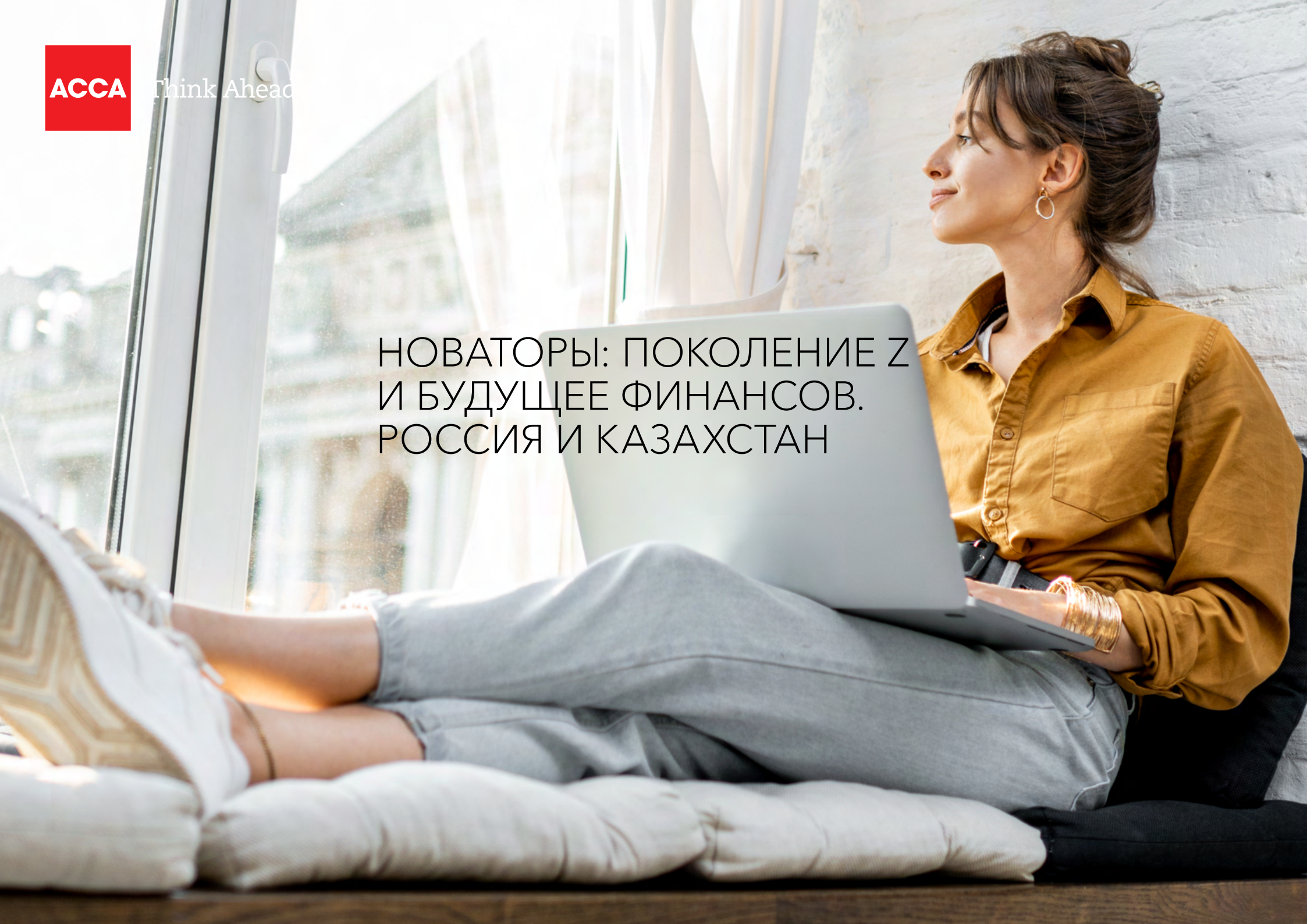




Think Ahead

НОВАТОРЫ: ПОКОЛЕНИЕ Z  
И БУДУЩЕЕ ФИНАНСОВ.  
РОССИЯ И КАЗАХСТАН





**Татьяна Геращенко,**  
Глава ACCA в России,  
Беларуси и Армении

**Минувший год стал беспрецедентным как для России, так и для всего мирового сообщества и был отмечен значительными изменениями условий и методов работы.**

Рынок труда понемногу возрождается после затяжного затишья. Тем не менее, до сих пор сохраняются сложности, касающиеся возможностей трудоустройства. Учитывая все это, нельзя недооценивать вызовы, с которыми сталкивается современная молодежь. Однако необходимо сосредоточить внимание на тех возможностях для восстановления экономики России и повышения благосостояния ее населения, которые откроются в перспективе. Поколение в ближайшем будущем будет играть ключевую роль в реализации инициатив, призванных обеспечить возобновление экономического роста в России, и наша общая обязанность состоит в том, чтобы

предоставить этим талантливым молодым людям возможности для реализации их карьерных устремлений и создать для них оптимальные условия работы. Это интеллектуальное поколение, которое с юного возраста привыкло пользоваться современными технологиями, окажет глубокое влияние на профессии, форматы и стандарты работы. В данном отчете ACCA представлены ключевые выводы и о карьерных устремлениях современной молодежи в России, и о поводах для их беспокойства о будущем, а также мнения молодых людей о финансах и бизнесе. В нем также сформулированы ключевые рекомендации, которые помогут работодателям задействовать потенциал поколения Z, и советы для молодых людей, начинающих карьеру в новых реалиях, когда условия работы и подходы к ней претерпевают трансформацию.





**Профессор  
Александр  
Ван де Путт,**

**Доктор философии  
(Phd), Председатель  
Академического Совета,  
Международный  
финансовый центр  
«Астана»**

**Поколение Z часто называют первым поколением, привыкшим жить в мире цифровых технологий и отличающимся целеустремленностью.** Представители этого поколения в Казахстане ничем не отличаются от своих сверстников в других странах. Нередко они получают образование за рубежом. Их отличительные черты включают в себя независимость, уверенное владение современными технологиями и повышенное внимание к вопросам устойчивого развития. Они хотят, чтобы к их мнению прислушивались и ценили его. Кроме того, они ничего не принимают как данность. Поэтому они отличаются любознательностью, смотрят на вещи по-новому и умеют поддерживать баланс между работой, учебой и личной жизнью. Для представителей поколения Z материальные ценности имеют меньшую значимость, чем для предыдущих поколений. Они стремятся к независимости и потому избегают брать деньги в долг. Кредитным картам они предпочитают дебетовые карты и мобильные платежи, компьютерам – смартфоны, а электронной почте – WhatsApp. Основным способом взаимодействия с окружающим

миром для них являются социальные сети. Однако при этом они не забывают и о содержательном личном общении. Представители поколения Z в Казахстане обладают замечательным чувством юмора, и работать с ними – одно удовольствие. В то же время они негативно относятся к бюрократии. Этим обусловлено их активное стремление к положительным изменениям. Они стараются жить насыщенной жизнью, словно не думая о завтрашнем дне. Профессор Александр Ван де Путт – директор по стратегическим вопросам, председатель Академического совета и председатель отдела Corporate Governance & Stewardship в Международном финансовом центре «Астана». Он также является председателем Совета Бюро непрерывного профессионального развития Международного финансового центра «Астана» (Бюро МФЦА), независимым директором Администрации МФЦА и членом Совета директоров Евразийского национального университета имени Л.Н. Гумилева. Кроме того, он занимает должность профессора стратегии и стратегического предвидения в бизнес-школе IE – одной из ведущих бизнес-школ в Европе.



