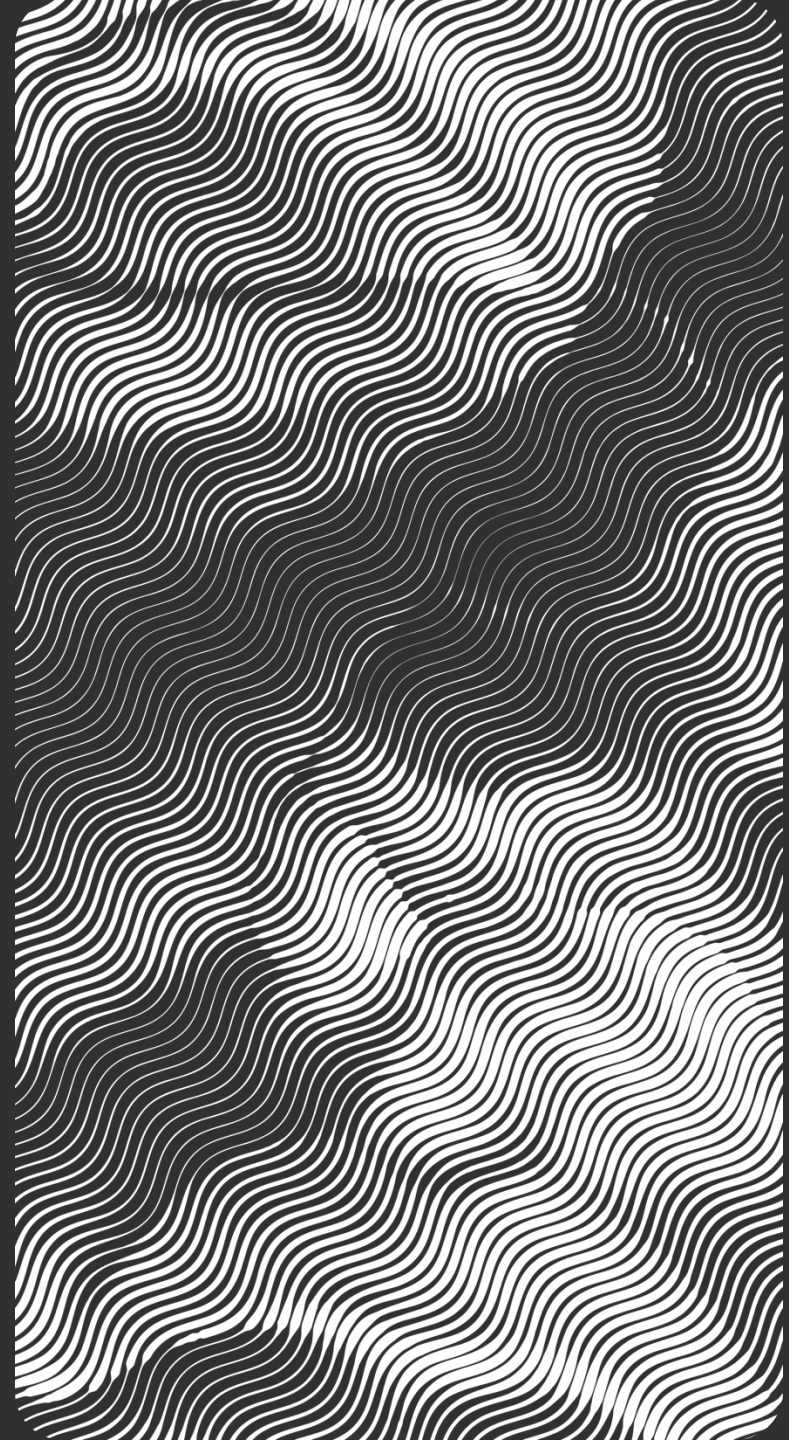


КД × ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА
КОММУНИКАЦИЙ НИУ ВШЭ

ЗУМЕРЫ НА РЫНКЕ ТРУДА

Что действительно важно
для нового поколения работников

Москва, 2025



В современном мире трудовых отношений молодое поколение работников, так называемые «зумеры» (поколение Z), предъявляет новые требования к работодателям. Они ожидают гибкости, финансовой стабильности, карьерных перспектив и комфортной атмосферы в коллективе. Настоящее исследование посвящено анализу предпочтений и ожиданий молодых специалистов от работы, а также основным причинам, влияющим на их выбор работодателя.

Цель исследования — выявить ключевые факторы, определяющие отношение зумеров к работе, работодателям и профессиональному развитию. Оно помогает понять, какие условия труда, корпоративные ценности и стили управления наиболее привлекательны для нового поколения сотрудников.

Исследование проведено агентством КД и Центром исследования рынка коммуникаций НИУ ВШЭ, и его результаты основаны на данных, собранных среди 407 студентов и молодых специалистов из более чем 70 вузов. Возраст респондентов — от 21 до 27 лет.

Данный анализ поможет работодателям скорректировать стратегии привлечения и удержания молодых специалистов, создавая более комфортные и продуктивные условия труда.

“

«Современные молодые специалисты ориентированы на профессиональный рост и гибкость. Они ищут баланс между карьерой и личной жизнью, и работодатели, готовые предложить такие условия, получают более лояльных сотрудников. Понимание ожиданий и мотиваций будущих специалистов — ключ к созданию эффективной и гармоничной рабочей среды».

Ольга Пескова

руководитель Центра исследования
рынка коммуникаций НИУ ВШЭ



“

«Исследование — это не просто поиск ответов, это путь к пониманию того, что движет молодым поколением. На уровне гипотез мы понимаем, что ключевыми мотиваторами являются зарплата, карьерные перспективы, корпоративная культура, уважение к личным границам сотрудников. Но нам было важно «взвесить» эти факторы, мотивирующие молодых профессионалов».

Айта Лузгина

генеральный директор
агентства КД



Исследование показало, что поколение Z предъявляет высокие требования к условиям работы, гибкости и финансовому вознаграждению. Они ориентированы на профессиональный рост, но не готовы жертвовать личной жизнью ради карьеры.

ФИНАНСОВАЯ МОТИВАЦИЯ И КАРЬЕРНЫЙ РОСТ

- **82,8%** зумеров называют высокую зарплату ключевым фактором при выборе работы.
- **60,4%** ориентированы на карьерный рост и продвижение.
- Основная причина увольнения — **низкая зарплата (81,3%)**, за ней следуют **отсутствие карьерных перспектив (55,5%)** и **негативная атмосфера в коллективе (53,3%)**.

ФРИЛАНС VS. НАЙМ

- **53%** хотят совмещать фриланс и работу в найме.
- **33%** выбирают стабильную работу в компании с понятной карьерной траекторией.
- Только **10%** ориентированы исключительно на фриланс.

WORK-LIFE BALANCE И ГИБКОСТЬ

- **88%** считают баланс между работой и личной жизнью важным, при этом среди важных факторов этот пункт оказывается лишь на 4-м месте с **43,5%**.
- **57%** ценят гибкий график и возможность удаленной работы.
- Только **9%** готовы работать исключительно удаленно, а **52%** предпочитают гибридный формат с частичными посещениями офиса.

ЦЕННОСТИ В РАБОТЕ

- **41,5%** считают, что главное в компании — развитие сотрудников.
- Лишь **17,9%** ценят вклад в общество, а экология и инновации практически не имеют значения.
- Главные мотиваторы: **финансовое вознаграждение (70%)**, интересные задачи (58,7%) и хорошая атмосфера в коллективе (42,5%).

ОТНОШЕНИЕ К ОФИСУ И РАБОЧЕМУ ПРОЦЕССУ

- **75,3%** считают главным плюсом офиса живое общение с коллегами.
- Только **9%** готовы работать в офисе каждый день, большинство предпочитают бывать там несколько раз в неделю.
- Зумеры избегают **рутинных (53,8%)** и **непонятных задач (81,3%)**.

ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДСТВУ

- **34,9%** ждут от руководителя четкости в задачах.
- **26,8%** рассчитывают на наставничество.
- **79,4%** негативно относятся к микроменеджменту и постоянной критике без конструктивных предложений.

БЫСТРАЯ АДАПТАЦИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

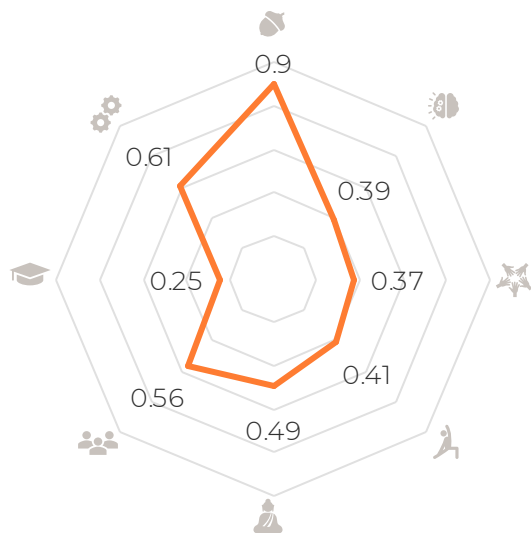
- **72,7%** считают поддержку и наставничество ключевыми факторами адаптации.
- **51,1%** хотят четких инструкций и информации о своих обязанностях.
- **34%** назвали вводный тренинг важным шагом для быстрого погружения в работу.

ОБЪЯСНЕНИЕ ДАННЫХ

Исследование подтверждает, что зумеры стремятся к балансу между самореализацией и комфортными условиями труда. Их главная цель – стать экспертами, но они не готовы жертвовать гибкостью ради карьеры. Работодателям стоит учитывать, что поколение Z ценит понятность процессов, наставничество и уважение к личным границам. Они не боятся менять место работы, если не получают желаемых условий, что делает вопрос удержания кадров особенно актуальным.

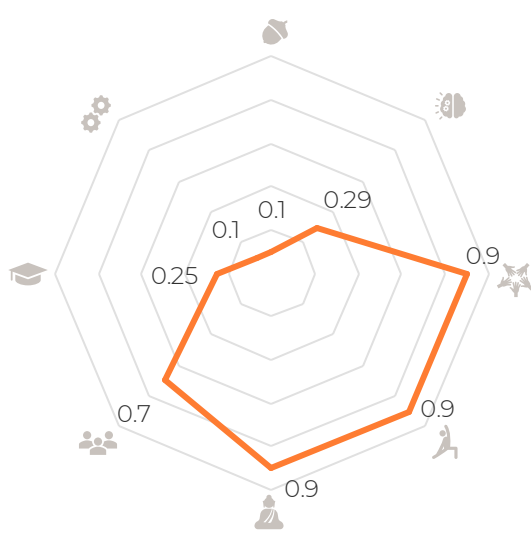
Исследование выявило среди зумеров 4 основных поведенческих кластера с точки зрения отношения к работе

КАРЬЕРООРИЕНТИРОВАННЫЕ ПРАГМАТИКИ



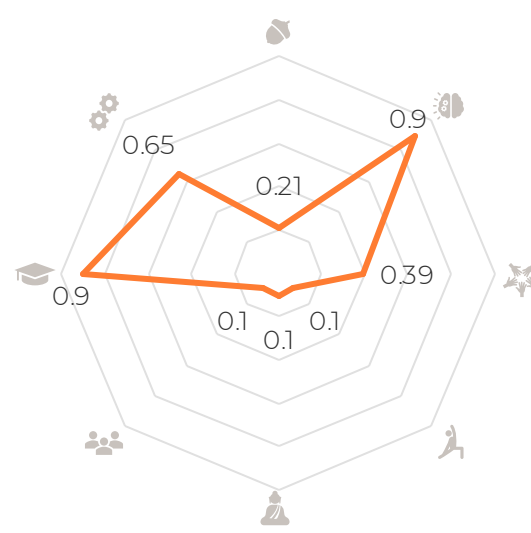
Зумеры в начале карьерного пути, которые ищут возможности для роста, ориентированы на результат и заинтересованы в развитии. Их главные мотиваторы — деньги, обучение, интересные задачи и признание.

В ПОИСКАХ БАЛАНСА И АТМОСФЕРЫ



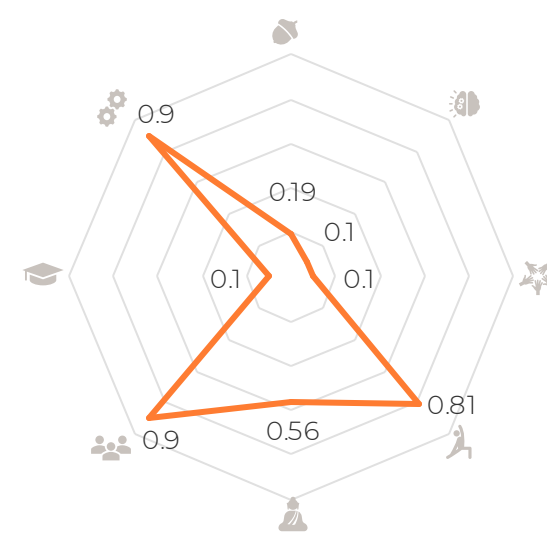
Воспринимают работу как часть жизни, а не как ее центр. Для этого кластера важны гибкий график, уважительное отношение, комфорт и доверие в команде. Их мотивируют самореализация и удовлетворение от процесса, а не карьерные амбиции.

ЦЕНИТЕЛИ СТАБИЛЬНОСТИ



Сфокусированы на стабильности, прозрачных условиях и прямом обмене «время-деньги». Этой группе важно, чтобы условия были честными и постоянными. Основной мотиватор — высокая оплата труда.

ИССЛЕДОВАТЕЛИ И КРЕАТОРЫ



Хотят всего сразу: роста, свободы, влияния, осмысленности. Их мотивируют интересные задачи, ощущение вклада, возможность проявить себя.

