

HAYS Recruiting experts
worldwide

ПОКОЛЕНИЕ Z И РЫНОК ТРУДА В РОССИИ



ОГЛАВЛЕНИЕ

Вместо введения	3
Методология исследования	4
Профиль респондентов	6
Поиск работы и выбор работодателя	8
Факторы мотивации и демотивации в работе	11
Рабочий процесс	14
Роль и качества руководителя	18
Форма занятости и график работы	20
Лояльность к работодателю	22
Развитие карьеры и релокация	24

ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ



За 10 лет существования офиса Naus в России нам удалось поработать с разными поколениями. На рынок труда вышло новое, с которым активно работаем и мы, и наши клиенты — так называемое поколение Z. Поэтому в последние несколько лет остро встали вопросы о том, как его привлекать, чем мотивировать и удерживать, как изменилось отношение к карьере, если сравнивать со старшим поколением.

Поколенческих теорий много, мы в своем исследовании изучаем молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет. Они плохо мотивируются деньгами, считаются самым нелояльным к работодателям поколением, стремятся к постоянному профессиональному развитию, мотивируются интересными задачами и хотят видеть в руководителе приятеля — гипотез и мифов относительно этих сотрудников накопилось много. Мы ставили своей задачей подтвердить или опровергнуть их. Надеемся, исследование покажется полезным и поможет в работе с новыми, молодыми и энергичными — поколением Z в России.

Алексей Штейнгардт, генеральный директор Naus в России

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ



**ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОХОДИЛО
С ФЕВРАЛЯ ПО АПРЕЛЬ 2019 Г.**



**МЕТОД СБОРА ИНФОРМАЦИИ —
ИНТЕРНЕТ-ОПРОС**



**В ОПРОСЕ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ 2217
РЕСПОНДЕНТОВ В ВОЗРАСТЕ 18-25 ЛЕТ**

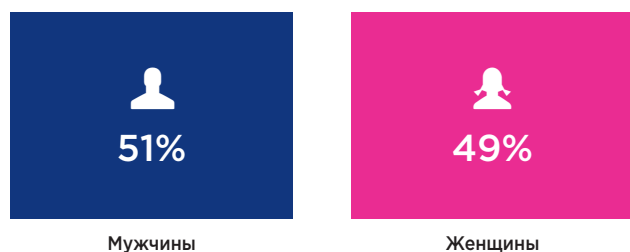




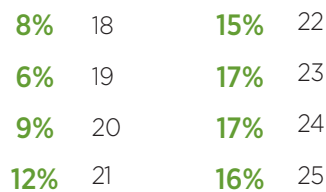
**ВСЕГО ОПРОШЕНО
2217 РЕСПОНДЕНТОВ**

ПРОФИЛЬ РЕСПОНДЕНТОВ

Пол респондентов

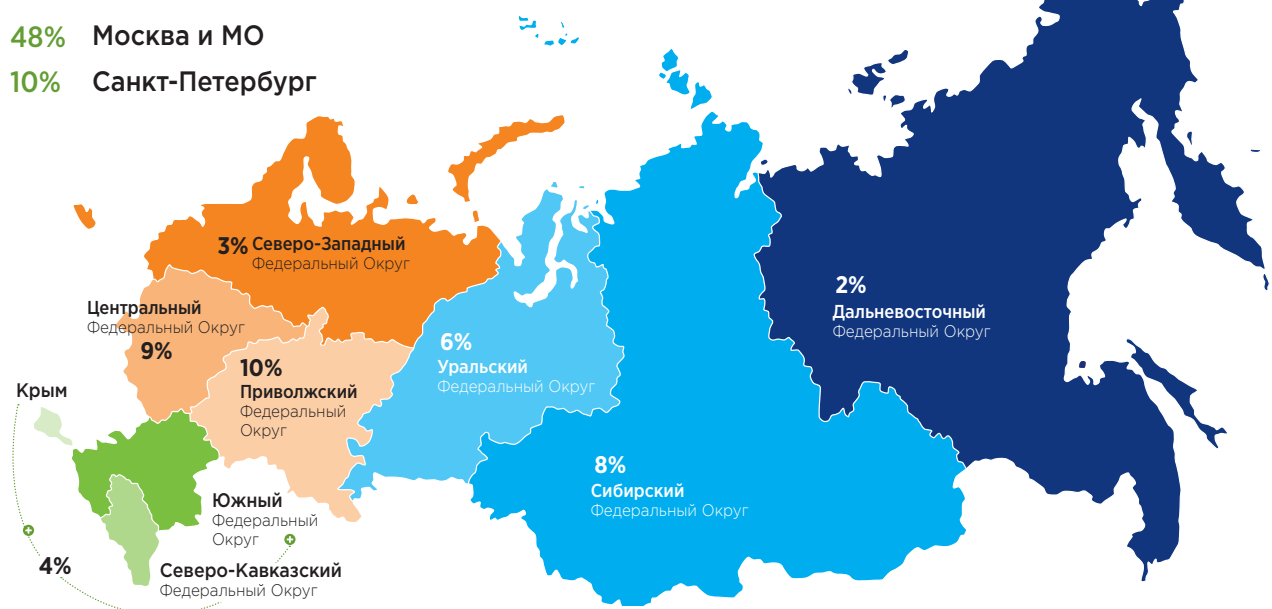


Возраст респондентов



Регион, в котором живут и работают респонденты

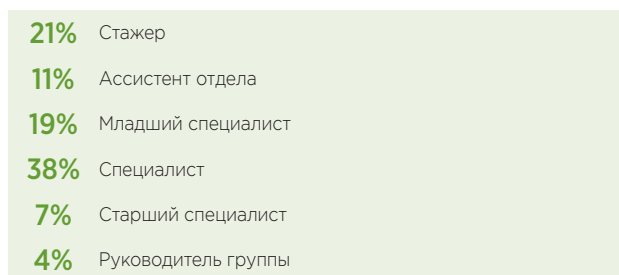
48% Москва и МО
10% Санкт-Петербург



Занятость в настоящее время



Уровень позиции работающих респондентов



Опыт работающих респондентов



**ГРОМКИЙ БРЕНД КОМПАНИИ ПЕРЕСТАЛ
БЫТЬ ПРИОРИТЕТНЫМ КРИТЕРИЕМ
ПРИ ВЫБОРЕ РАБОТОДАТЕЛЯ ДЛЯ
МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ**