## ОБ ОТЧЕТЕ

**В ДАННОМ ОТЧЕТЕ ИССЛЕДУЮТСЯ СТРЕМЛЕНИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ (ПОКОЛЕНИЯ Z) В РОССИИ И КАЗАХСТАНЕ В КОНТЕКСТЕ СТРЕМИТЕЛЬНО ИЗМЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА ТРУДА, В КОТОРЫЙ ОНИ ВХОДЯТ.**

Этот краткий специализированный отчет по России и Казахстану, основанный на глобальном исследовании АССА с участием 9000 респондентов со всего мира, рассматривает ответы 294 молодых людей (в возрасте 18-25 лет) из России и Казахстана, входящих в эту группу. Анализ дополнительно опирается на результаты круглого стола с работодателями из России и Казахстана и другими исследованиями, проведенными сторонними организациями. В нем рассматривается влияние амбиций молодых людей на формирование следующего трудового поколения, обсуждаются стратегии, которые должны применяться организациями для поддержки процветания этого поколения, и даются советы представителями поколения Z самим себе по построению своей карьеры в грядущем десятилетии трудовых возможностей.

## Об ACCA

ACCA – это Ассоциация, объединяющая специалистов в области финансов, аудита и учета. Мы процветающее глобальное сообщество, состоящее из 227 000 членов и 544 000 будущих членов из 176 стран, которое придерживается высочайших профессиональных и этических ценностей. Мы считаем финансы краеугольной профессией общества, поддерживающей как государственный, так и частный секторы. Вот почему мы стремимся к развитию устойчивой международной профессии специалиста по финансам и многих преимуществ, которые она приносит обществу и отдельным лицам. Существование в качестве общественного блага – наша цель с 1904 года. Форма некоммерческой организации позволяет нам создавать устойчивую международную профессию путем реинвестирования излишков, что позволяет создавать ценность членства и развивать профессию для следующего поколения. Благодаря нашей передовой Квалификации ACCA мы предлагаем всем и везде возможность сделать успешную карьеру в области финансов и управления. А использование авторитетных исследований позволяет нам лидировать в профессии, получая ответы на актуальные вопросы и готовясь к завтрашнему дню.

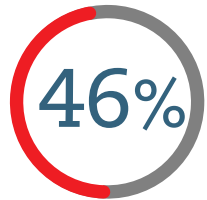
**Узнайте больше о нас на сайте [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)**

## Предисловие

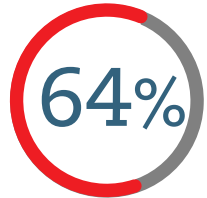
Нельзя недооценивать проблемы, с которыми сегодня сталкивается молодое поколение при выходе на рынок труда, поскольку рабочий процесс трансформируется под воздействием нетипичного для России и Казахстана года, а также сохраняются опасения о возможностях трудоустройства и других четко задокументированных связанных проблемах, таких как психическое здоровье и стресс. Несмотря на то, что грядущие месяцы будут трудны ввиду пандемии COVID-19, мы должны помнить о надежде и обращать внимание на возможности для будущего в деле восстановления экономики России и Казахстана и обеспечении процветания.

Поколение Z занимает центральное место в обновленных амбициях роста экономики России и Казахстана, и все мы несем коллективную ответственность за предоставление этой талантливой группе молодых людей, вступающих в

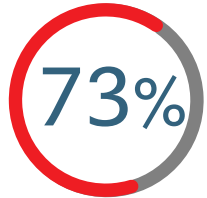
рабочее пространство, правильными возможностями для реализации их карьерных амбиций и успехов в рабочем процессе. Это умное поколение, которое росло с технологиями в руках, окажет необратимое влияние на будущее рабочих процессов. Данный отчет АССА освещает ключевые взгляды и на проблемы будущего, и на карьерные устремления молодого поколения в России и Казахстане сегодня. Также здесь приведены мнения молодых людей о финансах и бизнесе. В отчете отражены ключевые рекомендации для организаций по использованию потенциала поколения Z, а также руководство для самих молодых людей по построению собственной карьеры по мере преобразования рабочих процессов. Мы надеемся, что отчет станет источником бесценных советов, ведь все мы стремимся восстановить качество жизни и использовать новые преобладающие возможности.



46% респондентов из России и 52% респондентов из Казахстана считают ключевой проблемой гарантию занятости.



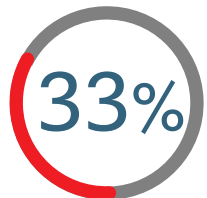
64% респондентов из России и 41% респондентов из Казахстана считают предметом беспокойства личное благополучие и психическое здоровье.



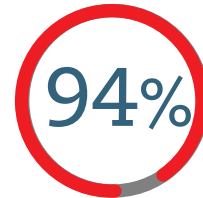
73% Высокий уровень оплаты труда – главный фактор привлекательности рабочего места: 73% и для России, и для Казахстана.



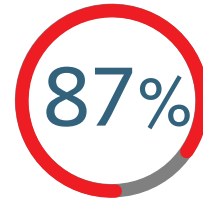
92% респондентов из России и 85% респондентов из Казахстана говорят, что их сверстники ценят более высокую заработную плату и престижную должность.



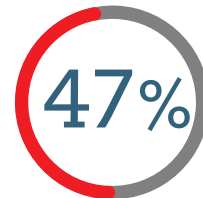
33% респондентов из России и 64% респондентов из Казахстана ожидают смену должности в течение двух лет.



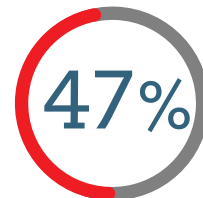
94% респондентов из России и 81% респондентов из Казахстана планируют постоянно совершенствовать свои навыки, чтобы сохранить шансы на трудоустройство в будущем.



87% респондентов из России и 85% респондентов из Казахстана в будущем планируют освоить несколько профессий в разных дисциплинах.



47% респондентов из России и 49% респондентов из Казахстана утверждают, что их беспокоит влияние технологий на их возможности трудоустройства в будущем.



47% Долгосрочные карьерные перспективы являются ключевым фактором привлекательности сектора финансов: 47% россиян считают это главным фактором привлекательности, и 55% респондентов из Казахстана с этим согласны.