Факторы выбора работы

- развитие
- коллектив
- смысл
- миссия
- рациональность
- гибкость
- люди
- техника

**Зумеры — не потерянное поколение для работодателя.
Они готовы держаться за свое рабочее место
при условии «встречного движения».**

52% зумеров можно отнести к стабильным сотрудникам.

Они меняют работу раз в несколько лет. Значительная часть людей предпочитает стабильность и долгосрочные проекты, либо находят удовлетворение в своей текущей работе.

31% опрошенных меняют работу ежегодно. Это свидетельствует о поиске новых возможностей, неудовлетворенности текущими условиями или стремлении к карьерному росту.

Только 11% респондентов меняют работу несколько раз в год.

Это подтверждает наличие высокой мобильности на рынке труда, временной или проектной работы, либо трудности в нахождении подходящей должности.

Рекомендации работодателям, взаимодействующим с поколением Z

Поколение Z предъявляет новые требования к условиям труда, стилю управления и корпоративной культуре. Чтобы привлечь и удержать молодых специалистов, работодателям необходимо адаптировать свои стратегии и создать комфортную рабочую среду.

Зумеры ценят гибкость, карьерные перспективы, интересные задачи и комфортную атмосферу. Они готовы работать на результат, но не терпят бюрократии, строгой иерархии и неконструктивной критики. Если компания хочет привлекать и удерживать молодых специалистов, важно учитывать их ценности и ожидания, создавая рабочую среду, в которой они смогут расти и развиваться.



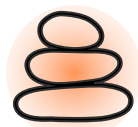
Обеспечьте конкурентоспособную оплату труда и прозрачные карьерные перспективы

- Высокая зарплата — ключевой фактор при выборе работы (82,8% зумеров).
- Четкие возможности карьерного роста важны для 60,4% сотрудников.

Что делать?

- ✓ Предложите конкурентоспособный уровень оплаты труда с прозрачной системой бонусов.
- ✓ Разработайте понятные карьерные траектории и систему роста внутри компании.
- ✓ Проводите регулярные обсуждения карьерного развития с сотрудниками.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ, РАБОТАЮЩИХ С ПОКОЛЕНИЕМ Z



Помогайте поддерживать гибкий график и баланс между работой и личной жизнью

- 87% зумеров считают work-life balance важным.
- 57% ценят возможность гибкого графика и удаленной работы.

Что делать?

- ✓ Внедряйте гибкие графики работы и возможность удаленной занятости.
- ✓ Оптимизируйте задачи так, чтобы переработки не становились нормой.
- ✓ Оценивайте сотрудников по результатам, а не по количеству часов в офисе.



Создавайте среду для профессионального роста и развития

- 41,5% зумеров считают развитие сотрудников главной ценностью компании.
- 72,7% ожидают наставничества и поддержки на старте работы.

Что делать?

- ✓ Разработайте программы наставничества для новых сотрудников.
- ✓ Внедрите регулярные тренинги и курсы повышения квалификации.
- ✓ Предоставьте доступ к обучающим материалам, платформам и возможностям сертификации.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ, РАБОТАЮЩИХ С ПОКОЛЕНИЕМ Z

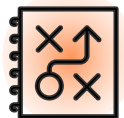


Формируйте открытую и дружелюбную корпоративную культуру

- Хорошая атмосфера в коллективе важна для 42,5% сотрудников.
- 75,3% ценят живое общение с коллегами.

Что делать?

- ✓ Создавайте инклюзивную, открытую корпоративную среду, где сотрудники чувствуют себя комфортно.
- ✓ Поощряйте командную работу и неформальное взаимодействие между сотрудниками.
- ✓ Организуйте неформальные мероприятия, но делайте их добровольными (20% зумеров избегают корпоративов).



Минимизируйте бюрократию, обеспечьте четкость задач

- 81,3% зумеров теряют мотивацию, если задачи непонятны.
- 34,9% ожидают от руководства четких инструкций и ясности.

Что делать?

- ✓ Формулируйте задачи четко, давайте конкретные KPI.
- ✓ Используйте современные инструменты управления задачами (Trello, Asana, Notion и т. д.).
- ✓ Избегайте излишнего контроля: микроменеджмент раздражает 79,4% сотрудников.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ, РАБОТАЮЩИХ С ПОКОЛЕНИЕМ Z



Развивайте современные формы занятости

- 53% зумеров хотят совмещать работу в найме с фрилансом.
- Гибридный формат работы предпочитают 52% сотрудников.

Что делать?

- ✓ Рассмотрите гибридные модели занятости — например, частичная удаленка или работа по проектам.
- ✓ Дайте возможность сотрудникам брать внутренний фриланс внутри компании.



Создавайте систему быстрой адаптации для новых сотрудников

- 72,7% считают поддержку и наставничество ключевыми для адаптации.
- 51,1% хотят четких инструкций и понимания своих обязанностей.

Что делать?

- ✓ Вводите онбординг-программы, которые помогают сотрудникам быстрее влиться в работу.
- ✓ Проводите вводные тренинги, знакомьте новичков с корпоративной культурой.
- ✓ Назначайте наставников для новых сотрудников.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ, РАБОТАЮЩИХ С ПОКОЛЕНИЕМ Z



Обеспечьте качественную обратную связь

- 56% зумеров предпочитают получать регулярную обратную связь.
- 79,4% раздражает постоянная критика без конструктивных предложений.

Что делать?

- ✓ Проводите регулярные встречи для обсуждения прогресса сотрудников.
- ✓ Формулируйте обратную связь конструктивно — отмечайте сильные стороны и предлагайте пути роста.
- ✓ Избегайте исключительно негативных отзывов, зумерам важна поддержка и признание достижений.

Эволюция зумеров

С возрастом зумеры проходят заметную трансформацию в отношении к работе: от любопытства и желания «попробовать себя» к более четким ожиданиям, требованиям и ценностям. Младшие ориентированы на интерес и поддержку, средние — на самореализацию и команду, старшие — на зрелые условия, карьеру и уважение. Это не три разных поколения, а три этапа взросления внутри одного, и это важно учитывать в коммуникации и управлении. Их понимание поможет работодателю подобрать правильный «ключик» к сердцу любого зумера вне зависимости от возраста последнего.

От интереса к признанию и смыслу

В возрасте 18–21 лет зумеры чаще всего мотивируются просто интересными задачами, новизной и разноплановостью.

С возрастом их установки усложняются: уже в группе 22–24 появляется стремление к самореализации, а у 25–27 значимо растет потребность в признании достижений и в ощущении, что работа имеет общественный вклад.

По сути, **карьерное взросление сопровождается переходом от «интересно» к «важно» и «ценно».**

Рост значимости стабильности и финансов

Для старших возрастных групп зумеров (22–27 лет) финансовая стабильность становится заметно более значимой как в мотивации, так и в выборе работы, тогда как у младших (18–21) на первом плане — обучение и гибкость. У старших уже доминируют факторы стабильности: зарплата, перспективы карьерного роста и понятные условия.

Этот сдвиг также отражается в причинах увольнений — старшие чаще называют низкую оплату и конфликт с руководством.

От адаптации к навигации

Молодые зумеры (18–21) больше полагаются на внешние условия: им важен гибкий график, теплая атмосфера, обучение «на месте». **С возрастом фокус смещается на контроль и планирование:** они хотят видеть карьерную траекторию, понимать, как выстроена структура, и добиваться конкретных целей.

Это отражается и в том, как они выбирают работу, и в том, что становится для них причиной увольнения.

Ценности: от роста к пользе

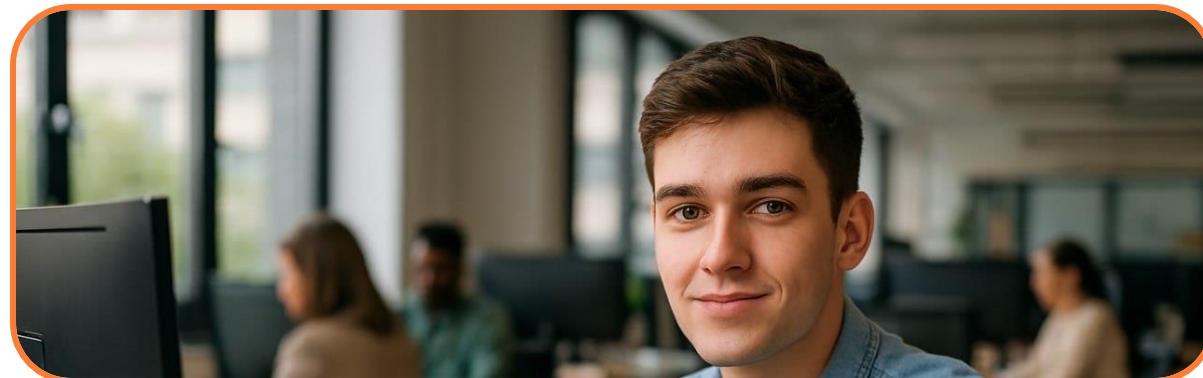
С возрастом трансформируется и представление о профессиональных ценностях. Если для младшей группы главное — освоить новые знания и вырасти как специалисту, то для старших важнее становится социальная польза, вклад, «след». Особенно видно усиление акцентов на пользу обществу и осмысленность профессионального вклада у группы 25–27 лет.

Причины увольнения становятся сложнее

В младших когортах причины увольнения в основном функциональны: неудобный график, ожидания не совпали, неинтересно. **Старшие же группы все чаще называют управленческие причины:** неэффективный руководитель, отсутствие перспектив, демотивация от среды. Это говорит о более критичном взгляде на культуру и системность работодателя по мере накопления опыта.

Если вы работаете с зумерами 18–21 лет, делайте акцент на:

- ✓ Возможности решать интересные задачи и пробовать себя в новых и разных профессиональных ролях.
- ✓ Потенциале для самореализации и росте, получении новых знаний и умений.
- ✓ Наличии гарантированной и адекватной оплаты труда.



Общий портрет

Это самая младшая когорта в исследовании — студенты или недавние выпускники. У них еще мало опыта взаимодействия с работодателями, и в основном они фокусируются на входе в профессию.

Мотивация

На первом месте — интересные задачи и разнообразие опыта. Важна вовлеченность, ощущение новизны. Материальные мотиваторы пока не столь выражены, как у старших коллег.

Что важно при выборе работы

Гибкость, атмосфера, возможность попробовать себя в разных ролях. Упор на обучение в процессе и поддержку.

Причины увольнения

Ожидания не совпали, задачи оказались скучными или «не про меня». Также — перегруз, стресс, отсутствие внимания со стороны руководства.

Ценности

Развитие, обучение, личный рост. Сильна ориентация на получение навыков и «распаковку» себя как профессионала.

Вывод

С этой группой важно работать как с молодыми исследователями: давать попробовать, объяснять, вовлекать и поддерживать. Они не про стабильность, а про пробу и рост.

Если вы работаете с зумерами 22–24 лет, важно подчеркнуть:

- ✓ Признание результатов и вклад в общее дело.
- ✓ Четкие перспективы и возможность профессионального роста.
- ✓ Культуру и доверительную атмосферу в команде.



Общий портрет

Это ядро зумеров — первые 1–3 года карьеры. Уже есть опыт, начальные ориентиры, базовые требования. Они начинают соотносить себя с профессией.

Мотивация

Увлеченность задачами сохраняется, но появляется самореализация и поиск признания. Становится важен личный вклад и обратная связь.

Что важно при выборе работы

Баланс между развитием, задачами и командой. Хочется видеть перспективу, а не просто процесс. Важна понятность структуры, открытость.

Причины увольнения

Чувство стагнации, неэффективный руководитель, отсутствие роста. Демотивируют рутинная и отсутствие смысла.

Ценности

Становится заметным сдвиг к социальной значимости: вклад, командность, экология культуры. Уже не просто про рост, но и про качество среды.

Вывод

С ними уже можно говорить на равных: они ждут смысла, перспектив и уважения. Они ищут компанию, а не просто работу.

Если вы работаете с зумерами 25–27 лет, особенно важно:

- ✓ Прозрачность условий и финансовая предсказуемость.
- ✓ Реальные возможности для карьерного движения.
- ✓ Открытость, уважение и зрелая коммуникация со стороны руководства.



Общий портрет

Это уже уверенно идущие по карьерной траектории зумеры. Часто — с опытом нескольких мест работы, сформированными требованиями и критическим мышлением.

Мотивация

Вырос запрос на признание, влияние, стабильность и оплату труда. Интерес к задачам сохраняется, но идет рука об руку с оценкой смысла и отдачи.

Что важно при выборе работы

Прозрачные условия, понятная траектория, зрелая культура. Работодатель должен быть предсказуемым и достойным.

Причины увольнения

Низкая оплата, отсутствие развития, токсичная культура, управленческие ошибки. Готовы уходить быстро, если видят системные проблемы.

Ценности

Смысл, влияние, вклад. Меньше ориентации на «прокачку», больше — на долгосрочный эффект и качество процессов.

Вывод

Эта когорта требует честности, зрелости и взаимного уважения. Они не терпят «бессмысленной занятости» и умеют формулировать запрос.

Какие бывают зумеры (с точки зрения работодателя)

Мы разбили собранные данные по мотивационным установкам, критериям выбора работы и причинам увольнения, а затем с помощью методов многомерной кластеризации выделили 4 устойчивых поведенческих сегмента среди опрошенных.

Каждый такой кластер представляет собой когерентную группу респондентов с близкими установками, приоритетами и профессиональными ориентирами. Эти группы отражают содержательно различающиеся подходы к восприятию работы и работодателя.

