейских стран, а статусы и должности более важны.

2. **Формирование ценностей и установок зумеров продолжается прямо сейчас, в том числе под воздействием обучения, работы и внешней среды. Возможны ценностные сдвиги в будущем...**



Часть 5. ХОЗЯЙКЕ НА ЗАМЕТКУ

Идеальный офис для зумеров?



Что из этого следует для зумеров?

1. Хотя различия между зумерами и предшествующими поколениями не так велики, есть отдельные особенности...
2. Вы будете выигрышно смотреться на фоне сверстников, если:
 - Будете предсказуемы для работодателя:
 - Будете работать в соответствии с договоренностями
 - Будете предупреждать о возможных изменениях
 - Будете готовы брать на себя ответственность за свою работу
 - Будете учитывать не только собственные интересы, но и интересы окружающих
 - ...



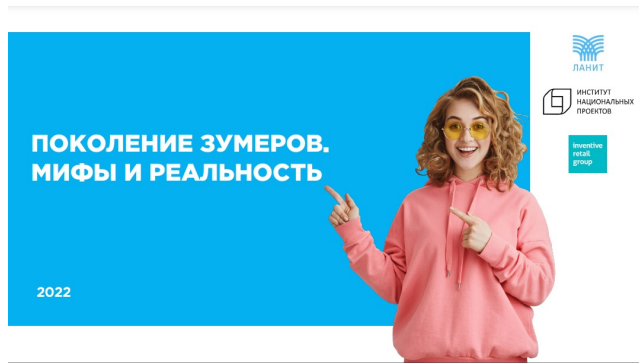
Что из этого следует для тех, кто работает с зумерами?

1. Различия между зумерами и предшествующими поколениями (пока) не так велики
2. Но есть нюансы:
 1. Важно **в явном виде объяснять всё** (почему правила именно такие // почему надо решать эту задачу и т.д.)
 2. Важно, чтобы **авторитет поддерживался профессионализмом**, а не статусом.
 3. Важна **позитивная и «нетоксичная» атмосфера**.
 4. Важно **учить личной эффективности и тайм-менеджменту**
 5. Важна **содержательная обратная связь**
 6. Важно давать **возможность делать выбор** и нести за него ответственность
 7. Важен **индивидуализированный подход**

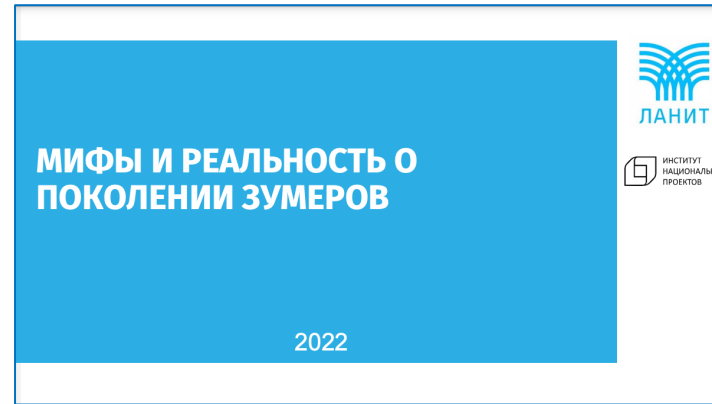


Подробнее о результатах исследования

Супер-краткая версия



Средняя версия



Длинная версия