## Кратко об основных выводах исследования

На фоне последствий событий 2020 года наш глобальный опрос более чем 9000 респондентов поколения Z дает нам четкое представление о проблемах, вызывающих наибольшее беспокойство в данный момент, и о том, как эти проблемы могут повлиять на ожидания молодых людей от своей карьеры, а также на их соображения о работе в финансах и бизнес-среде после COVID-19. Но в какой мере эти результаты относятся к респондентам из России и Казахстана? На основе наших данных выводятся данные нового уровня, которые важны для бизнеса и специалистов по финансам в России и Казахстане.

**1. К поколению Z в России и Казахстане перечисленные проблемы относятся напрямую: представители поколения входят в трудовое пространство с беспокойством по поводу личного благополучия и психического здоровья для России и отсутствием возможностей трудоустройства / гарантий занятости для Казахстана.** Поколение Z входит в трудовое пространство. В основе их карьерных устремлений лежит экономический и социальный контекст, который они наблюдали в процессе взросления, в сочетании с очень трудным годом, вызвавшим особое беспокойство по поводу возможностей трудоустройства и гарантии занятости, личного благополучия и психического здоровья, а также озабоченность по поводу мировой политической стабильности. В полученных данных также интересен тот факт, что личные проблемы, такие как отсутствие гарантий занятости, для респондентов нашего опроса гораздо важнее более широкого спектра проблем, влияющих на общество, как, например, устойчивость, изменение климата, инклюзивность и равенство. Возможно, приоритет социальных вопросов был временно снижен из-за личных проблем, вызванных Covid-19 как в России, так и в Казахстане.

**2. Представителей поколения Z в России и Казахстане привлекают организации, которые в первую очередь обеспечивают им высокий уровень оплаты труда.** Баланс между работой и личной жизнью, возможности приобретения новых навыков и быстрый карьерный рост также входят в пятерку основных факторов привлекательности организации в обеих странах. Это говорит о том, что респонденты из России и Казахстана стремятся развиваться и ищут возможности для быстрого карьерного роста. Что касается удовлетворенности представителей российского и казахстанского поколения Z текущими рабочими местами уже, удовлетворены этими факторами, хорошей новостью является то, что для Казахстана высокий уровень оплаты труда является приоритетным фактором привлекательности, а в России он не входит в пятерку основных факторов удовлетворенности текущей работой. Возможности для приобретения новых навыков – это лидирующий фактор привлекательности работы в России, а в Казахстане он занимает третье место.

**3. Поколение Z в России и Казахстане – очень амбициозная группа людей, и те, кто уже трудоустроен, стремятся к гораздо более быстрому прогрессу по сравнению с респондентами со всего мира.** В целом представители поколения Z в России и Казахстане стремятся к быстрому карьерному росту. Они видят трансформацию рабочего пространства вокруг себя и стремятся извлечь из этого выгоду. Представители поколения Z рабочее пространство видят изменчивым и переходным, а его возможности стремятся активно использовать. Многие представители поколения Z в России и Казахстане ожидают повышения при переходе на другую должность (84% в России и 93% в Казахстане). Примечательно, что 77% респондентов из России и 85% респондентов из Казахстана планируют в будущем несколько карьерных путей в разных дисциплинах, и это позволяет предполагать, что это поколение более открыто для карьерного портфолио.



**4. Те, кто рос в цифровой среде, видят технические возможности, но беспокоятся о своих рабочих местах.** Поколение, выросшее в цифровых и социальных сетях в России и Казахстане, уверенно ориентируется в технологиях, что неудивительно, и видит будущий мир труда, сформированный и трансформируемый с их помощью, в основном с положительной стороны. Тем не менее, это поколение, которое сильно пострадало с экономической точки зрения в течение последних 12 месяцев, а по мере взросления они были свидетелями масштабного внедрения технологий и замены ими рабочих мест. Поэтому неудивительно, что они обеспокоены влиянием цифровых технологий на их собственные возможности трудоустройства.

**5. Поколение Z сомневается в роли бизнеса.** Респонденты нашего опроса в России верят, что компании используют технологические разработки для улучшения рабочего пространства. И хотя российские респонденты в основном видят организации, ориентированные на максимальную отдачу для инвесторов, они менее уверены в том, что бизнес ставит в приоритет потребности клиентов или заботу о потребностях своих сотрудников. Только 27% респондентов из России и 35% респондентов из Казахстана согласны с тем, что руководители бизнеса отвергают коррупцию и выполняют свои обещания, и менее 1/3 респондентов в обеих странах согласны с тем, что частные компании вносят свой вклад в борьбу с изменением климата. Некоторые из этих вопросов привлекли повышенное внимание с момента начала пандемии Covid-19, и это позволяет с уверенностью полагать, что в долгосрочной перспективе предстоит улучшить восприятие отдельных аспектов имиджа частных компаний в сознании молодых людей.

**6. В России и Казахстане многие считают карьеру специалиста в области финансов, аудита и учета**

**привлекательной.** В настоящее время существует великолепная возможность переосмыслить профессию и использовать ее богатое наследие как пропуск в бизнес. Наши данные показывают, что многие представители поколения Z как в России, так и в Казахстане считают, что эта профессия останется привлекательной для карьеры. Для тех, кто уже работает в России, она в первую очередь рассматривается как обеспечение долгосрочных карьерных перспектив, возможность развивать широкий спектр навыков и менять различные финансовые должности в отрасли. В Казахстане для тех, кто уже трудоустроен, долгосрочные перспективы карьерного роста также являются ключевым фактором привлекательности организации, как и возможность перехода с одной финансовой должности на другую на международном уровне. Для тех, кто еще не трудоустроен и пока учится, учет рассматривается как основа для множества различных карьерных возможностей, а вознаграждение – еще один ключевой фактор привлекательности должности. Но, что более важно, факт более широкого вклада специалистов в области финансов, аудита не всегда четко понят. Менее одной трети респондентов из России (27%) и только пятая часть респондентов из Казахстана (20%) считают, что финансисты, работающие в частных компаниях, играют ведущую роль в отчетности по вопросам устойчивого развития, и только 37% респондентов из России и 27% респондентов из Казахстана видят их лидерами в создании коммерческой ценности, влияющей на общество в целом. Только 22% респондентов из России и 24% респондентов из Казахстана полагают, что финансисты играют «ведущую роль» в обеспечении этичного управления бизнесом. Как в России, так и в Казахстане у профессии есть широкие возможности заявить о своей привлекательности и о том, как финансисты могут реально повлиять на решение более широких социальных проблем.