На основе содержательного анализа кластеров мы сформировали типологию зумеров, которая может служить практическим инструментом для проектирования HR-стратегий и внутренних коммуникаций.

Мы применили **методы факторного анализа**, чтобы выявить в данных, полученных от респондентов, скрытые структуры. В частности, мы использовали **метод главных компонент (РСА)** — статистический инструмент, который помог сократить многомерное пространство признаков до **8 обобщающих факторов** (осей).

Каждый такой фактор отражает определенный паттерн поведения или установку. Вместе они объясняют существенную часть смыслового разброса ответов и позволяют **интерпретировать типовые установки** поколения Z в профессиональной сфере.

Чтобы визуализировать различия между кластерами, мы рассчитали средние значения по каждому из восьми факторов внутри выделенных типажей и привели их к условной шкале [0,1–0,9]. Такая нормализация позволила избежать искажений, связанных с крайними значениями, и сохранить относительные различия между кластерами.

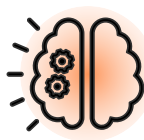
В результате мы получили сбалансированные радар-графики, отражающие не абсолютные уровни факторов, а их профильные акценты в рамках каждого поведенческого сегмента.



ФАКТОР 1: РАЗВИТИЕ

Объединяет установки, ориентированные на **развитие, карьеру и самореализацию**, при этом в контексте **адекватного вознаграждения**. Участники с высоким значением по этой оси демонстрируют **интерес к работе, приносящей как смысл, так и доход**. Они стремятся к активной роли в процессе, хотят видеть влияние своих действий на него, ценят обучение и признание.

Это **классическая установка «работа ради роста»** с ожиданием, что усилия должны окупаться как профессионально, так и материально. Для таких людей мотивация и причины увольнения совпадают: если нет смысла и признания, или зарплата не соответствует вкладу, они склонны менять место работы.



ФАКТОР 2: РАЦИОНАЛЬНОСТЬ

Здесь доминируют признаки, связанные с **аналитической или технической природой работы**: структурированные задачи, логичность, ясные цели. Участники с высокими значениями по этому фактору фокусируются на **эффективности, четкости требований, минимизации «социального шума»** на работе. Они менее ориентированы на коллектив или эмоциональную сторону взаимодействия.

Этот фактор можно трактовать как **«функциональный подход» к профессии**: не так значима атмосфера, как ясность задач и отсутствие хаоса. В этом контексте важны инструменты, процедуры и возможность автономно делать свое дело.



ФАКТОР 3: КОЛЛЕКТИВ

Участников, получивших высокие значения по этой шкале, выделяет **значимость социальной среды**: дружный коллектив, стабильность, доверие, психологическая безопасность. Это **про климат в команде, «людей вокруг»** и то, насколько им можно доверять и быть собой.

Такая установка подразумевает, что **работа — это не только задачи, но и окружение**. При низком уровне доверия, токсичной среде или доминирующем микроменеджменте такие сотрудники теряют мотивацию быстрее остальных.



ФАКТОР 4: ГИБКОСТЬ

Отражает **отношение к режиму и свободе в работе**: гибкий график, возможность выбирать формат занятости, работа по своим биоритмам. Люди, чувствительные к этому фактору, ценят **контроль над своим временем и физическим пространством**. Они склонны уходить, если работа требует жесткой привязки ко времени или месту.

Этот фактор работает не столько как мотивация, сколько как **барьер**: если гибкости нет — это причина искать другое место.



ФАКТОР 5: СМЫСЛ

Это глубоко **экзистенциальная шкала**. Участники, набравшие высокие значения, **ищут смысл в том, что делают**. Им важно, чтобы результат их труда приносил пользу, имел социальную значимость или, по крайней мере, был не «в стол».

Такая установка чаще встречается у людей, которые чувствуют профессиональную идентичность — **хотят «менять мир», а не просто работать**. Уходят они чаще всего от ощущения бессмысленности и «просто выполнения инструкций».



ФАКТОР 6: ЛЮДИ

Демонстрирует предпочтение к **работе с людьми**: помощь другим, общение, взаимодействие, командная работа. Этот фактор противопоставлен задачам «в одиночку», связанным только с системами или структурами.

Высокие значения указывают на **эмоциональный отклик, стремление к поддержке** и гуманистическую направленность в профессии — таких сотрудников легко вовлечь через заботу и коллективные инициативы.



ФАКТОР 7: МИССИЯ

Перекликается с пятым фактором, но акцент здесь смещен в сторону **воспитания, наставничества и общественного вклада**. Это установки молодых идеалистов: они хотят **не просто «делать», а учиться и учить**, быть частью комьюнити.

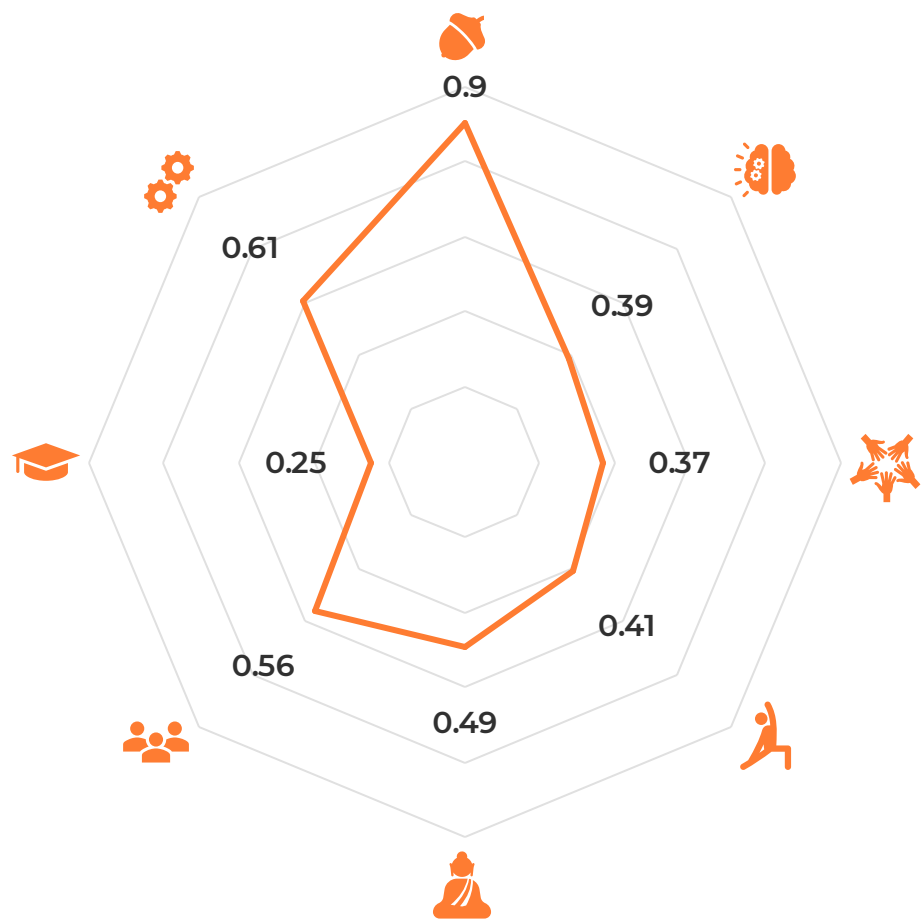
Этот фактор указывает на **интерес к более долгосрочной роли** — не только задачи, но и участие в передаче опыта, совместном развитии.



ФАКТОР 8: ТЕХНИКА

Характерен для участников, фокусирующихся на **технических задачах и решении проблем**. Это люди, которые получают удовольствие от «покрутить», «починить», «разобраться». Им важно иметь конкретную цель, технические средства и четкое ожидание результата.

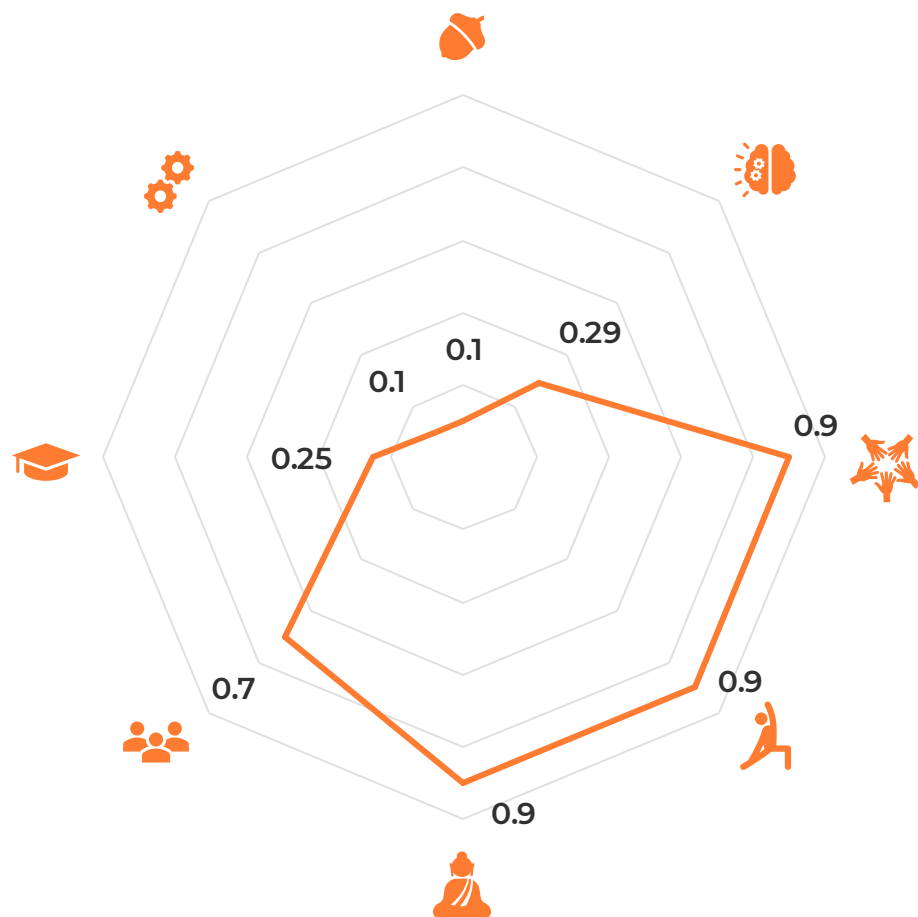
Можно сказать, что это **инженерная, практическая ориентация** — от настройки рекламных систем до написания кода.



Зумеры в начале карьерного пути уверенно смотрят в будущее: ищут возможности для роста, ориентированы на результат и заинтересованы в развитии.

Их главные мотиваторы — деньги, обучение, интересные задачи и признание. При выборе места работы они обращают внимание на карьерные перспективы, понятность процессов и возможность учиться.

Удивительно, но это — **самая молодая группа в выборке:** почти 50% — в возрасте 18–21 года. Несмотря на возраст, они серьезны в подходе и склонны к логике «инвестировать в работу ради будущего результата».

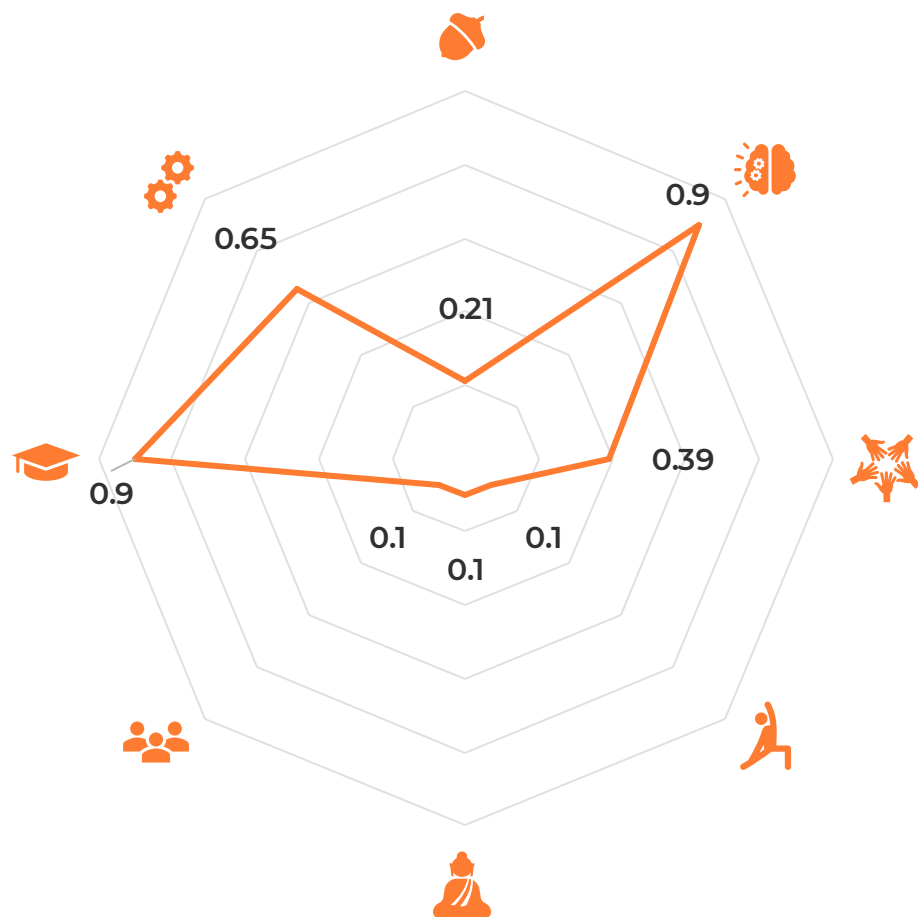


Эта группа воспринимает работу как часть жизни, а не как ее центр. Для них важны гибкий график, уважительное отношение, комфорт и доверие в команде. Основные причины для смены работы — токсичная атмосфера и несоответствие ожиданий.