ПОИСК РАБОТЫ И ВЫБОР РАБОТОДАТЕЛЯ

Главным критерием при выборе работодателя по умолчанию остается заработная плата — это то, что объединяет Z с представителями старших поколений. Зато традиционно важные социальный пакет, хороший офис и четкий карьерный путь отходят на второй план. Как и для многих на старте карьеры, для молодых сотрудников в приоритете инвестирование в свои профессиональные компетенции, разностороннее развитие и обучение в рамках компании.

Считается, что бренд работодателя, на который еще обращали внимание Y, для молодых сотрудников перестал быть одним из определяющих факторов при выборе компании. Наше исследование это подтверждает — громкий бренд в списке приоритетных критериев на одном из последних мест.



Рекомендация для HR

При привлечении молодых специалистов постарайтесь рассказать не только о том, как будет построен карьерный путь, но и что в плане профессионального развития будет получать сотрудник на каждой из ступеней и в процессе выполнения задач. На этапе старта построения карьеры им важно понимать, что работа — продолжение обучения новому, а в компании они будут не только отдавать, но и получать.

Самые важные критерии при выборе работодателя

	84%	Уровень заработной платы		24%	Корпоративные ценности компании
	60%	Возможность профессионального развития (развитие новых навыков и экспертизы)		23%	Возможность удаленной работы хотя бы раз в неделю
	54%	Возможность выполнять интересные задачи		22%	Демократичная корпоративная культура
	45%	Гибкий график (возможность выбирать часы прихода и ухода)		15%	Креативный офис (оригинальное оформление офисного пространства, капсулы для сна, зоны релаксации, спортивные зоны и пр.)
	45%	Возможность обучаться в рамках компании (тренинги, онлайн-курсы и т.д.)		14%	Громкий бренд компании
	42%	Социальный пакет		11%	Миссия компании
	37%	Комфортное и благоустроенное офисное пространство		9%	Социально значимые проекты и корпоративная ответственность (благотворительность и пр.)
	37%	Близость офиса к дому		2%	Pet Friendly-офис (возможность прийти на работу с домашними животными)
	33%	Четкий карьерный путь			
	25%	Возможность уехать за границу в рамках компании			

Основные ресурсы поиска работы

72%	“Работные сайты” (hh, superjob, rabota.ru и пр.)
43%	Друзья/знакомые
32%	Социальные сети
14%	Ярмарки вакансий/другие карьерные мероприятия
12%	Преподаватели в университете
7%	Мессенджеры
6%	Карьерные ассоциации (Futuretoday и др.)
4%	Сами не ищут, работодатели сами звонят/пишут с предложениями
3%	Сами не ищут, звонят карьерные консультанты/рекрутеры из агентств
2%	Кейс-чемпионаты

Ресурсы поиска информации о работодателях

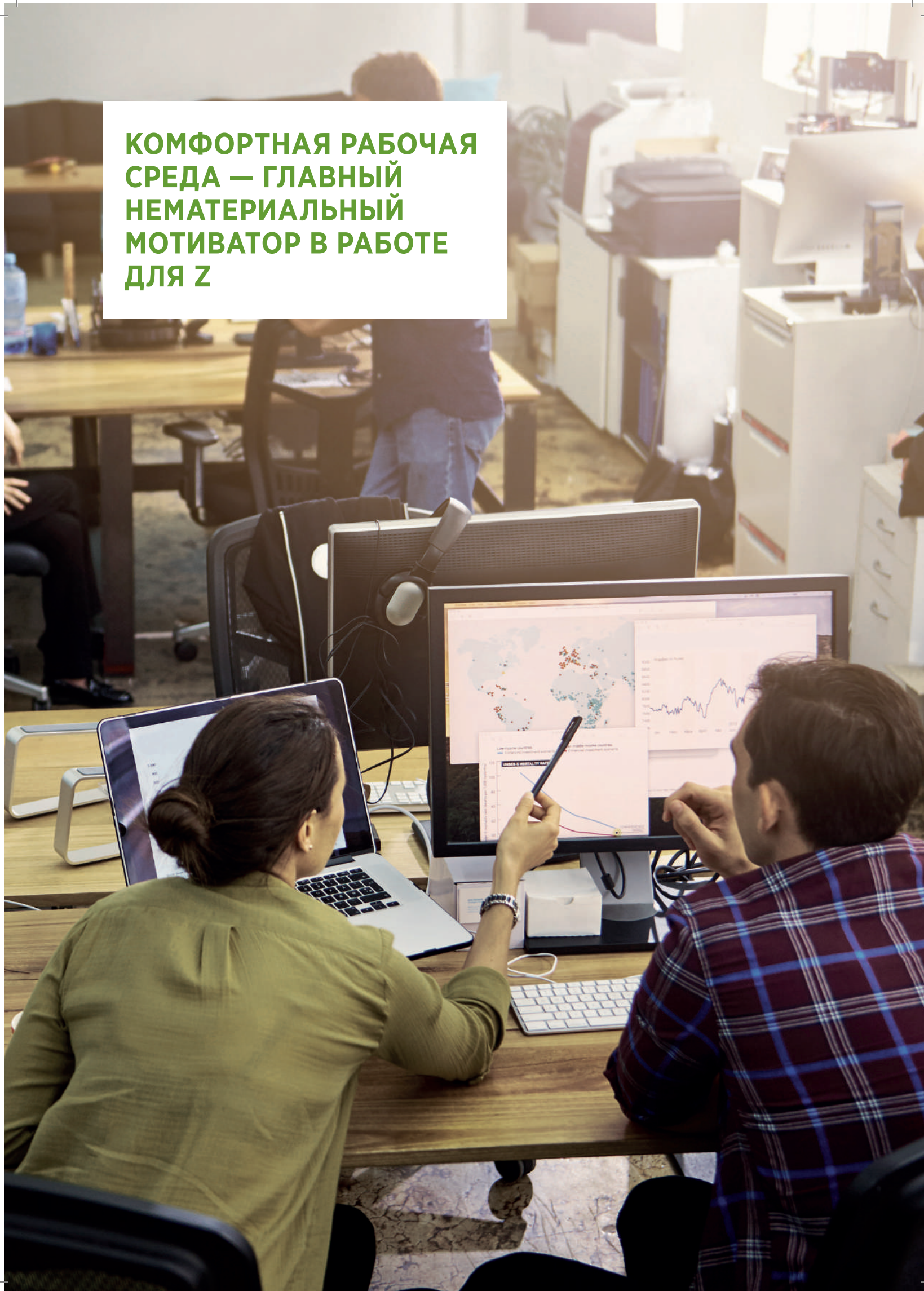
56%	Сайты компаний
48%	Сайты, где сотрудники оставляют отзывы о компании
44%	Знакомые/друзья, которые работали/работают в компании
44%	Первые ссылки, которые выдает поисковик (Google, Yandex и др.)
37%	Страницы компаний в соцсетях
14%	СМИ
3%	Кейс-чемпионаты