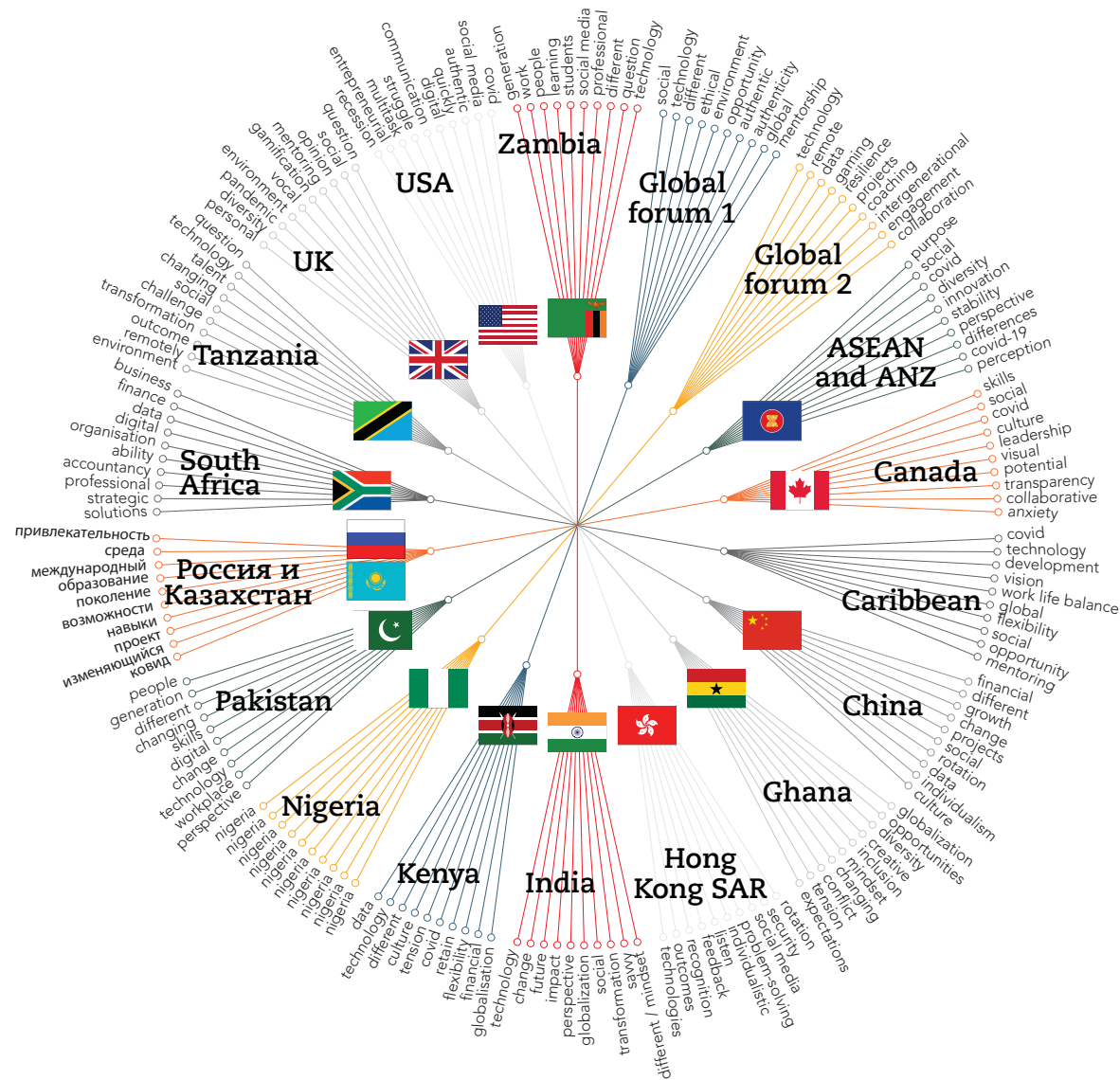




## Стратегии для работодателей: как задействовать потенциал поколения Z

Как, по мнению организаций в России и Казахстане, можно наилучшим образом задействовать потенциал сотрудников из поколения Z? Мы предложили работодателям, а также самим представителям поколения Z принять участие в совместном обсуждении, посвященном возможностям, которые сегодня открывает для компаний это молодое поколение. Ниже представлен ряд рекомендаций, которые помогут работодателям более эффективно использовать способности поколения Z.

# Панельная дискуссия в России и Казахстане – ключевые слова



## Стратегии работодателей: как использовать потенциал поколения Z?

### № 1 Задействуйте имеющиеся у поколения Z навыки применения цифровых технологий

В ходе наших обсуждений мы познакомились с яркими примерами того, как сотрудники из числа представителей поколения Z внесли свой вклад в деятельность организаций, в которых они работают, применяя свое знание технологий для того, чтобы по-новому решать бизнес-задачи и быстро выработать решения. В свою очередь, организации по мере трансформации своей деятельности создают новые роли, связанные с использованием технологий, и дальновидные компании признают, что представители поколения Z отлично справляются с задачей продвижения и внедрения цифровых технологий, мотивируя остальных сотрудников компании использовать их. Результаты нашего опроса наглядно свидетельствуют о том, что это поколение отличается высоким уровнем цифровой грамотности и полагает, что внедрение новых технологий может принести компаниям значительную пользу.

### № 2 Задумайтесь о возможностях «внутреннего предпринимательства»

Хотя несомненным приоритетом для молодых сотрудников является гарантия занятости, по итогам наших бесед с работодателями стало ясно, что представители поколения Z обладают природным предпринимательским талантом. Организации отмечают очевидную пользу наличия культуры, позволяющей молодым сотрудникам раскрыть свои предпринимательские способности и мышление, имея при этом оплачиваемую работу, которая дает определенную гарантию безопасности. Работая в давно существующей компании и реализуя различные инициативы, такие как «центры инноваций», которые позволяют разрабатывать свои идеи и идти на управляемый риск, представители поколения Z получают множество возможностей

для того, чтобы продемонстрировать свое особое мышление и найти новые решения стоящих перед компанией проблем. В то же время этот подход приносит пользу и самой организации: ориентированность на «внутреннее предпринимательство» позволяет создать культуру, обеспечивающую более эффективное управление изменениями, и повысить вовлеченность сотрудников, а также помогает организациям выявить наиболее перспективных сотрудников.

### № 3 Используйте для привлечения новых сотрудников социальные сети и возможности, которые открывает влияние сверстников

Организации все чаще используют для взаимодействия с представителями поколения Z социальные сети, такие как TikTok, Snapchat и Instagram, особенно в рамках стратегий привлечения новых сотрудников. Эти каналы взаимодействия открывают перед компаниями новые возможности для того, чтобы представить свой бренд и привлечь внимание представителей поколения Z к своей организации – например, рассказав о возможностях для стажировки, используя социальные сети для привлечения новых сотрудников с опорой на игрофикацию или выкладывая видеоролики, стилизованные под съемку скрытой камерой и показывающие веселые моменты, связанные с работой в компании. Как отмечают работодатели, крайне важно понимать, что представители поколения Z очень тесно общаются между собой, поэтому огромное значение имеет влияние сверстников. Помимо использования социальных сетей, также полезно привлекать представителей поколения Z, которые пользуются доверием со стороны сверстников, в качестве «послов бренда», чтобы они своим примером помогли привлечь интерес к организации среди учащихся вузов.