Это сравнительно небольшая, но осознанная группа, где больше 55% — в возрасте 22–24 лет.

Их мотивируют самореализация и удовлетворение от процесса, а не карьерные амбиции в классическом смысле. В работе с ними важен такт, прозрачность и забота.

КЛАСТЕР 3 «ЦЕНИТЕЛИ СТАБИЛЬНОСТИ»



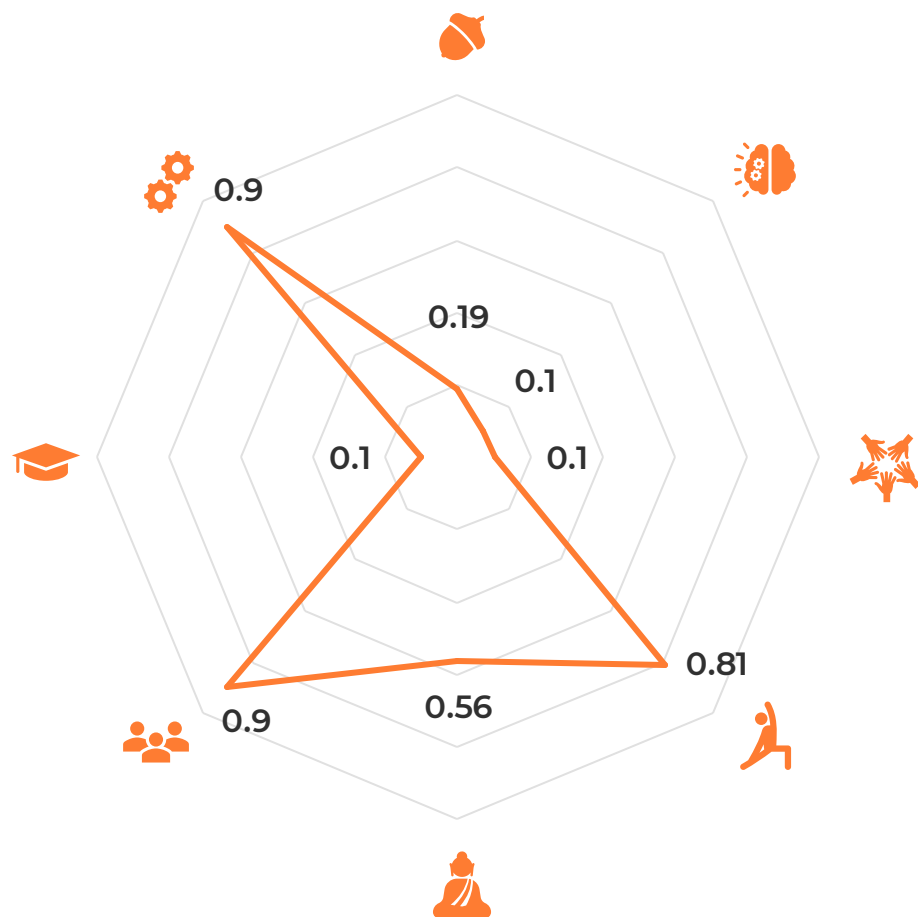
Эти зумеры — прагматичные, сфокусированные на стабильности, прозрачных условиях и прямом обмене «время-деньги».

Им важно, чтобы условия были честными и зафиксированными. **Основной мотиватор — высокая оплата труда.** При этом они ценят четкие задачи, обратную связь, прозрачную иерархию.

Это зрелая группа — почти поровну 22–24 и 25–27 лет, и они **ближе всех к «рынку труда в классическом смысле».**

Они уходят, если им недоплачивают, если задачи оказываются непонятными или данные им обещания не выполняются.

КЛАСТЕР 4 «ИССЛЕДОВАТЕЛИ И КРЕАТОРЫ»



Самый разнообразный и многослойный типаж. Эти зумеры **хотят всего сразу: роста, свободы, влияния, осмысленности.**

Их мотивируют **интересные задачи, ощущение вклада, возможность проявить себя.** Они остро чувствуют рутину и отсутствие развития, уходят при ощущении, что «их идеи не нужны».

В этой группе большинству 22–24 года, и именно они **чаще всего выбирают проектный подход к работе, ищут нестандартное.** С ними работает доверие, вовлечение, признание и ощущение миссии.

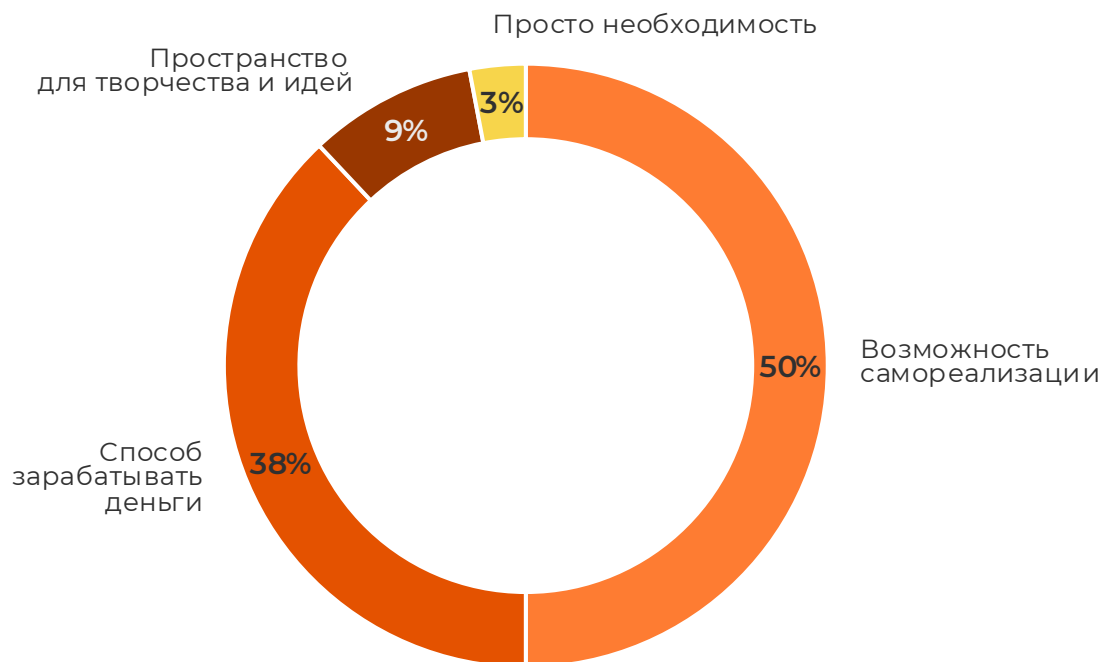
ДАННЫЕ ОПРОСА



Что зумеры ждут от работы,
и что их мотивирует?

РАБОТА ДЛЯ ЗУМЕРОВ — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ САМОРЕАЛИЗАЦИИ

Работа — это...



50% респондентов-зумеров считают что работа — это, прежде всего, пространство самореализации, но чаще всего это сочетается с финансовыми и карьерными ожиданиями. **38%** считают ее способом заработать деньги.

Зумеры не считают работу «просто необходимостью» или пространством для творчества и идей.

Зумеры не хотят видеть в работе жизненную необходимость.

ЗУМЕРЫ ОРИЕНТИРОВАНЫ НА ВЫСОКИЙ ДОХОД, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ И БАЛАНС МЕЖДУ РАБОТОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ

Какие факторы для вас наиболее важны
при выборе работы?



Основными факторами, важными при выборе работы, зумеры называют высокую зарплату и бонусы (**82,8%** опрошенных), возможность карьерного роста (**60,4%**), гибкий график и возможность удаленной работы (**57%**).

К наименее значимым факторам относятся стабильность и соцпакет (**15,5%** опрошенных) и корпоративные мероприятия (**5,7%**).

Стабильность и наличие соцпакета не входят в перечень значимых для них факторов

ФИНАНСОВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, ИНТЕРЕСНЫЕ ЗАДАЧИ И ПРОЕКТЫ МОТИВИРУЮТ ЗУМЕРОВ

Что вас мотивирует в работе?



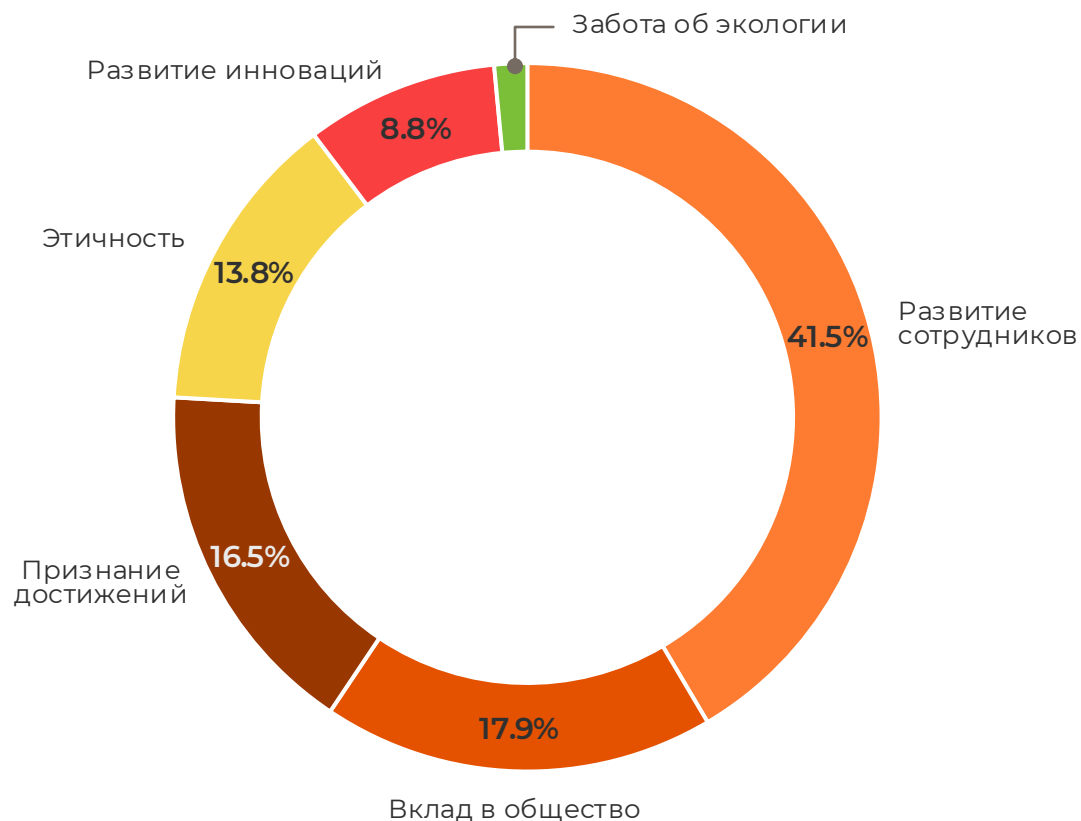
Среди ключевых мотивирующих факторов зумеры назвали финансовое вознаграждение (**70%** опрошенных), интересные задачи и проекты (**58,7%**). Хорошую атмосферу в коллективе и удовлетворение от работы отметили **42%** зумеров. Работа, которая приносит пользу обществу, не вошла в перечень значимых мотивирующих факторов.

Среди **дополнительных мотиваторов** опрошенные выделили возможность профессионального роста и обучения, гибкость в работе и баланс между работой и личной жизнью, влияние на результаты и принятие решений, возможность творческой самореализации, четкие перспективы карьерного роста, стабильность и уверенность в завтрашнем дне, работу в компании с сильными ценностями и культурой, возможность работать с талантливыми и вдохновляющими людьми.

Финансовая стабильность в сочетании с гибкостью. Молодое поколение хочет не только хорошо зарабатывать, но и иметь возможность управлять своим графиком. Это ставит перед работодателями задачу создания конкурентных условий, включая гибкий график и возможности профессионального роста.

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ — ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ КОМПАНИИ, В КОТОРОЙ ХОТЯТ РАБОТАТЬ ЗУМЕРЫ.

Назовите ценность компании,
которая для вас наиболее важна



41,5% респондентов назвали «Развитие сотрудников» самой важной ценностью компании. Также значимы для зумеров социальная ориентированность компании и ценности «Вклад в общество» (**17,9%** опрошенных), а также готовность компании признавать достижения сотрудников (**16,5%**).

Следование экологическим принципам и инновационность не отмечены в качестве значимых факторов (**1,5%** и **8%** соответственно).

Забота об экологии и развитие инноваций не являются значимыми корпоративными ценностями с точки зрения зумеров.

ЗУМЕРЫ ХОТЯТ СТАТЬ ВОСТРЕБОВАННЫМИ ЭКСПЕРТАМИ И ДОСТИЧЬ WORK-LIFE BALANCE

Ваши карьерные амбиции?



Карьерные амбиции зумеров ограничиваются желанием стать экспертом в своей сфере (**70,3%** опрошенных), почти половина респондентов хочет достичь управленческой позиции (**47,2%**). Несмотря на желание построить карьеру, каждый второй отмечает важность баланса между работой и личной жизнью (**49,9%**).