Рекомендация для HR

Усиливайте свои позиции в digital — это основная среда обитания нового поколения сотрудников. Они обязательно зайдут на ваш сайт, посмотрят соцсети и прочитают, что о вас пишут на просторах интернета и на так называемых “сайтах-отзовиках”. Сегодня у них есть возможность собрать информацию о компании из разных источников и узнать мнения разных сторон — это стоит учитывать при построении стратегии продвижения бренда работодателя.

**КОМФОРТНАЯ РАБОЧАЯ
СРЕДА — ГЛАВНЫЙ
НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ
МОТИВАТОР В РАБОТЕ
ДЛЯ Z**



ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ И ДЕМОТИВАЦИИ ПОКОЛЕНИЯ Z НА РАБОТЕ

Главные материальные факторы мотивации

		64%	Базовый оклад (зарплата)
		48%	Возможность заработать бонусы за выполнение целей
		47%	"Белая" зарплата
		44%	Медицинская страховка
		44%	Компенсация дополнительного профессионального образования/языковых курсов (частичная/полная)
		37%	Компенсация фитнеса/йоги/бассейна и др. (частичная/полная)
		36%	Дополнительные дни к отпуску
		35%	Компенсация питания
		33%	Внеочередные оплачиваемые отгулы, выходные и пр.
		31%	Улучшение технического оснащения рабочего места (компьютеры, дополнительные гаджеты и др.)
		27%	Скидки на продукты и услуги компании
		26%	Подарки сотрудникам
		18%	Страхование жизни
		15%	Предоставление автомобиля
		15%	Предоставление дополнительных гаджетов
		9%	Предоставление/компенсация парковки



Рекомендация для HR

Как и Y, Z важно, чтобы работа была интересной. Учитывайте это при описании вакансии и задач во время собеседования. Рутинные и однообразные задачи демотивируют молодых сотрудников, им может казаться, что они стагнируют, а работодатель не вкладывается в их развитие.

Z важно работать в комфортной среде. Судя по опросу, их не особо мотивирует конкуренция внутри команды или сложные вызовы, которые могут заставить выйти из зоны комфорта. Важен коллектив, хороший контакт с руководителем и возможность подниматься по карьерной лестнице.
















Молодые сотрудники с особым вниманием относятся к своему личному времени. Работа для них — не вся жизнь, как это было у многих представителей поколения их родителей. Поэтому неудивительно, что возможность соблюдать баланс между работой и личным временем вошли в топ-5 нематериальных факторов мотивации, а сверхурочная работа — в топ-10 демотивационных факторов.

Главные нематериальные факторы мотивации

	62%	Дружный коллектив и комфортная атмосфера
	60%	Возможность подниматься по карьерной лестнице
	55%	Хороший контакт с руководителем
	54%	Возможность соблюдать баланс между рабочим и личным временем
	50%	Возможность выполнять разноплановые и интересные задачи
	49%	Стабильность компании и гарантия занятости (отсутствие боязни увольнения/обеспеченность работой на определенный срок)
	47%	Возможность обучения в рамках компании и развития профессиональных навыков
	35%	Понятная схема карьерного роста
	20%	Мероприятия внутри компании (тимбилдинговые мероприятия, корпоративы, конкурсы и пр.)
	19%	Известность бренда работодателя на рынке
	19%	Информированность о стратегии компании и понимание, куда движется бизнес
	16%	Challenges (вызовы, сложные задачи на работе)
	15%	Горизонтальный рост в рамках компании (возможность перехода из одного департамента в другой)
	15%	Здоровая внутренняя конкуренция

ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ И ДЕМОТИВАЦИИ ПОКОЛЕНИЯ Z НА РАБОТЕ


Основные демотивационные факторы

		61%	Недружелюбная корпоративная культура
		57%	Отсутствие возможности карьерного роста
		52%	Нечеткое распределение задач и разделение зон ответственности
		49%	Публичная критика/выговоры
		46%	Отсутствие возможности профессионального развития и обучения (развитие новых навыков и экспертизы)
		46%	Рутинные задачи/отсутствие интересных проектов
		43%	Сверхурочная работа/переработки
		37%	Неблагоустроенное офисное пространство
		36%	Жесткий контроль соблюдения рабочего графика
		36%	Нестабильность компании на рынке
		34%	Жесткий дресс-код
		31%	Отсутствие возможности предлагать идеи и реализовывать их
		10%	Отсутствие возможности горизонтального роста в рамках компании (переход из одного департамента в другой)
		7%	Неизвестность бренда компании



Рекомендация для HR

Больше отсутствия развития Z демотивирует публичная критика и выговоры. Это поколение не мотивируется страхом, поэтому, если вы решили обсудить минусы или упущения, лучше делать это один на один.