### № 4 Проявляйте искренность и умеете прислушиваться

В результате масштабного эксперимента по организации дистанционной работы более широкое распространение получила идея «полной вовлеченности в работу». Наши беседы с работодателями наглядно продемонстрировали, что представители поколения Z ценят искренность, и для них это один из определяющих факторов при принятии решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Но искренность проявляется на разных уровнях – от готовности руководства общаться с сотрудниками до культуры, в которой ценится мнение всех сотрудников, независимо от уровня занимаемой ими должности. Представители поколения Z хотят быть услышанными – но они также хотят понимать, чего они могут добиться. Крайне важно разработать инициативы, которые обеспечат для поколения Z возможность взаимодействовать на рабочем месте с представителями различных поколений, особенно с руководителями организации. Более того, это принесет пользу обеим сторонам. Для руководителей это означает возможность узнать что-то новое и посмотреть на проблемы компании с новой точки зрения. Таким образом, все участники этого процесса смогут извлечь из него урок.

### № 5 Ставьте благополучие в приоритет

Результаты нашего опроса очевидны. Представители поколения Z беспокоятся о будущем, считают благосостояние одной из основных целей, и лояльны к организациям, которые поддерживают их психическое здоровье и позволяют соблюдать баланс между работой и личной жизнью. Этот результат неудивителен с учетом чрезвычайного влияния COVID-19 на события последнего года. Удаленная работа может быть отдельной проблемой для молодых людей, ведь зачастую домашние условия



не идеально подходят для удаленной работы, или эти люди живут одни и чувствуют себя изолированными из-за отсутствия социальной активности. Организации обязательно должны переосмыслить свои стратегии взаимодействия с сотрудниками и убедиться в наличии соответствующих ресурсов для оказания помощи своим молодым сотрудникам в решении определенных проблем, с которыми они сталкиваются.

### **№ 6 Совместите цель организации с потребностями людей.**

Привлекая представителей поколения Z в организацию, работодатели подчеркивают важность четкого формулирования сущности организации, ее цели и влияния на общество в целом. Поколение Z стремится понять, как выделяется организация среди других и каков ее вклад в репутацию предпринимательства, а также найти культуру, которая позволит войти в работу «настоящим человеком» таким образом, чтобы это было выгодно всем взаимодействующим сторонам. Поколение Z привлекают организации, которые могут гарантировать трудоустройство благодаря долгосрочным карьерным перспективам, поэтому на рынке труда с очевидными будущими карьерными перспективами большую актуальность имеет укрепление таких мер дополнительного стимулирования карьерных устремлений, как, например, регулярные тематические диалоги и наставничество. Важнейшее значение для вовлеченности и удержания представителей поколения Z имеет выявление возможностей для роста с учетом их уникальности.

### **№ 7 Создавайте возможности совместной работы среди сотрудников**

Представители поколения Z хотят приобретать новые навыки и быстро продвигаться по карьерной лестнице. Они хотят быть частью «большой картины» и быстро вносить свой вклад в общее дело. Работодатели отмечают, что представители поколения Z постоянно задаются вопросом о том,

как можно сделать что-то быстрее, лучше и эффективнее. Также работодатели предполагают, что решение сложных задач обучения остается важным, как и всегда, и это позволяет создавать фундаментальные возможности трудового пространства. Создание возможностей для поколения Z использовать свои таланты для работы и сотрудничества, особенно в рамках проектной работы с разными функциями, дисциплинами и поколениями, дает множество преимуществ: помогает генерировать новые и инновационные решения, поддерживает развитие более энергичных и преданных своему делу сотрудников и прекрасно способствует развитию возможностей обучения между поколениями. Для представителей поколения Z естественно быстро находить общий язык со своими ровесниками при трудоустройстве в одной организации. Но эти меры также помогут быстро налаживать отношения между разными группами работников.

### **№ 8 Вознаграждение за результат, а не за вклад**

Работодатели, участвующие в данном исследовании, выяснили, что для эффективной вовлеченности представителей поколения Z необходимо сосредоточить их внимание на достигаемых результатах, а не на потраченных на решение задач часах. Это поколение не сосредоточено на режиме «с девяти до пяти», и великий эксперимент по дистанционной работе, обусловленный пандемией, еще больше размыл границы между нашей личной жизнью и работой, в частности, временем и местом ее выполнения. Благодаря технологиям сотрудники стремительно переключаются с рабочих обязанностей на личную жизнь и обратно одним прикосновением к экрану мобильного телефона, и для современного «рабочего места» концепция присутствия можно считать устаревшей. Работодатели ссылаются на использование новых технологических разработок для обеспечения более оперативной обратной связи и постоянного отслеживания показателей, основанных на результатах.

### **№ 9 Предоставляйте непрерывную обратную связь**

Создание культуры непрерывной обратной связи и подтверждений о получении задач имеет особое значение для вовлеченности представителей поколения Z. Развитие в мире общения в режиме реального времени и оценки возможностей с помощью цифровых технологий определяют ценность заявленной в нашем исследовании работодателем ценности частой обратной связи, особенно при удаленной работе и отсутствии личной обратной связи. Определение новых способов достижения исключительной производительности труда и обмен этой информацией с коллегами и в рамках всей организации, а также определение того, каким может быть конкретный вклад, очень важны для мотивации. Для организации также очень важно наглядно демонстрировать открытость к предложениям представителей поколения Z путем реализации идей, которые помогают формировать будущие стратегии и политики.

### **№10 Переосмысливайте обучение: кратко и наглядно**

При поиске возможностей для обучения представители поколения Z выступают в роли кураторов для самих себя, используя имеющиеся в их распоряжении технологии для быстрого доступа к информации и знаниям. Зачастую подробному руководству они предпочтут трехминутное видео на YouTube, а технологии открывают новые возможности комбинированного обучения и своевременной осведомленности. Работодатели также отмечают «визуальность» этого поколения. Возможности мобильного обучения и новые обучающие платформы продолжают развиваться, и в распоряжении тех работодателей, которые понимают предпочтения поколения Z в методах обучения и получения знаний, оказываются все новейшие технологии, от геймификации до моделирования, дополненной и виртуальной реальности. Возможности однорангового обучения также очень эффективны.