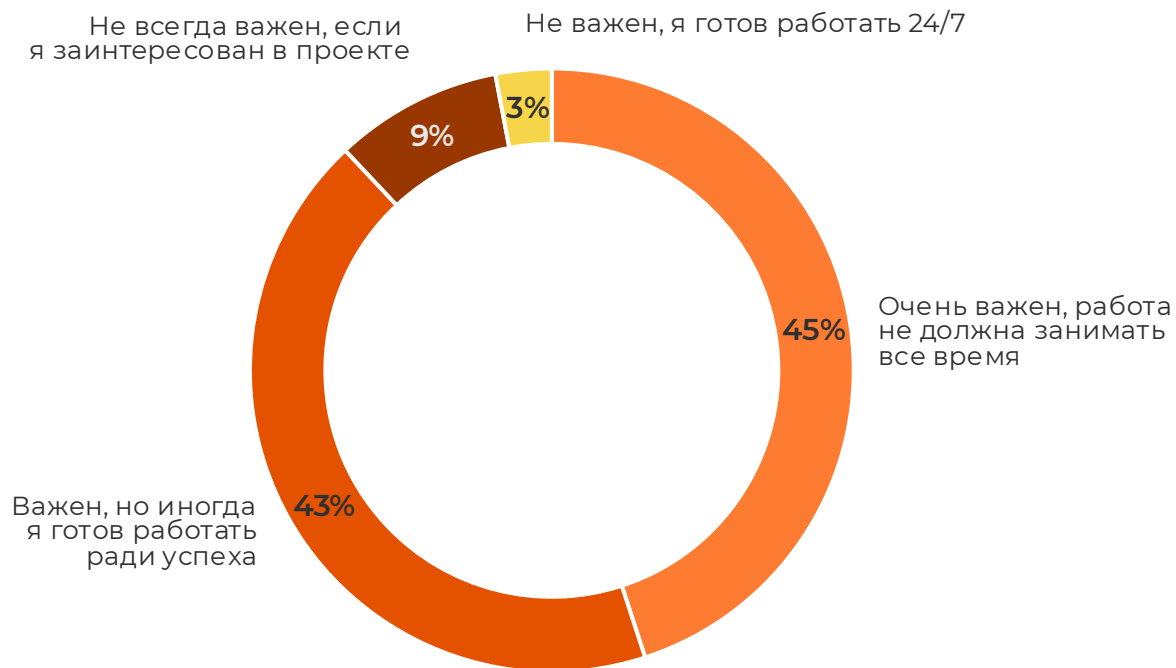
Более трети зумеров рассматривают предпринимательство (**38,6%**) и хотят заниматься креативными проектами (**35,4%**).

Вывод: большинство зумеров стремятся к профессиональной карьере, но не готовы отказываться баланса между работой и личной жизнью.

Работа в социальной сфере не привлекает зумеров.
Каждый третий хочет работать в крупной компании и заниматься креативом.

88% ЗУМЕРОВ ГОВОРЯТ О ВАЖНОСТИ WORK-LIFE BALANCE

Насколько для вас важен баланс
между работой и личной жизнью?



45% респондентов считают баланс между работой и личной жизнью крайне важным, подчеркивая, что работа не должна занимать все их время.

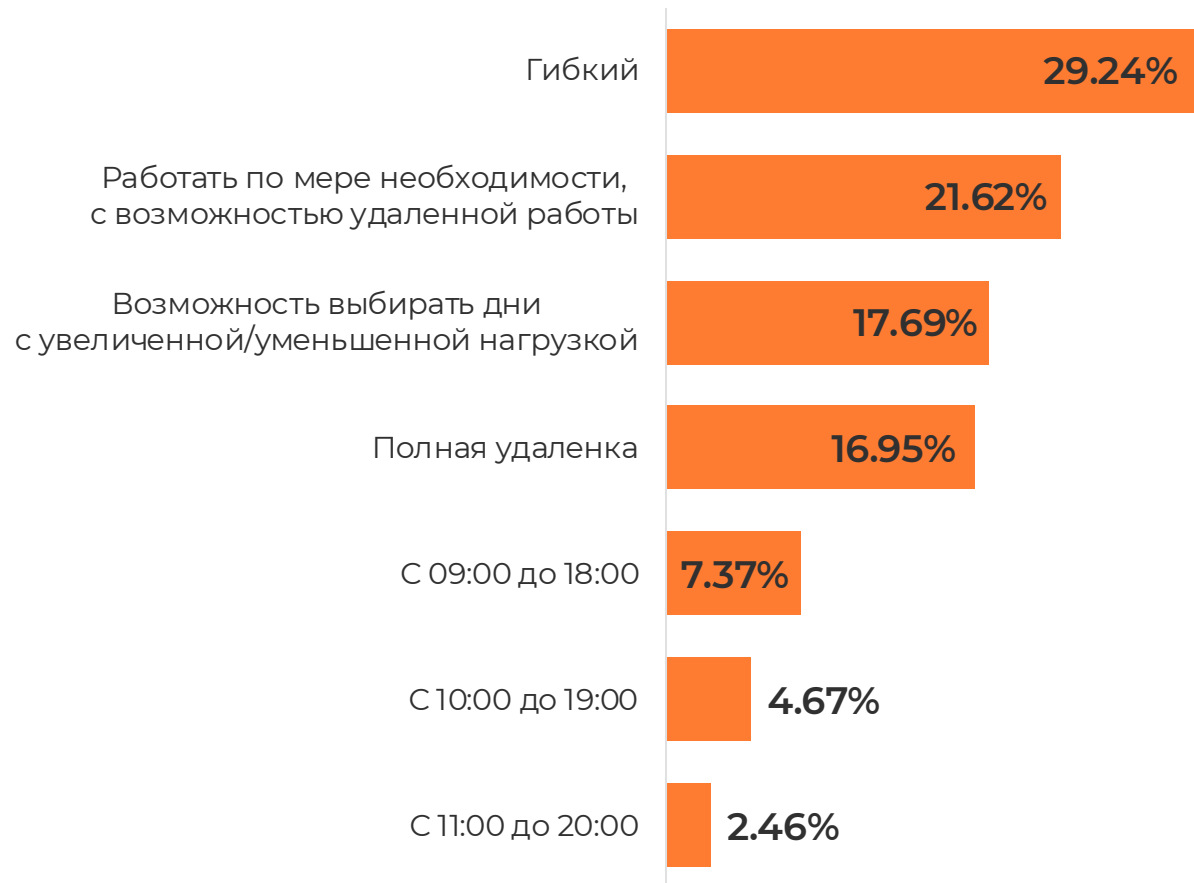
О готовности работать больше ради того, чтобы достичь успеха говорят **43%** зумеров, которые готовы к временным жертвам ради достижения целей.

Только **3%** молодых сотрудников согласны на полную самоотдачу и готовы работать 24/7.

Что думают зумеры о работе в офисе, найме и фрилансе?

ЗУМЕРЫ ПРЕДПОЧИТАЮТ ГИБКИЙ ГРАФИК И ВОЗМОЖНОСТЬ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

Ваш идеальный график работы



Идеальным графиком работы почти половина опрошенных считают гибкий график (**29,2%**) или выполнение конкретных задач с возможностью удаленной работы (**21,6%**).

Только **14%** зумеров готовы работать в жестком графике — при этом **7,4%** выбирают рабочий день с 9:00, **4,7%** готовы приступить с 10:00, **2,5%** выбирают график с 11:00 до 20:00.

В полностью удаленном режиме готовы работать всего **17%** респондентов.

Полностью удаленная работа не входит в число приоритетов зумеров.

ФРИЛАНС ИЛИ НАЙМ? ЗУМЕРЫ НЕ ОПРЕДЕЛИЛИСЬ.

Выберите между фрилансом или штатной позицией



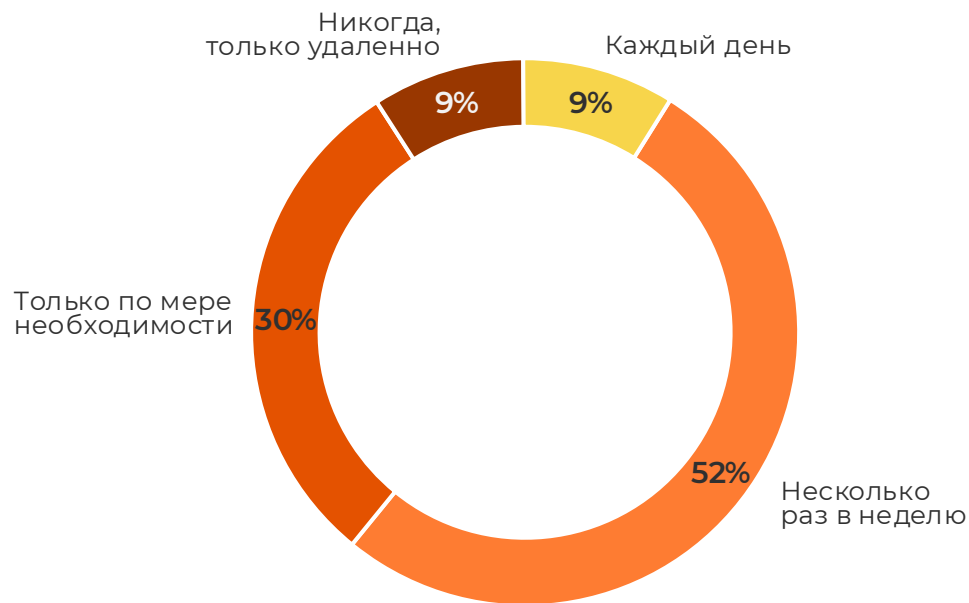
53% респондентов хотят совмещать фриланс и работу в найме — в зависимости от условий. Однако и в том и в другом случае они хотят гибкости со стороны работодателя и возможности сохранять work-life balance.

Штатную позицию с определенной карьерной траекторией и стабильностью выбирают **33%** зумеров.

Более половины респондентов хотят совмещать фриланс и работу в найме.
10% ориентированы исключительно на проектную занятость на фрилансе.

ОФИС ИЛИ УДАЛЕНКА? КАЖДЫЙ ВТОРОЙ ЗУМЕР ХОЧЕТ ХОДИТЬ НА РАБОТУ НЕСКОЛЬКО РАЗ В НЕДЕЛЮ

Как часто вы предпочитаете работать в офисе?



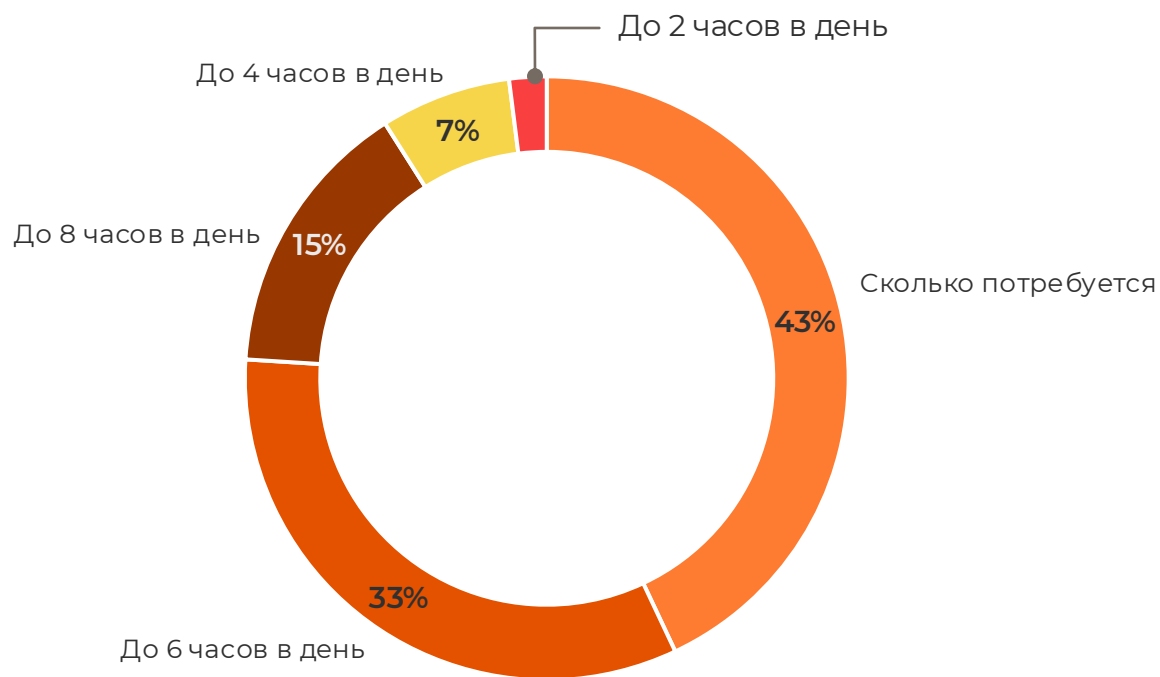
Подавляющее большинство зумеров считают важным периодически работать из офиса. О необходимости посещать его несколько раз в неделю заявили **52%** опрошенных. Еще **30%** готовы приезжать в офис только, когда это необходимо.

Интересно, что крайних позиций — работать из офиса ежедневно или полностью уйти на удаленку — придерживается одинаковое число респондентов (**9%**).

Зумеры готовы работать из офиса. Но только если это действительно необходимо.

ЗУМЕРЫ ГОТОВЫ РАБОТАТЬ НА ФРИЛАНСЕ «СКОЛЬКО ПОТРЕБУЕТСЯ»

Если вы выбираете фриланс,
сколько часов в день вы готовы работать?



Только **15%** зумеров готовы к 8-часовому рабочему дню на фрилансе. **33%** респондентов готовы работать до 6 часов в день. Почти 1/10 предпочитают иметь сокращенный рабочий день от 2 до 4 часов.

Только **43%** респондентов-зумеров готовы работать на фрилансе «сколько потребуется».