A photograph of three business professionals in a modern office setting. On the left, a man with a beard and glasses, wearing a light blue shirt and a dark vest, holds a white coffee cup. In the center, a woman with blonde hair, wearing a grey blazer and skirt, also holds a white coffee cup and is smiling. On the right, a man with a beard, wearing a dark blue suit, holds a white coffee cup and is looking towards the other two. They are standing on a balcony or mezzanine level with a glass railing. The background shows a modern building with large windows and a blue sky.

**ОТСУТСТВИЕ ПОНИМАНИЯ
КОНЕЧНОЙ ЦЕЛИ ПРИ
ВЫПОЛНЕНИИ ЗАДАЧИ
ДЕМОТИВИРУЕТ РЕСПОНДЕНТОВ
БОЛЬШЕ ВСЕГО**

РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС И ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ

Слишком амбициозные задачи не вдохновляют Z. Наоборот, когда задача кажется нереалистичной, сотрудники, скорее всего, будут ей демотивированы. Поэтому если руководитель решил, что сможет такой задачей “взбодрить” сотрудника, то, вероятней всего, он добьется обратного эффекта — такие задачи входят в пятерку демотиваторов.

Что может помешать или демотивировать при выполнении задач?



- 56%** Когда нет понимания, в чем ее смысл, и что ее выполнение в итоге даст
- 53%** Отсутствие четкого и подробного описания задачи и дедлайнов
- 36%** Когда задача не входит в должностные обязанности
- 24%** Когда задача не дает ничего в плане личного и профессионального развития
- 23%** Задача слишком амбициозна и нереалистична
- 22%** Когда результат зависит не только от собственного вклада
- 17%** Жесткие критерии оценки результата и KPIs
- 15%** Контроль со стороны руководителя
- 15%** Конкуренция внутри команды
- 14%** Задача требует сверхусилий
- 12%** Ничего не может помешать, если задача поставлена, ее нужно выполнить
- 9%** Когда невозможно быстро оценить результат



Рекомендация для HR

Объясняйте, с какой целью вы ставите задачу. Это, во-первых, даст понимание, зачем на нее тратить ресурсы, во-вторых, покажет, что сотрудник вносит вклад в бизнес и общее дело. Последнее для Z очень важно. Это позволит сотруднику решить задачу с учетом этих общих целей.

Зачем ставить задачи с ограничениями и максимально все “разжевывать”? В понятных условиях, когда известны все вводные, молодым работникам проще проявить фантазию. Они знают, что не вышли за установленные рамки, так им проще что-то улучшить, проявить инициативу без страха, что они что-то не так поняли.

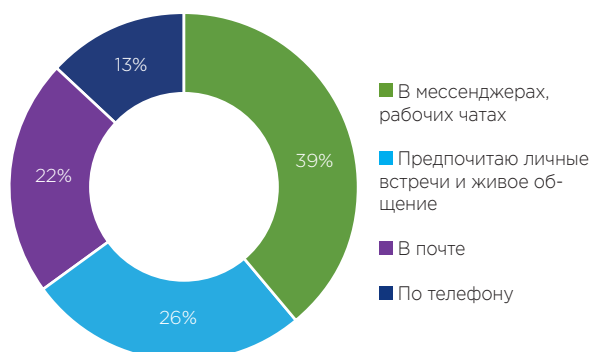
Что приносит больше всего удовлетворения при выполнении задач?

- 70%** Получение денежного вознаграждения/бонуса
- 59%** Осознание собственного успеха
- 54%** Конечный результат
- 55%** Выполнение задачи ведет к профессиональному росту и личному развитию
- 50%** Осознание того, что труд приносит пользу бизнесу
- 44%** Похвала со стороны руководителя/коллег
- 32%** Сам процесс выполнения задачи
- 26%** Публичное признание достижений



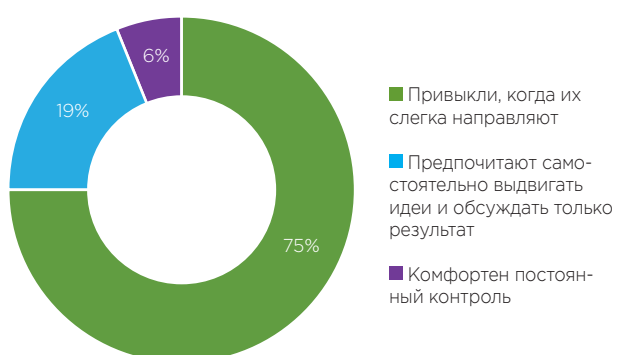
РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС И ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ

Где комфортно вести коммуникацию по рабочим задачам?



Представители поколения Z не привыкли к жестким рамкам и ограничениям. Это касается как нормированного рабочего дня и дресс-кода, так и жесткого контроля в выполнении задач. Тем не менее, судя по результатам опроса, полная свобода действий и самостоятельность им тоже не так комфортна. Лучший вариант — ненавязчивый контроль, который они смогут воспринимать скорее как поддержку и помощь в поиске верного направления.