«Они лучше других владеют цифровыми инструментами. Мы даже назначили ответственных за цифровые технологии, и эти сотрудники выступают в качестве контактных лиц для всего отдела и обеспечивают обмен знаниями»  
**Марина Зальбург, менеджер по управлению талантами, PVM Россия**

«Они хотят быстро получать отдачу, и им нужно внимание. Поэтому руководители должны оперативно предоставлять обратную связь, и эта обратная связь должна быть позитивной и способствовать закреплению достигнутого результата»  
**Д-р Оливье Рош, декан Школы бизнеса и экономики, Международный Вестминстерский университет в Ташкенте**

«До недавних интервью (с представителями поколения Z) я (полагала), что они обеспокоены (такими проблемами, как) экология. Но оказалось, что это не так. Для них большее значение имели меры, которые принимает организация для обеспечения благополучия сотрудников и поддержания их психического здоровья»  
**Марина Зальбург, менеджер по управлению талантами, PVM Россия**

«Недавно мы организовали несколько вебинаров, и самыми популярными были мероприятия, посвященные финансовой грамотности. В них участвовало больше молодых людей, потому что они заинтересованы в инвестировании, создании накоплений и обеспечении финансовой защищенности. И это интересно, потому что до пандемии COVID я никогда не задумывалась о пенсии и тому подобном – мне казалось, что это делать еще слишком рано.

Но мне кажется, что за минувший год этот вопрос стал приобретать все большее значение»  
**Мерей Маханова, EdTech Супервайзер, Бюро непрерывного профессионального развития Международного финансового центра «Астана»**

«Непосредственное личное общение имеет очень большое значение для новых сотрудников, особенно в процессе адаптации. В этом году это проблематично из-за пандемии Covid-19»  
**Елена Науменко, руководитель направления по привлечению выпускников вузов, НЛМК**

«Времена меняются. Теперь уже считается, что проработать два года на одной должности – это много. Молодые сотрудники стремятся чаще менять свою карьерную траекторию. Все очень быстро меняется, мир стал очень динамичным, все можно изменить. И для поколения Z это естественно»  
**Д-р Оливье Рош, декан Школы бизнеса и экономики, Международный Вестминстерский университет в Ташкенте**

«За последние 30 лет работодатели стали меньше заботиться о сотрудниках»  
**Д-р Оливье Рош, декан Школы бизнеса и экономики, Международный Вестминстерский университет в Ташкенте**

«Наличие многочисленных возможностей открывает перед ними широкий выбор, и они не боятся совершать ошибки. Поэтому они готовы работать в той организации, в которой больше возможностей для карьерного роста

– при этом они ничего не потеряют. Пожалуй, по сравнению с нашим поколением они проявляют меньше лояльности к конкретной организации»  
**Елена Науменко, руководитель направления по привлечению выпускников вузов, НЛМК**

«Наша компания занимается производством товаров повседневного спроса. У нас есть возможности для экспериментов, поэтому мы рассматриваем возможность применения метода стартапа и стремимся поощрять предпринимательство»  
**Марина Зальбург, менеджер по управлению талантами, PVM Россия**

«Когда мы хотим привлечь учащихся вузов, мы обращаемся за помощью к их сверстникам. Нам необходимо понимать их и уметь их мотивировать. И в таких случаях лучшие представители их собственного поколения как никто другой могут помочь нам в решении этой задачи»  
**Д-р Оливье Рош, декан Школы бизнеса и экономики, Международный Вестминстерский университет в Ташкенте**

«Они не хотят работать по установленному графику – с девяти до пяти или с восьми до четырех. Они проявляют гораздо больше гибкости в плане рабочего времени. .... представители поколения Z могут отвечать на звонки или сообщения в 11 часов вечера или в полночь»  
**Диана Цой, руководитель направления Learn, Бюро непрерывного профессионального развития Международного финансового центра «Астана»**

## «Не бойтесь пробовать свои силы!»

Поколение Z: управление собственной карьерой

Что посоветовать поколению Z в России и Казахстане в самом начале их карьеры? В наших дискуссиях с работодателями и поколением Z прослеживаются четкие установки, как на рабочем месте молодое поколение может стать еще более эффективным, гарантировать успех своей карьеры и реализовать свои карьерные мечты. Эти рекомендации особенно значимы перед лицом чрезвычайно сложных условий труда в мире в течение последних 12 месяцев и с учетом будущих возможностей, которые будут преобладать после пандемии, когда мы говорим о следующем десятилетии.

### #1 Принесите свое техническое ноу-хау

В быстро меняющемся мире работы цифровые «ноу-хау» являются ключевыми для всех организаций в создании конкурентного преимущества и преобразовании частных компаний. Наше исследование показывает, что организации высоко ценят кандидатов из поколения Z, которые сразу приносят свое техническое «ноу-хау» в организации, внедряют инновации и используют технологии для решения задач разнообразно и более эффективно. Ни одно из предыдущих поколений не имело таких потрясающих возможностей влиять на свою организацию посредством принятия технологий для изменения частных компаний к лучшему и для помощи в накоплении знаний и осведомленности среди других сотрудников организации.

### #2 Работайте над своим брендом внутри компании

Сейчас все больше людей работают дистанционно и активно используют звонки Teams или Zoom, и есть риск, что этот факт может отрицательно сказаться на отношениях. Для вас очень важно подумать, как вы можете сделать рабочее общение более личным, как вы можете выстраивать более тесные отношения на рабочем месте. Работодатели отмечают, что по мере демократизации рабочей среды при приеме на работу поколение Z быстрее

налаживает общение с руководящим персоналом. Это реальная возможность. Налаживание прочных личных взаимоотношений внутри компании является ключом к достижению высоких результатов работы, развитию управленческих навыков и расширению знакомств внутри компании. Включение видео во время звонка – отличная отправная точка, даже если в разговоре участвует очень много людей!

### #3 Уделяйте внимание своему здоровью повышайте психологическую устойчивость

Важно уделять первостепенное внимание своему психическому здоровью и использовать доступные методы борьбы со стрессом. Все мы знаем, что пандемия оказала огромное влияние на психическое здоровье и, как следствие, на производительность труда. Работодатели подчеркивают важность укрепления эмоциональной устойчивости для своих молодых сотрудников, что поможет им справиться с работой, особенно в нынешних условиях дистанционной работы с риском усиления изоляции и отстраненности. Но устойчивость также важна и для долгосрочного преуспевания перед лицом различных проблем по мере развития карьеры. Все больше частных компаний находят новые способы поддержания здоровья, безопасности и благополучия своих сотрудников, поэтому используйте указанные способы и ищите поддержку, когда она вам требуется.

ЛИЧНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ  
ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ  
ПОКОЛЕНИЯ Z ОТ  
РАБОТОДАТЕЛЕЙ В РОССИИ  
И КАЗАХСТАНЕ:  
«НЕ НАДО БЕСПОКОИТЬСЯ.  
ЕСЛИ ВЫ ГОТОВЫ К  
СОТРУДНИЧЕСТВУ, ВЫ  
ДОБЬЕТЕСЬ УСПЕХА»  
«ПРОЯВЛЯЙТЕ БОЛЬШЕ  
НАСТОЙЧИВОСТИ В  
ДОСТИЖЕНИИ СВОИХ  
ЦЕЛЕЙ»  
«ЗАНИМАЙТЕСЬ ТЕМ, ЧТО  
ВАМ ИНТЕРЕСНО»  
«РАБОТАЙТЕ НАД  
НАЛАЖИВАНИЕМ  
КОНТАКТОВ»

”



## # 4 Это командная игра

Благодаря технологиям, исторически преобразующим способы взаимодействия и изменяющим методы выполнения работы в среде из разнообразных сотрудников из разных поколений, появляются блестящие возможности параллельной работы в разных отраслях для получения нового опыта и принятия опыта у коллег. Работодатели отмечают растущее значение сотрудничества и проектной работы, обусловленное быстро изменяющимися потребностями бизнеса и комплексными межфункциональными задачами. Некоторые считают, что пандемия COVID-19 и технологии удаленной работы оказали положительное влияние на взаимодействие в работе; другие полагают, что отсутствие личного взаимодействия спрятавшихся за домашними мониторами сотрудников мешает командной работе и считают, что для повышения ее эффективности и улучшения социализации необходимо хотя бы частичное возвращение в офисы. Все сходится во мнении о том, что работа – это командная игра.

## # 5 Превзойдите себя. Думайте о развитии в неочевидных направлениях

Адаптивность – важное преимущество существования в современном изменчивом рабочем пространстве. По мере изменения ролей и повышения разнообразия карьерных путей проверенные карьерные маршруты становятся менее очевидными. Всегда естественно стремиться к повышению по службе и большей оплате, но когда вы примеряете на себя новые роли, будьте готовы отойти от своих планов нестандартно подумать о навыках, которые можно приобрести, выбирая разные карьерные пути или исследуя неочевидные направления. Взгляните на карьерный путь не просто как на последовательность трудовых ролей, а как на более богатую коллекцию различных направлений опыта, которые могут помочь в формировании набора навыков и компетенций, имеющих ценность в долгосрочной перспективе.

## # 6 Ищите наставников и спонсоров

Технологии становятся прорывом на пути к более эффективным решениям, но работодатели, с которыми мы говорили, считают, что порой за это приходится платить. Они указывают на проблемы карьерного развития в мире, где исчезли некоторые «твердые запасы» знаний,

традиционно приобретаемых в области финансов. Важен активный поиск наставников и коллег из разных поколений, которые могут оказать вам необходимую поддержку, помочь «заполнить пробелы» и передать вам жизненно важные знания и мудрость, основанную на многолетнем опыте. То же самое можно сказать о поиске спонсоров на рабочем месте, которые могут поддержать ваше развитие. Для обеспечения эффективной поддержки своего карьерного роста узнавайте у работодателей о механизмах поддержки карьеры, таких как карьерные диалоги и процессы обратной связи.

## # 7 Постоянно учитесь

Пандемия COVID-19 подтвердила тот факт, что по мере трансформации рабочего пространства и усиления карьерных изменений возникает острая необходимость в постоянном повышении квалификации сотрудников. Эта стремительно изменяющаяся среда требует переосмыслить наши методы приобретения новых способностей для сохранения востребованности, особенно по мере трансформации профессионального образования и сокращения дистанции между рабочим местом и учебной аудиторией. Речь идет не только об обучении новым навыкам, но и о приобретении и применении новых возможностей в меняющихся контекстах. Накопление конкретных знаний в областях, важность которых растет, таких как устойчивость, неизбежно дополнит широкое понимание финансов. Большое значение для подтверждения вашей компетентности в будущем имеет адаптивный, проактивный и открытый настрой на получение новых знаний и участие в различных учебных мероприятиях на рабочем месте по мере того, как технологии открывают новые возможности для приобретения навыков.

## # 8 Осознайте важность «ранних лет»

В конечном итоге ответственность за свою карьеру несете только вы, и когда молодой человек начинает работать, очень важно осознавать важность «ранних лет» карьерного пути. Ранний опыт обычно закладывает фундамент для карьеры, которая может продлиться 40-50 лет. Рабочее пространство трансформируется, а карьерные пути диверсифицируются, но формирующий опыт, приобретенный в возрасте от 20 до 30 лет, по-прежнему имеет решающее значение для формирования

и открытия будущих возможностей. Это возраст, когда легче выбирать карьеру и отказываться от нее или даже идти на просчитанный риск, который не всегда оправдан. Если риск не оправдается, у вас будет больше времени исправить последствия.

## # 9 Создавайте сети контактов на всю жизнь

По сути, в мире работы люди покупают людей. Создание мощной сети контактов в течение всей карьеры расширяет возможности обучения и открывает доступ к новым карьерным возможностям, не обязательно размещенным на доске объявлений о вакансиях. Разумеется, своим онлайн-профилем необходимо тщательно заниматься, а такие платформы, как LinkedIn, полезны для поиска новых возможностей карьерного роста и установления контактов, но не менее важно выстраивать связи, которые носят гораздо более личный характер и выходят далеко за рамки онлайн-подключения. Время, потраченное на важные долгосрочные личные связи, всегда приносит дивиденды.

## # 10 Реализуй свои мечты

Данные показывают, что пандемия вынуждает многих сотрудников переосмыслить свои карьерные устремления и сменить карьерный путь. Работа в финансовом секторе меняется, предлагая молодым людям фантастические возможности внести свой вклад и выделиться на общем фоне. Важно заниматься тем, что вас интересует, помогает достичь цели и восполнить карьерные потребности. И даже если у вас нет единственной цели, к которой вы хотели бы идти всю жизнь, поиск чего-то, что вас интересует и в чем вы могли бы развиваться, оправдывается в долгосрочной перспективе. Возможно, вы будете существовать в трудовом пространстве намного дольше своих родителей. Существует правдивое утверждение:

**«НАЙДИ РАБОТУ,  
КОТОРАЯ ТЕБЕ ПО ДУШЕ,  
И НЕ ПРОРАБОТАЕШЬ  
В ЖИЗНИ НИ ДНЯ».**

”



ИЗУЧЕНИЕ ПОКОЛЕНИЯ Z -  
ВЗРОСЛЕНИЕ МОЛОДОГО  
ПОКОЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ  
ЭКОНОМИК РОССИИ И  
КАЗАХСТАНА В 1995 - 2019  
ГОДАХ КАЖДОЕ ПОКОЛЕНИЕ  
ФОРМИРУЕТСЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ  
ТОЙ СРЕДЫ, В КОТОРОЙ ЕГО  
ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАСТУТ И  
ВЗРОСЛЕЮТ. ЧТО КАСАЕТСЯ  
ПОКОЛЕНИЯ Z, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
ОБСТАНОВКА БУДЕТ ОКАЗЫВАТЬ  
СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА  
ИХ ОЖИДАНИЯ И ПОЖЕЛАНИЯ  
ОТНОСИТЕЛЬНО БУДУЩЕГО.  
ДАЛЕЕ МЫ РАССКАЖЕМ О  
СОБЫТИЯХ В ЭКОНОМИКИ РОССИИ  
И КАЗАХСТАНА, ПРОИЗОШЕДШИХ  
С ТОГО ВРЕМЕНИ, КАК  
ПРЕДСТАВИТЕЛИ ПОКОЛЕНИЯ Z  
СТАЛИ ВЗРОСЛЫМИ.