ПРИЧИНА РАБОТАТЬ В ОФИСЕ — «ОБЩЕНИЕ ВЖИВУЮ С КОЛЛЕГАМИ»

Причины работать в офисе



Среди причин работать в офисе зумеры отмечают общение с коллегами вживую (**75,3%** опрошенных), комфортное рабочее место (**49,5%**). Примерно треть респондентов относят к значимым факторам психологический комфорт и атмосферу в компании, удобно организованный рабочий процесс, а также профессиональное развитие и обучение на рабочем месте.



МЛАДШИЕ ЗУМЕРЫ (18–21)

Воспринимают офис как пространство роста: чаще выбирают регулярное присутствие, гибкий график и «работу, сколько потребуется». Это не про подчинение, а про желание «войти в профессию» и быть рядом с командой.



СРЕДНЯЯ ГРУППА (22–24)

Ее представители балансируют между поиском свободы и желанием стабильности. Они гибки в графике, часто выбирают смешанный формат «фриланс + найм», но уже чувствуют потребность в структурированности. Их решения — про баланс между контролем и автономией.



СТАРШИЕ ЗУМЕРЫ (25–27)

Это уже осознанные специалисты: они меньше стремятся в офис, чаще выбирают найм, но все еще ценят гибкость. При фрилансе готовы выкладываться, но только если это эффективно. Им важны не часы, а предсказуемость и внятность процесса.

Общий тренд — не уход от структуры, а переход к ее индивидуализации. Зумеры не боятся нагрузок и ответственности, если им позволяют влиять на формат, ритм и логику своей работы. Не навязывать, а настраивать — ключ к их продуктивности.

КАК ЗУМЕРЫ ВЫБИРАЮТ ФОРМАТ РАБОТЫ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ

ГИБКОСТЬ В ГРАФИКЕ = ГИБКОСТЬ В ЗАНЯТОСТИ

- Среди тех, кто выбирает гибкий график, более **60%** предпочитают формат «и фриланс, и найм».
- Они не фиксируют себя в одном типе работы, **им важно управлять собой**.
- Только **29%** предпочитающих гибкий график выбирают строго найм → это неформат «работы по инструкции».

ФОРМАТ ЗАНЯТОСТИ ВЛИЯЕТ НА ОТНОШЕНИЕ К ОФИСУ

- Те, кто выбирает штатную позицию, чаще всего хотят ходить в офис несколько раз в неделю (**57%**) или даже ежедневно (**17%**).
- А вот зумеры, ориентированные на фриланс, чаще говорят «офис только по необходимости» (**47%**) или «никогда» (**26%**).
- Вывод: **удаленность — это часть идентичности, а не просто формальность**.

ГИБКОСТЬ ГРАФИКА = БОЛЬШЕ ГОТОВНОСТИ РАБОТАТЬ ПРИ ФРИЛАНСЕ

- Люди с графиком «по необходимости» или «гибким» чаще выбирают 6+ часов работы при фрилансе.
- **Это не «хочу меньше работать», а «хочу сам определять нагрузку».**
- Тех, кто готов работать сколько потребуется, больше всего среди тех, кто выбирает «гибкий график».

ФОРМАТ ЗАНЯТОСТИ СВЯЗАН С САМОЗАГРУЗКОЙ

- Среди фрилансеров **26%** выбирают до 4 часов в день — минимум среди всех групп.
- В то же время, **43%** «гибридщиков» готовы «работать сколько потребуется».
- **Гибкость — это не про «отлынивать», а про подконтрольную нагрузку.**

Какие задачи интересны зумерам,
и почему они увольняются?

ЗУМЕРАМ ИНТЕРЕСНЫ КРЕАТИВНЫЕ ЗАДАЧИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И КОМАНДНАЯ РАБОТА

Какие задачи вам интересны?



75,2% зумеров хотят заниматься креативными задачами, разработкой новых идей и концепций. Менеджмент проектов привлекает **49%** респондентов. Зумерам интересно работать в команде над общими задачами (**40,8%**) и заниматься аналитикой, исследованием информации и данных (**38,1%**).

Треть зумеров (**33,2%**) называют в списке интересных задач организацию мероприятий, а также обучение и наставничество (**24,3%**).

Зумерам не интересны технические задачи, работа с клиентами и новые технологии.

Какие задачи вас отталкивают?



Представители поколения Z выросли в условиях быстрого доступа к информации, технологий и четких инструкций. Им сложно воспринимать задачи, которые размыты, непонятны и не имеют четкой цели. **81%** опрошенных теряют мотивацию и интерес, если задача кажется им бесцельной или непонятной. Около **54%** не любят рутинные и однообразные задачи. **37%** не хотят заниматься проектами, которые не отвечают их интересам.

Молодых сотрудников не пугает необходимость руководить и самостоятельно принимать решения.

Назовите причины уволиться с работы



Самой распространенной причиной для увольнения **81,3%** опрошенных называют низкую зарплату, **55,5%** готовы уволиться из-за отсутствия карьерных перспектив. **53,3%** среди причин для увольнения называют плохую атмосферу в коллективе. Около трети молодых специалистов готовы уволиться из-за неудобного графика или места работы.

Зарплата, карьерный рост и комфортная среда — ключевые факторы удержания молодых сотрудников.

Как вы предпочитаете получать обратную связь о своей работе?



Зумеры предпочитают регулярную и персонализированную обратную связь от руководителя, которая помогает им корректировать свои действия и улучшать результаты.

Вторым по популярности вариантом являются индивидуальные разговоры с руководителем. Это говорит о том, что многие сотрудники предпочитают обсуждать свои достижения и точки роста в приватной обстановке.

Получение обратной связи через официальные отзывы по результатам выполненных проектов предпочитают 5% опрошенных.

Зумеры предпочитают более частую и неформальную обратную связь, а не только итоговую оценку по завершении проекта.

Зумеры любят работу — и все равно уходят

КРЕАТИВ — МЕЧТА, КОТОРАЯ РАЗОЧАРОВЫВАЕТ

84% зумеров, выбирающих креативные задачи, все равно уходят из-за низкой оплаты, **40%** — потому что задачи оказываются скучными. Ожидание творчества часто разбивается о реальность шаблонных процессов.

ПРОЕКТНИКИ УХОДЯТ ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ СИСТЕМЫ

88% из них жалуются на оплату, **64%** — на отсутствие карьерных перспектив. При этом **39%** указывают на проблемы с руководством. Эти зумеры умеют строить процессы — но терпеть не могут, когда процессы не работают.

Глубинные конфликты интереса и среды

АНАЛИТИКИ НЕ ПЕРЕНОСЯТ ХАОС

Даже «рациональные» зумеры чувствительны к атмосфере: **50%** из них жалуются на коллектив, треть — на неудобный график. Логика не спасает от усталости, если нет структуры и четких условий.

КОМАНДНЫЕ ИГРОКИ УЯЗВИМЫ К КУЛЬТУРЕ

Те, кто ищет совместной работы, чаще всего уходят из-за плохой атмосферы (**56%**) и сложных отношений с руководством. Для них культура — не приятный бонус, а причина остаться или уйти.

На основе анализа причин увольнения и сопутствующих оценок мы выделили 3 группы зумеров с высокой склонностью к раннему уходу. Эти сегменты могут казаться лояльными, но именно они с наибольшей вероятностью покинут компанию в первые месяцы работы — особенно без поддержки, развития и уважения.

СБЕЖАВШИЙ ОТ РУТИНЫ

- Часто уходит из-за неинтересных задач и однообразия.
- Ему не хватило вовлечения, смысла и разнообразия.
- Высокая значимость обучения и смены фокуса.
- Характерный возраст — 18–21.

Как предотвратить?

Активно включать, давать смену ролей, объяснять смысл задач.

АМБИЦИОЗНЫЙ, НО ОБМАНУТЫЙ

- Ушел, потому что не получил ожидаемого карьерного роста.
- Максимально чувствителен к отсутствию перспектив.
- В начале заинтересован, но быстро теряет мотивацию.
- Ожидает прозрачности, роста и уважения — иначе «дальше сам».
- Характерный возраст — 22–24.

Как предотвратить?

Не обещать лишнего, быстро дать зону роста или признания.

ПРОФЕССИОНАЛЬНО ОБИЖЕННЫЙ

- Уходит из-за некомпетентного руководства, отсутствия доверия.
- Высоко оценивает роль наставника и культуру.
- Видит слабые места системы быстрее других.
- Характерный возраст — 25–27.

Как предотвратить?

Не скрывать слабости, дать открытый диалог, показать зрелость команды.

Как зумеры адаптируются на новом месте работы?

НА НОВОМ МЕСТЕ РАБОТЫ ЗУМЕРЫ БОЛЬШЕ ВСЕГО ЦЕНЯТ ПОДДЕРЖКУ И НАСТАВНИЧЕСТВО, КОМФОРТНУЮ АТМОСФЕРУ И ЧЕТКИЕ ИНСТРУКЦИИ

Какие факторы помогают вам адаптироваться
на новом месте работы?



Наиболее важным фактором, позволяющим адаптироваться на новом месте работы, является поддержка и наставничество от коллег или руководителя (**72,7%**). Чуть более половины респондентов отмечают среди факторов дружелюбную атмосферу в коллективе (**51,4%**), наличие четких инструкций и информации о должностных обязанностях (**51,1%**).

На последнем месте по значимости — регулярные встречи с командой или руководителем для обсуждения задач (**29,5%**).

Сотрудники хотят ясности в своих задачах и ожиданиях от их работы, возможность задавать вопросы, а также доступ к необходимым инструментам и обучающим ресурсам.

ДЛЯ АДАПТАЦИИ НА НОВОМ МЕСТЕ РАБОТЫ ЗУМЕРАМ НЕОБХОДИМ ВВОДНЫЙ ТРЕНИНГ И ИНСТРУКТАЖ

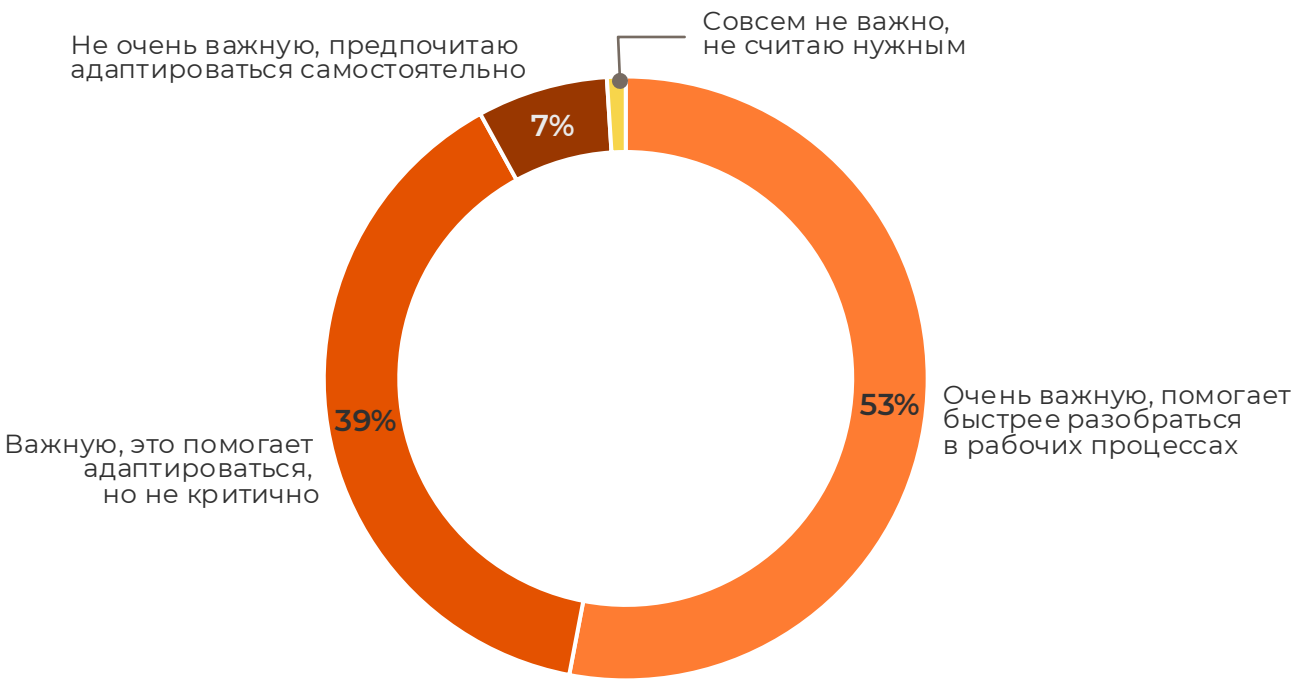
Какие первые шаги на новом месте работы
помогли бы вам быстрее адаптироваться?