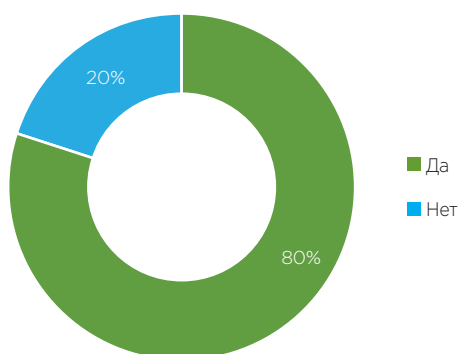
Комфортный формат взаимодействия с руководителем при выполнении задач



РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС И ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ

Выросшие с гаджетом в руках — так называют поколение Z. Запрещать им пользоваться социальными сетями во время работы бессмысленно, они привыкли жить в такой реальности.

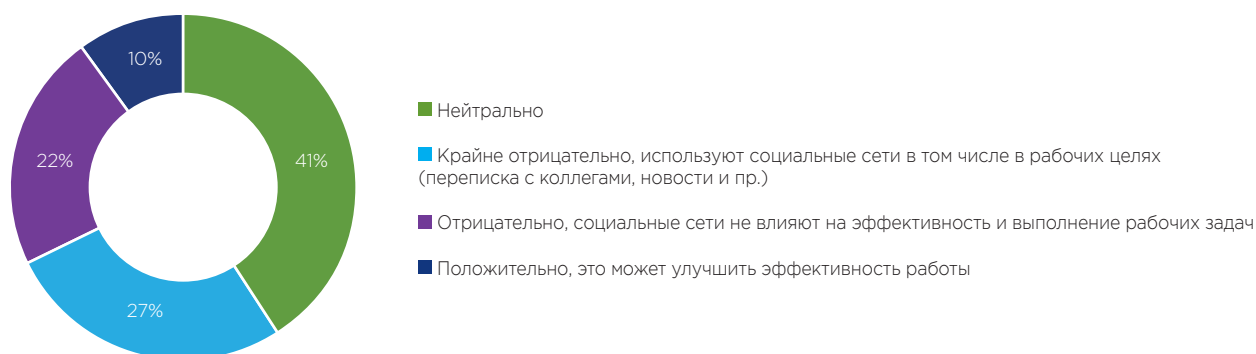
Пользуются ли респонденты социальными сетями в рабочее время?



Рекомендация для HR

Не стоит думать, что использование социальных сетей сильно отражается на эффективности. Молодые сотрудники отлично живут в режиме многозадачности и могут совмещать работу над проектом, чат с коллегами и комментирование постов в социальных сетях. Вместо запретов и контроля, которые демотивируют, попробуйте использовать этот их в навык в работе.

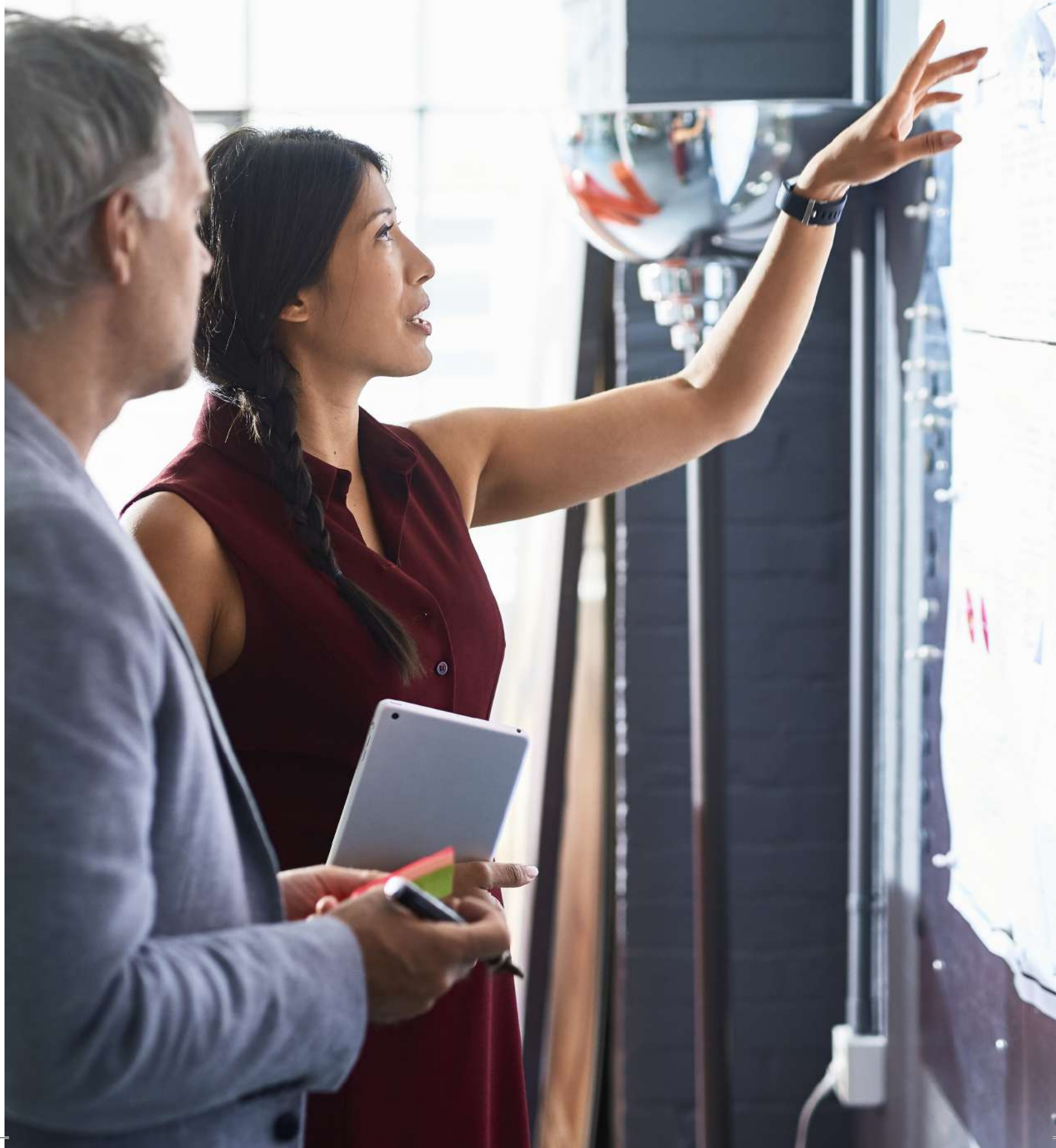
Как респонденты отнесутся к запрету пользоваться соцсетями в рабочее время?



Геймификация и рабочие задачи

- 37%** Никогда не сталкивались с геймификацией, но попробовали бы
- 24%** Это увлекает и мотивирует на выполнение рабочих задач
- 22%** Никогда не слышали
- 11%** Все это как-то несерьезно, не думают, что это может быть эффективно
- 6%** Затрудняются ответить

**ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ —
МЕНТОР, КОТОРЫЙ ПОМОГАЕТ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ И
ЛИЧНОМУ РАЗВИТИЮ**



РОЛЬ И КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

В картину мира молодых сотрудников, судя по результатам опроса, плохо вписывается карьерная иерархия. Они не готовы признать в человеке руководителя, просто потому что он номинально стоит на несколько ступеней выше на карьерной лестнице. Идеальный руководитель для них — тот, кто выполняет роль ментора, помогающего развиваться. Несмотря на это, умение четко ставить задачи — ключевое качество в руководителе для поколения Z. А вот профессиональная экспертиза оказалась не так важна, как вовлеченность в жизнь команды, доверие подчиненным и умение давать фидбэк.

Какую роль должен играть идеальный руководитель?



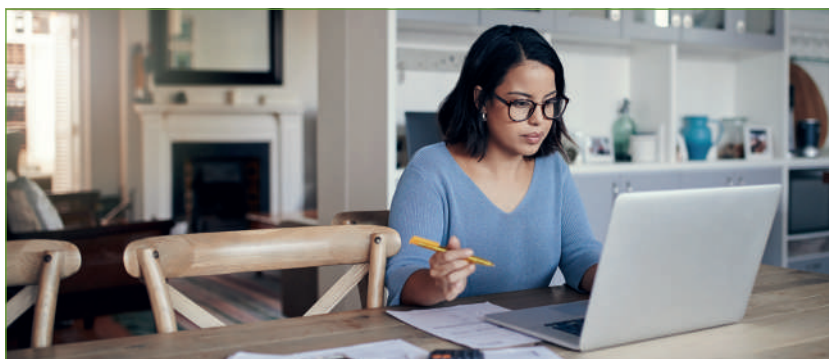
Какими качествами должен обладать идеальный руководитель?



**ОПЦИИ ГИБКОГО ГРАФИКА — ВАЖНЫЙ
МОТИВАТОР ДЛЯ МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ
СОТРУДНИКОВ**

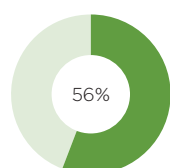


ФОРМА ЗАНЯТОСТИ И ГРАФИК РАБОТЫ

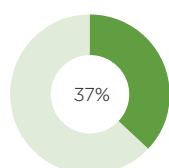


Несмотря на то что большую часть опрошенных вполне устраивает полная занятость, для них важна возможность работать по гибкому графику. По их мнению, это позволяет соблюдать важный для них баланс между рабочим и личным временем и положительно влияет на самочувствие и эффективность.

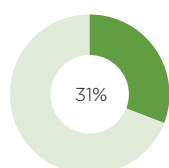
Комфортная форма занятости



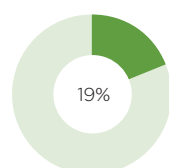
Постоянная / полная занятость



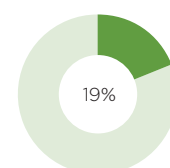
Проектная / частичная занятость



Полная занятость + дополнительный проект на фрилансе

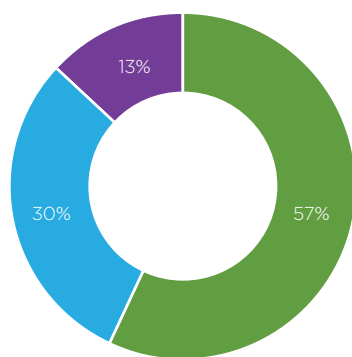


Фриланс



Полностью удаленная работа

Хотели бы респонденты работать по гибкому графику?




- Да, хотели бы выбирать часы прихода и ухода (в определенных пределах)
- Да, хотели бы иметь возможность работать удаленно (не из офиса)
- Нет, устраивает нормированный рабочий день

Как гибкие условия труда отражаются на работе?

- 71%** Позволяют соблюдать баланс между работой и личным временем
- 58%** Это положительно влияет на самочувствие и здоровье
- 49%** Положительно влияют на эффективность
- 38%** Экономят время и расходы на проезд

Условия, при которых опрошенные готовы к переработкам

- 52%** Если это компенсируется деньгами
- 24%** Если это положительно влияет на профессиональное развитие
- 20%** Если это нужно для достижения результата
- 6%** Если бы этого требовал руководитель
- 6%** Если бы такова была негласная специфика компании и большая часть команды не уходила вовремя
- 2%** Ни при каких, не готовы перерабатывать

A photograph of three diverse business women in an office environment. They are gathered around a laptop, looking at the screen with interest and engagement. The woman on the left has short brown hair and wears glasses and a dark blue blazer. The woman in the center has long dark hair and wears a white top and a grey cardigan. The woman on the right has a large, curly afro hairstyle and wears a green sweater. The background shows a modern office with large windows and a bright, airy atmosphere.