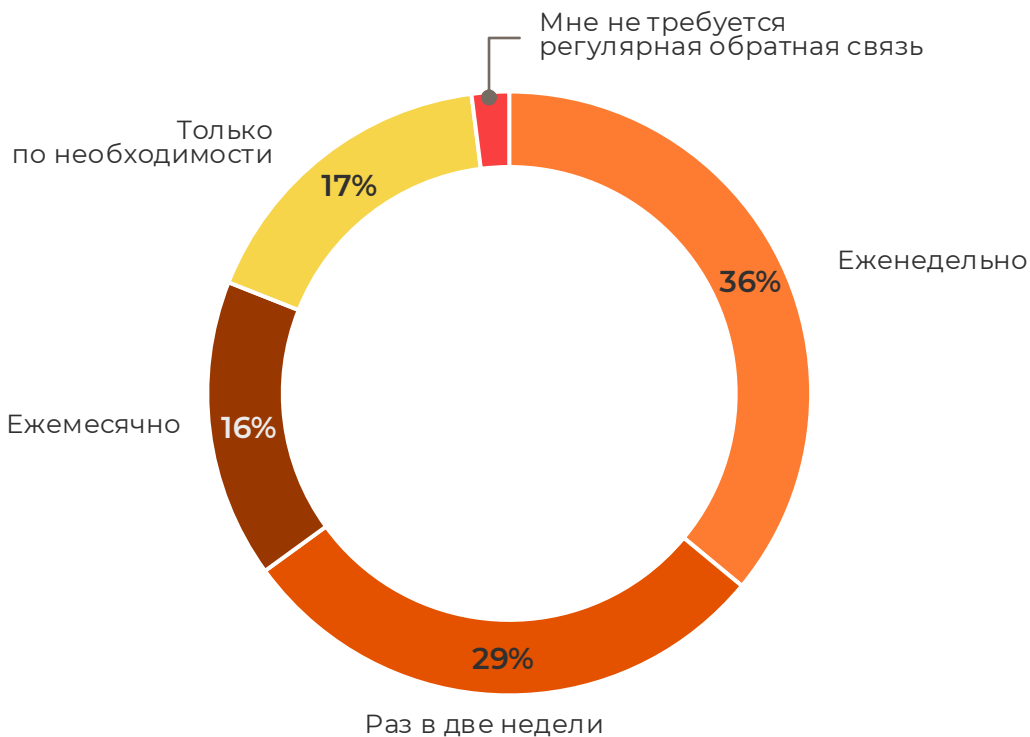
Наиболее важным шагом для адаптации на новом месте работы является проведение вводного тренинга или обучающего курса по внутренним процессам компании (**34%**). Это говорит о необходимости ознакомления молодых сотрудников с корпоративными стандартами и процедурами.

Проведение инструктажа по инструментам и ресурсам, техническим аспектам работы важно для **21%** новичков. Кроме того, сотрудники ценят ясность в понимании своих задач и целей, что помогает им быстрее влиться в рабочий процесс, поэтому при адаптации на новом месте работы сотрудникам требуется обсуждение с руководителем ожиданий и целей на первый период (**19%**).

Какую роль для вас играет наличие наставника
в первые месяцы работы?



Какую частоту встреч с руководителем для
обсуждения прогресса вы предпочитаете в первые
месяцы?



НАСТАВНИК ВАЖЕН. НО НЕ ТАК, КАК ВЫ ПОДУМАЛИ

- **72%** зумеров указывают, что роль наставника крайне важна в первые месяцы. Но при этом только **22%** хотят регулярных и жестко регламентированных встреч — остальные ждут поддержку по запросу. Наставник нужен не как «менеджер», а как «человеческий буфер», точка включения в культуру.
- Даже среди тех, кто хочет «проверок», более половины хотят их не чаще одного раза в неделю. **Это не про контроль, а про чувство опоры.**

Вывод: зумеру важно не внимание по расписанию, а уверенность, что помощь будет, когда она нужна.

АДАПТАЦИЯ КАК ДОВЕРИЕ, А НЕ ИНСТРУКЦИЯ

Самыми частыми факторами успешной адаптации стали:

- Поддержка и наставничество **(17,8%)**.
- Наличие инструкций **(13,2%)**.
- Дружелюбная атмосфера **(12,1%)**.
- Однако почти столько же указали «возможность задавать вопросы без страха» **(10,7%)**.

Инсайт: неформальные элементы (поддержка, открытость, дружелюбие) — ценятся выше, чем формальные (гайды, процессы).

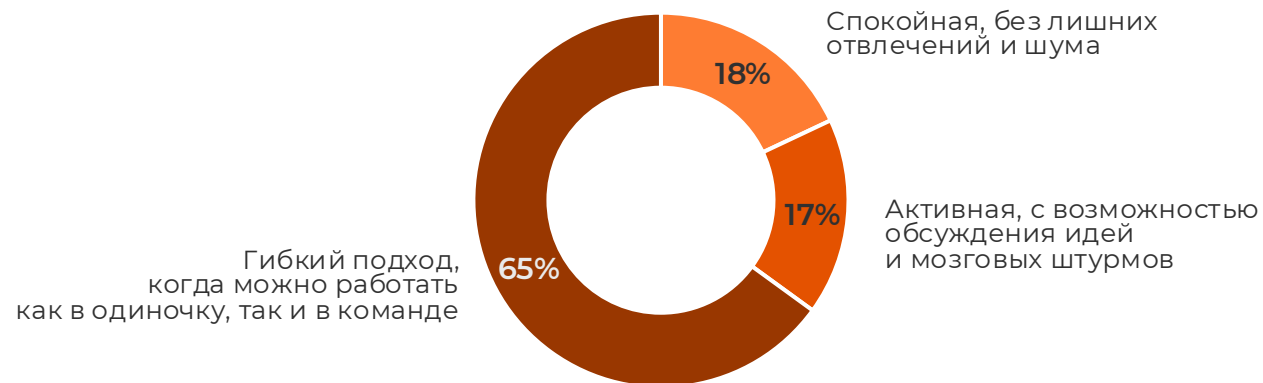
Как зумеры оценивают условия своей работы?

Как вы относитесь к работе в команде?



Молодые сотрудники ценят коллективную работу, которая способствует обмену идеями и взаимной поддержке. Большинство респондентов (**44%**) предпочитают работать в команде. **30%** респондентов предпочитают работать самостоятельно. Почти каждый пятый считает, что все зависит от характера задачи. Это говорит о гибкости и адаптивности сотрудников, которые готовы работать как в команде, так и самостоятельно в зависимости от ситуации.

Какая рабочая обстановка ускоряет процесс выполнения задач?



18% респондентов предпочитают спокойную рабочую обстановку без лишних отвлечений и шума. **17%** предпочитают активную рабочую обстановку с возможностью обсуждения идей и мозговых штурмов. Большая часть респондентов выбирает гибкий подход, когда можно работать как в одиночку, так и в команде. Зумеры отдают предпочтение адаптивности и возможности выбирать подходящий формат работы в зависимости от задачи и личных предпочтений (**65%**).

Насколько для вас важны корпоративы?



Только **20%** респондентов считают корпоративы очень важными, видя в них возможность лучше узнать коллег и расслабиться.

45% говорят о значимости корпоративных мероприятий, но не видят необходимости проводить их часто. **26%** респондентов считают корпоративы не такими важными, особенно если они воспринимаются как формальность.

Корпоративные мероприятия не должны быть формальностью.
Если они не несут реальной пользы или искреннего взаимодействия — они бессмысленны.

Любовь к команде ≠ любовь к корпоративам

Почти **27%** зумеров, которые любят работать в команде, не считают корпоративы обязательными. И только каждый четвертый в этой группе (**27,4%**) считает корпоративы «очень важными».

Инсайт: работа в команде — это про сотрудничество, а не про совместное веселье. Дружелюбная рабочая атмосфера важнее формальных событий.

Формальные корпоративы отталкивают всех — даже лояльных

Даже среди тех, кто «любит команду», почти 20% называют корпоративы формальностью, не нужной им лично.

Инсайт: попытка «веселить всех одинаково» воспринимается как навязанная. Зумеры считают не формат, а интенцию — «это для галочки или для людей?».

Самостоятельные зумеры особенно критичны к корпоративам*

22% считают корпоративы совсем ненужными. Только **12,5%** видят в них что-то ценное.

Инсайт: для этой группы любые формальные «тимбилдинги» работают скорее как раздражитель. Их включение требует индивидуального подхода, а не обязательного сценария.

* Среди предпочитающих работать в одиночку.

Как у зумеров строятся отношения с руководством?

Что вы ожидаете от руководителей?



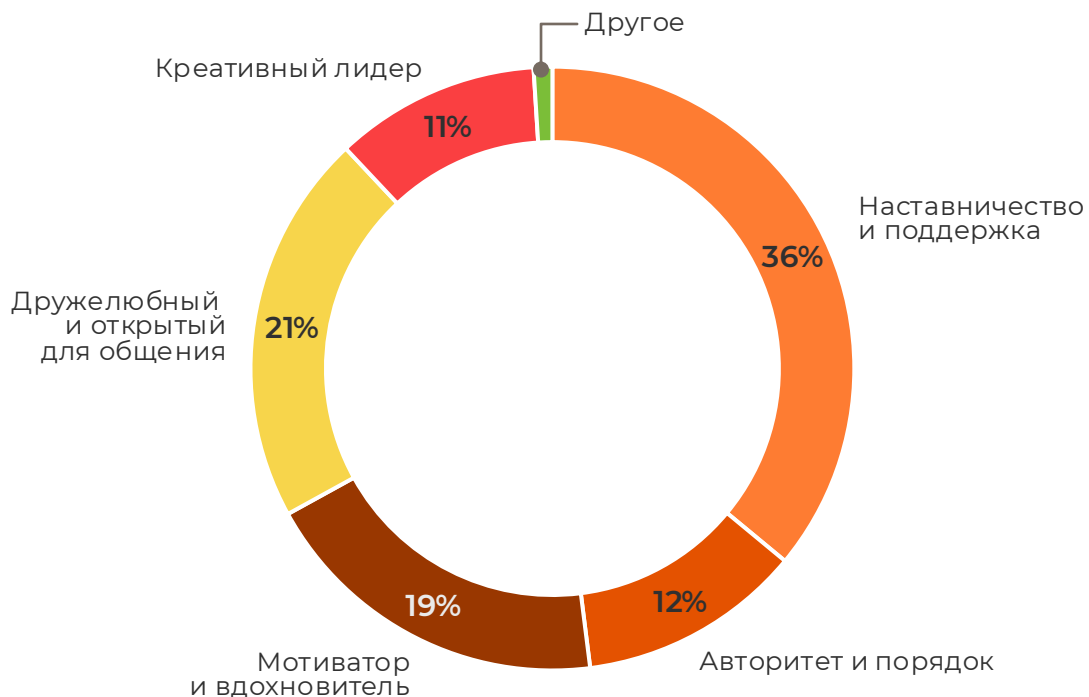
Большинство сотрудников ожидают от руководителей четких указаний и ясности в задачах (**34,9%**), что подчеркивает важность структурированного руководства.

26,8% ценят поддержку и наставничество со стороны руководителей, что указывает на потребность в профессиональном развитии.

13,5% стремятся к балансу, а значит **руководство должно быть гибким** и понимать ценность баланса работы и личной жизни.

Только 1% зумеров ставят высокую планку ожиданий и хотят от руководителя четкости, поддержки, гибкости, признания и открытости к новым идеям.

Как бы вы описали идеального руководителя?



36% сотрудников считают, что идеальный руководитель должен быть наставником и оказывать поддержку. Он должен быть дружелюбным и открытым для общения (**21%**), а также мотивировать и вдохновлять.



Постоянная критика без конструктивных предложений — главный раздражитель, что подчеркивает важность обратной связи с полезными рекомендациями. Этот «красный флаг» назвали **79,4%** респондентов.

Недостаток уважения к личным границам и времени сильно беспокоит сотрудников, указывая на необходимость баланса между работой и личной жизнью — он находится на втором месте в антирейтинге (**75,7%**).

Недовольство вызывают недооценка работы и игнорирование вклада, что говорит о важности признания усилий сотрудников (**63,9%**).

Зумеры ценят уважение, признание, честность и возможность участвовать в процессах, избегая излишнего контроля и непродуктивной критики.

Как лучше всего найти к вам подход в общении?



Большинство респондентов предпочитают, чтобы задачи обсуждались открыто, без лишних формальностей (**36%**).

Молодые сотрудники ценят открытое общение, возможность высказывать свои идеи, четкие инструкции, автономию и регулярную обратную связь.

Ясность — топ-ожидание, но не причина остаться

Более **34%** зумеров ожидают четкости в задачах и ролях, но при этом это почти не встречается в описании «идеального руководителя» или способах общения.

Инсайт: ясность — это базовая гигиена, а не источник лояльности. Она нужна, но не удерживает.

Наставник ≠ «ТРЕНЕР С ЕЖЕДНЕВНЫМ ФИДБЭКОМ»

Поддержку и менторство ценят **36%** респондентов, но в предпочтениях общения лидируют «через доверие» и «помогите разобраться».

Вывод: зумеру важно не «чтобы был рядом», а «чтобы был доступен». Роль — эмоционального буфера, а не операционного менеджера.

Открытость и признание — НЕВИДИМЫЕ ТРИГГЕРЫ

9% называют «открытость к идеям» ключевым ожиданием, но при этом это один из самых частых «красных флагов» при увольнении.

Инсайт: зумеры не просят открытость напрямую — они уходят, если ее нет. Это скрытый, но мощный параметр восприятия среды.