**ОСТАВАТЬСЯ В КОМПАНИИ ДАЖЕ В
СЛОЖНЫЕ ДЛЯ БИЗНЕСА ВРЕМЕНА — ТАК
ПОНИМАЮТ ЛОЯЛЬНОСТЬ К КОМПАНИИ
БОЛЬШИНСТВО РЕСПОНДЕНТОВ**

ЛОЯЛЬНОСТЬ К РАБОТОДАТЕЛЮ

Что поколение Z понимает под лояльностью к компании?

- 51%** Оставаться в компании, даже когда в бизнесе не все гладко (например, он переживает кризис)
- 49%** Разделять ценности компании
- 48%** Чувствовать ответственность за успех бизнеса
- 40%** Выполнять задачи и делать проекты, которые принесут бизнесу пользу
- 13%** Работать в компании больше 2 лет
- 7%** Не знают, что это значит

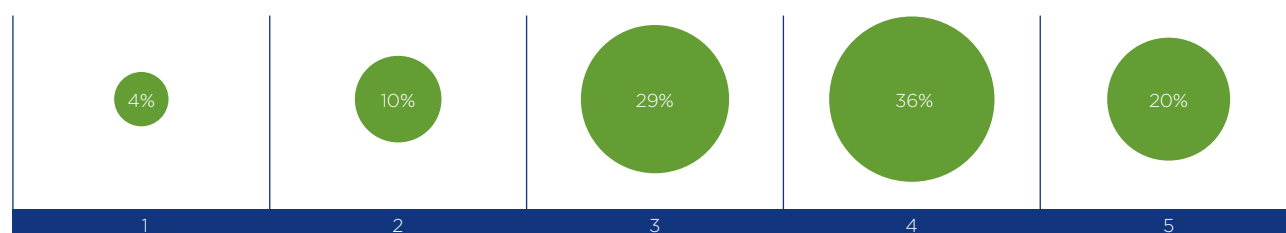
Z считается самым нелояльным по отношению к работодателю поколением. Тем не менее большая часть опрошенных достаточно лояльна к текущему работодателю и верит в нее.

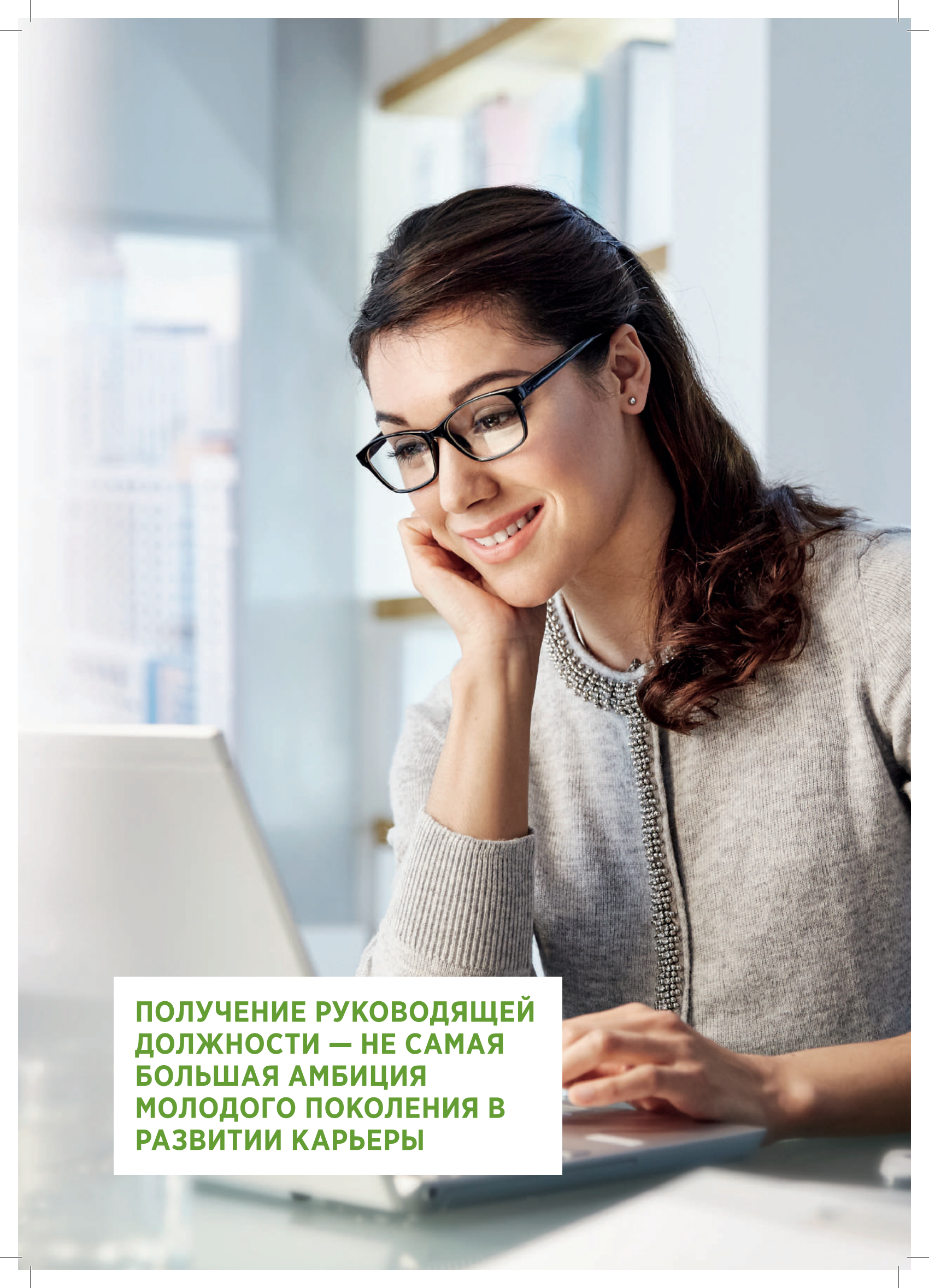


Верят ли респонденты в лояльность к работодателю?