НЕ КОНТРОЛИРУЙ — ПОДХОДИ ИНДИВИДУАЛЬНО

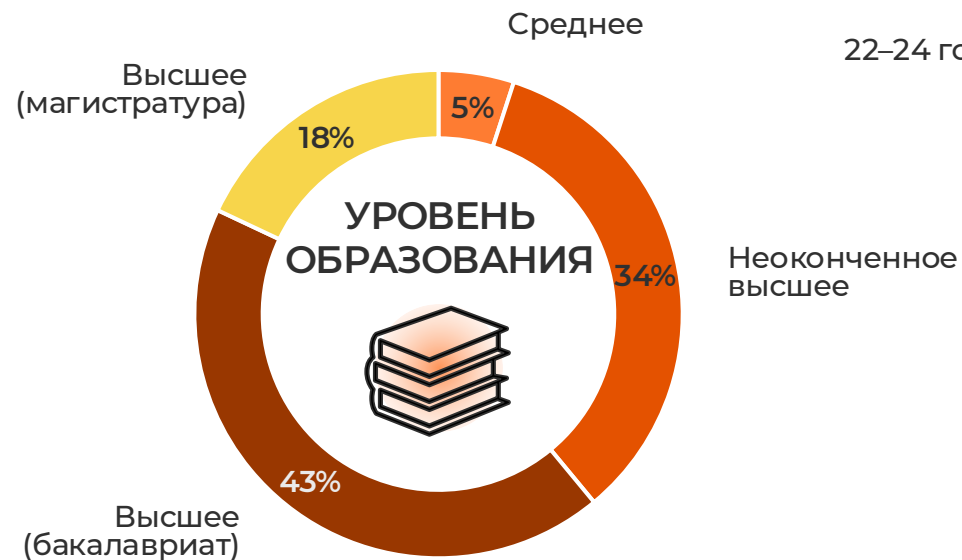
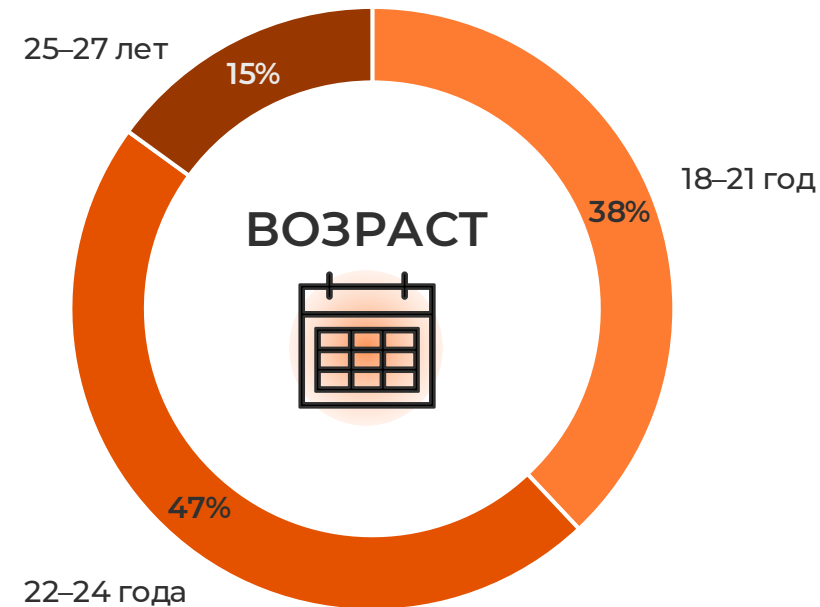
Чаще всего зумеры выбирают формы общения, в которых можно объяснить логику, а не просто получить инструкции.

Вывод: «хороший руководитель» — это тот, кто не «руководит», а умеет подстроиться под контекст и дать человеку проявиться.

О респондентах

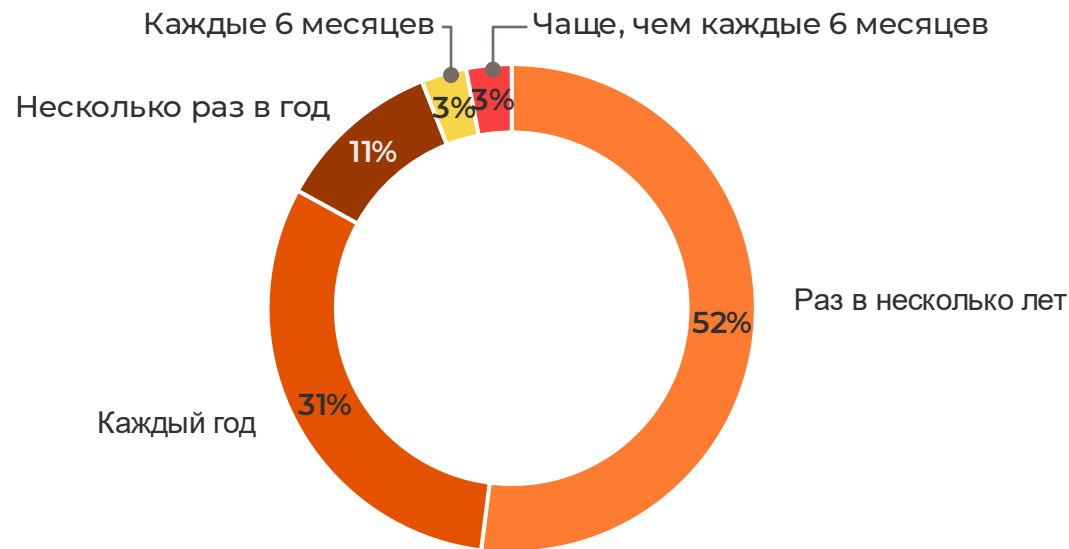
 **70+** вузов

 **407** студентов



45% не меняли работу,
среди тех, кто менял:

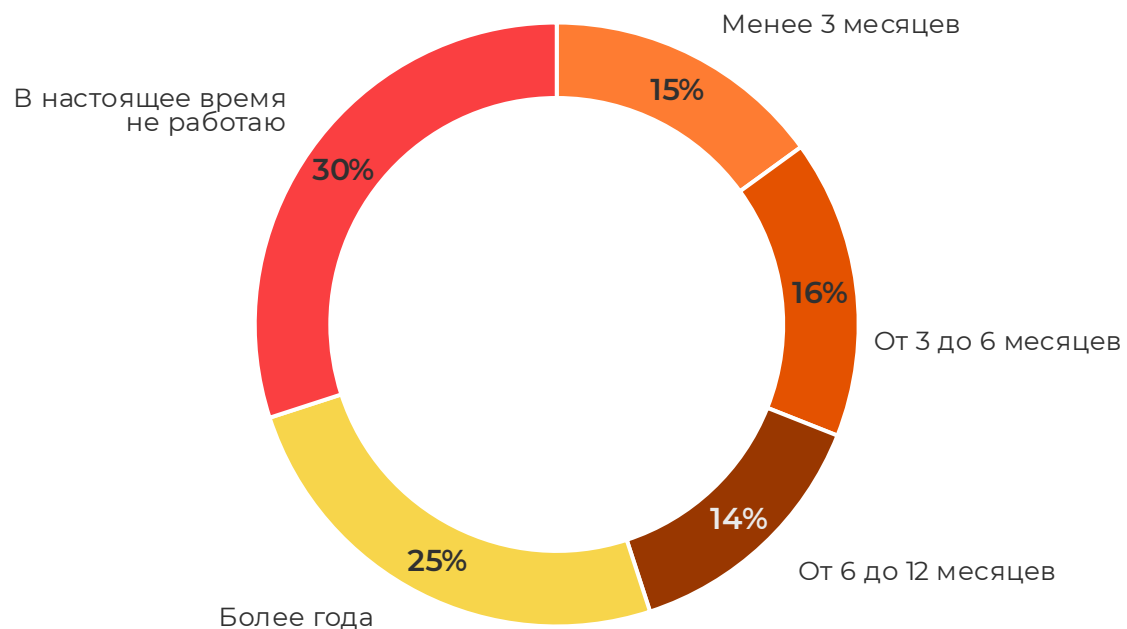
Как часто вы меняете место работы?



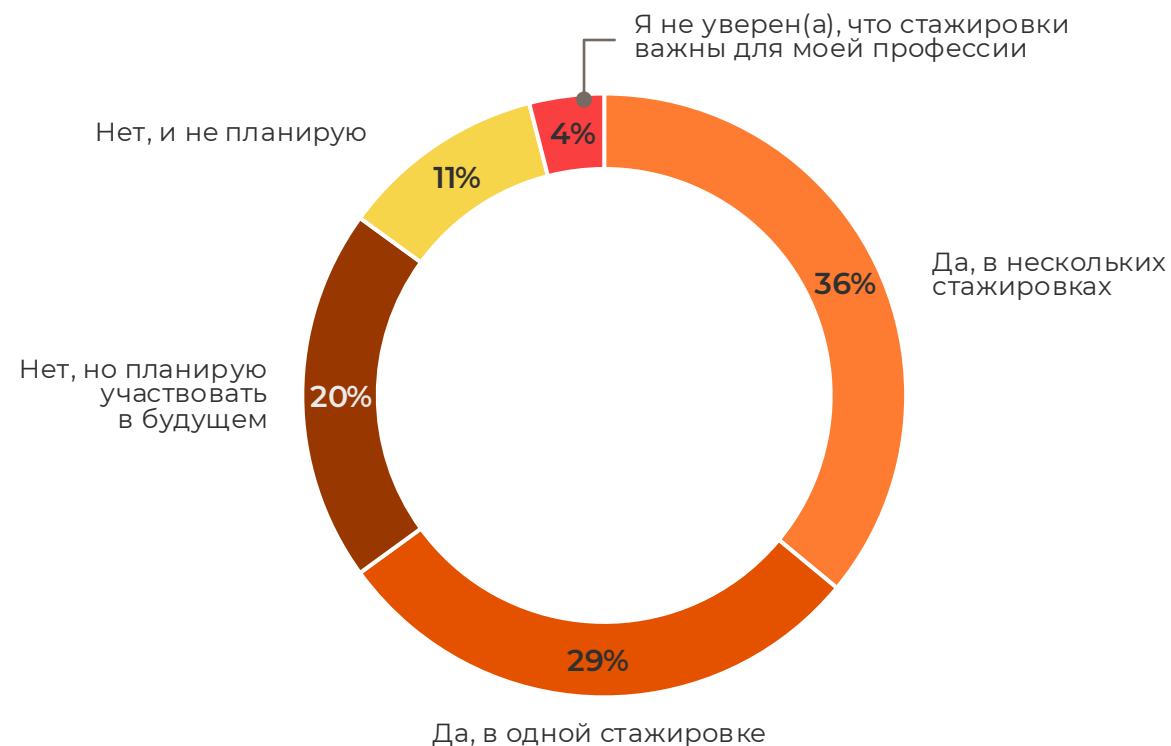
52% зумеров можно отнести к стабильным
сотрудникам. Они меняют работу раз
в несколько лет.

31% опрошенных меняют работу ежегодно.
Только **11%** респондентов меняют работу
несколько раз в год.

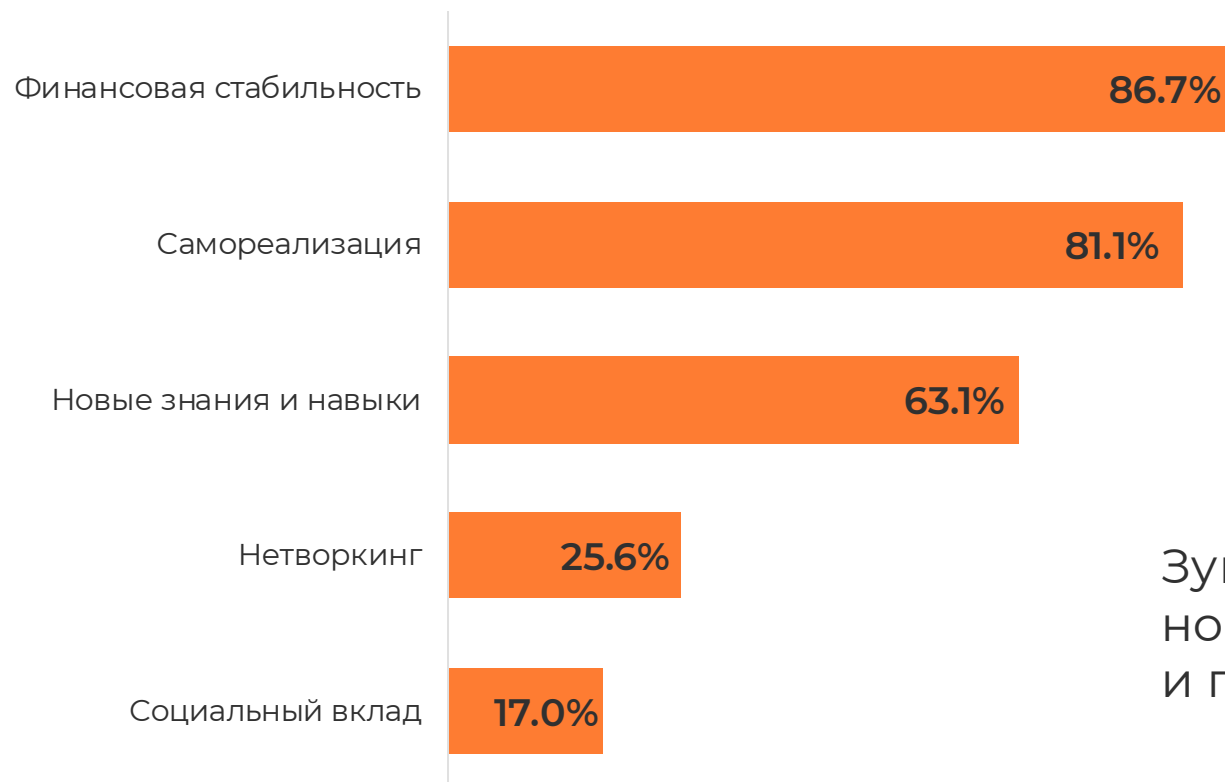
Как долго вы работаете в своей нынешней компании/организации?



Участвовали ли вы когда-либо в стажировках или практиках в своей профессиональной области?



Что для вас важнее в работе?
(выберите до 3 вариантов)



Зумеры стремятся к финансовой стабильности,
но также ценят самореализацию
и профессиональный рост.



Ольга Пескова

Центр исследования рынка
коммуникаций НИУ ВШЭ



Айта Лузгина

Агентство КД



Александр Смирнов

Агентство КД



Эльза Тариеладзе

Школа коммуникаций НИУ ВШЭ



Глеб Горшенин

Школа коммуникаций НИУ ВШЭ

По всем вопросам, связанным
с исследованием, просим обращаться:



hopin@headsmade.com