Уровень лояльности к текущему работодателю

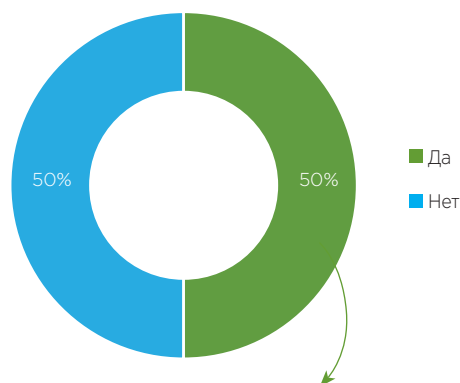




**ПОЛУЧЕНИЕ РУКОВОДЯЩЕЙ
ДОЛЖНОСТИ — НЕ САМАЯ
БОЛЬШАЯ АМБИЦИЯ
МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ В
РАЗВИТИИ КАРЬЕРЫ**

БУДУЩЕЕ РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ И РЕЛОКАЦИЯ

Хотели бы респонденты поменять работу в ближайшее время?



В чем причина?

	70%	Неудовлетворенность зарплатой
	49%	Отсутствие возможности карьерного роста
	37%	Конфликт с руководителем/коллегами
	36%	Чувствуют, что их не ценят
	36%	Рутина и слишком узкий круг задач
	36%	Отсутствие возможности получать новые знания и профессионально развиваться
	32%	Неподходящая корпоративная культура и атмосфера
	26%	Отсутствие возможности совмещать работу и учебу
	23%	Стремление начать свое дело
	15%	Задачи не приносят никакой пользы бизнесу
	7%	Отсутствие возможности уехать за границу в рамках компании

Критерии определения успешной карьеры



Получение удовольствия от работы и профессионального признания оказалось важнее в карьере, чем руководящая позиция, — такая амбиция есть только у 40% опрошенных.

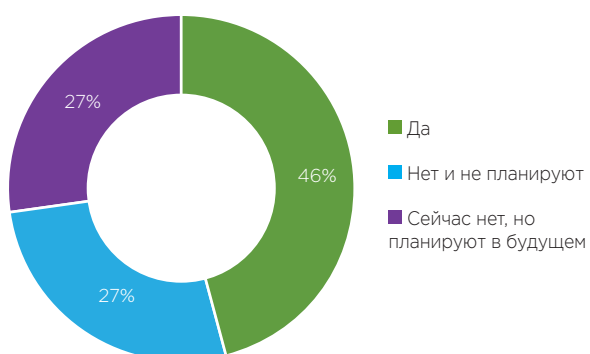
	73%	Иметь высокую зарплату
	71%	Получать удовлетворение и удовольствие от работы
	50%	Получить профессиональное признание
	49%	Иметь возможность успешно соблюдать баланс между работой и личным временем
	40%	Получить руководящую должность
	39%	Приобрести экспертизу и опыт в своей специальности
	38%	Иметь возможность влиять на глобальные процессы в компании

БУДУЩЕЕ РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ И РЕЛОКАЦИЯ

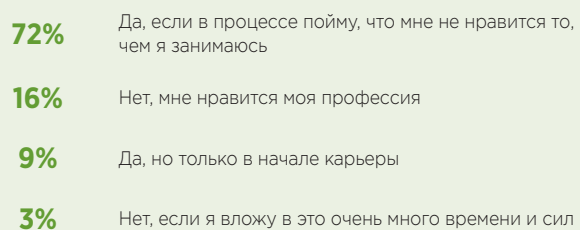
История о lifelong career в одной сфере — не о молодом поколении. 72% готовы с легкостью сменить не просто компанию или отрасль, но и профессию, если в процессе поймут, что занимаются не тем, что им нравится. И только 3% откажутся от этого, потому что могли вложить в текущую карьеру много ресурсов.



Работают ли респонденты по образованию?



Готовы ли кардинально сменить профессию в течение карьеры?





РЕЛОКАЦИЯ ЗА РУБЕЖ

Молодых сотрудников можно смело назвать самым патриотичным работающим поколением. Если их старшие коллеги часто готовы зацепиться за любую возможность релокации за рубеж, представители поколения Z, судя по данным опроса, в большей степени хотели бы строить карьеру в России или уехать с возможностью вернуться.

Планы на переезд в другую страну в рамках карьерного развития



53%	Страны Западной Европы
45%	США
24%	Австралия/Новая Зеландия
23%	Страны Восточной Европы
16%	Азия
7%	Страны СНГ
6%	Ближний Восток

КОНТАКТЫ ОФИСОВ HAYS

Москва

БЦ Павелецкая Плаза

Павелецкая площадь, д. 2, стр. 2

115 054

T: +7 495 228 22 08

F: +7 495 228 25 00

E: moscow@hays.ru

Санкт-Петербург

БЦ Пономарев Центр

ул. Малая Морская, д. 18, стр. 1

190 000

T: +7 812 309 25 06

E: stpetersburg@hays.ru

hays.ru

© Copyright Hays plc 2019 HAYS, the Corporate and Sector H devices, Recruiting experts worldwide, the HAYS Recruiting experts worldwide logo and Powering the World of Work are trade marks of Hays plc. The Corporate and Sector H devices are original designs protected by registration in many countries. All rights are reserved. The reproduction or transmission of all or part of this work, whether by photocopying or storing in any medium by electronic means or otherwise, without the written permission of the owner, is restricted. The commission of any unauthorised act in relation to the work may result in civil and/or criminal action.