”



## Case Study / Россия / С 1995 по 2019 годы

После распада Советского Союза в 1991 году в российской экономике были проведены радикальные реформы. Эти реформы включали крупномасштабную приватизацию, когда 70% производственных мощностей экономики перешли в частные руки. Кроме того, государственный контроль над ценами был существенно ослаблен, также государство перестало регулировать иные области, и всё это происходило на фоне сильнейшей денежной экспансии.

■ **Результатом явилась гиперинфляция, разрушившая реальную стоимость сбережений и пенсий российских граждан.** (В период с 1993 по 1999 годы включительно, в среднем годовая инфляция составила 235%.) После этого мы наблюдали длительный период экономического спада, который привёл к 40-процентному сокращению размера экономики на протяжении десятилетия. Экономический спад достиг наиболее низкого уровня в 1998 году, когда в России был объявлен дефолт по внешним долгам после падения цен на нефть и сильного понижательного давления на валютный курс.

■ **В первом десятилетии 2000-х годов, наоборот, вплоть до Мирового финансового кризиса, имели место быстрый экономический рост и восстановление реальных доходов.** После 1999 года администрация президента Путина продолжила проводить экономические реформы, в том числе реформы налоговой системы. Кроме того, произошло повышение цен на природные ресурсы, а также развитие экономики, вызванное ростом цен на нефть. В период между 2001 и 2004 годом на нефтяной сектор приходилось более одной четверти общего экономического роста.

■ **Экономика существенно пострадала от Мирового финансового кризиса, когда в 2009 году, из-за снижения цен на нефть ВВП упал на 8%.** В последующие

годы экономический рост восстановился, но не до прежнего высокого уровня. Президент Путин вернул государству некоторые из ранее приватизированных компаний, включая компании нефтяного сектора. В феврале 2014 года Россия присоединила к себе Крым, в результате чего США, Евросоюз и другие страны ввели множество экономических санкций. Примерно в это же время цены на нефть резко упали, между 2014 и 2016 годами они опустились с 110 \$ до 30\$ за баррель. За этот период ВВП немного снизился. Впоследствии цены на нефть немного подросли, но большинство экономических санкций остались в силе, так что в 2019 году экономический рост был слабым и составлял всего 1,3%.

### ■ **КОВИД-19 и последующий период**

В 2020 году экономика сократилась лишь на 3,1% несмотря на то, что ограничения, связанные с КОВИД-19, подорвали поставки нефти. Нанесённый экономике страны вред смягчили незначительный сектор сферы услуг и значительный государственный сектор с защищённой занятостью, а так же щедрая финансовая поддержка в размере около 4,5% от ВВП. Позднее, в 2021 году, появление вакцины от КОВИД-19 содействовало экономическому подъёму. Но по оценкам МВФ, потенциальный рост будет составлять, тем не менее, всего от 1,5% до 2% в год.

# Казахстан

После распада СССР в 1991 году Казахстан стал независимым государством. Экономика развивалась по той же схеме, как и в России, и её развитие существенным образом зависело от природных ресурсов. В 1990-е годы, после приватизации, либерализации цен и введения новой валюты, производство упало примерно на 50%. Но экономические реформы и повышение цен на нефть в 2000-е годы привели к стремительному развитию экономики, которое в среднем составляло 10% в год, и продолжалось вплоть до Мирового финансового кризиса. После 2014 года в России снижение цен на нефть и уменьшение темпов роста замедлили развитие экономики. В 2020 году ВВП упал на 2,6%, что явилось относительно неплохим показателем. По прогнозам МВФ, средний рост ВВП между 2022 и 2025 будет составлять 4% в год.

# Ключевые данные наших исследований:

**1** Что касается поколения Z в России и Казахстане, то повод для беспокойства вызывает личное благополучие и психическое здоровье жителей России, и отсутствие возможностей трудоустройства/гарантии занятости у жителей Казахстана.

Согласно новым глобальным данным, пандемия оказала весьма значительное влияние на молодых людей, а так же особенно сильное влияние на ликвидацию рабочих мест. Российские респонденты, принявшие участие в нашем исследовании, говорили, что ключевым приоритетом является личное благополучие и психическое здоровье, а казахстанские респонденты, в качестве главного повода для беспокой-

ства, выделяли отсутствие возможностей трудоустройства и отсутствие гарантии занятости (Рисунок 1). Но представители Z в России и в Казахстане, в качестве основных пяти приоритетов, также выразили озабоченность по поводу мировой политической нестабильности, равно как и о будущем образования и мировой экономики / экономического спада.

**РИСУНОК 1:** Поводы для беспокойства о будущем



1 World Economic Forum Future of Jobs Report (World Economic Forum 2020)

## 2 Поколение Z в российских и казахстанских организациях, которые предоставляют им, прежде всего, высокую заработную плату.

В случае с поколением Z в России и Казахстане, непростые условия явным образом становятся факторами, которые для них являются наиболее значимыми при выборе места работы. Для этого поколения наиболее важным является то, чтобы организации обеспечивали их высокими заработными платами наряду с другими факторами привлекательности, как, например, хороший баланс между работой и личной жизнью, возможность приобрести новую квалификацию и быстрый карьерный рост. Для этого поколения Z высокий уровень заработной платы (Рисунок 2) остаётся основ-

ным фактором привлекательности, значительно опережающим все остальные, хотя баланс между работой и личной жизнью и возможность приобрести новую квалификацию находятся в первой пятёрке приоритетов как для жителей России, так и Казахстана. Данные факторы привлекательности также аналогичны факторам тех представителей поколения Z, который уже трудоустроены (Рисунок 3). Кроме того, факторы, которые привлекают поколение Z в организации, лишь частично отражены в факторах, удовлетворяющих людей, который имеют работу (Рисунок 4).

**РИСУНОК 2: Привлекательность к трудоустройству (Все респонденты поколения Z в России и в Казахстане)**  
(Процентное соотношение граждан, которые ставят каждый фактор в первую пятёрку по привлекательности)

**Топ-5 факторов, привлекающих к работе в организации**

Все респонденты в мире



**Топ-5 факторов, привлекающих к работе в организации**

Все респонденты в мире



**Топ-5 факторов, привлекающих к работе в организации**

Все респонденты в Казахстане





**РИСУНОК 3: Привлекательность к трудоустройству**

(Только те российские и казахстанские респонденты, принадлежащие к поколению Z, которые трудоустроены)

**Топ-5 факторов, привлекающих к работе в организации**

Все респонденты в мире, которые в настоящее время трудоустроены



**Топ-5 факторов, привлекающих к работе в организации**

Все респонденты в России, которые в настоящее время трудоустроены



**Топ-5 факторов, привлекающих к работе в организации**

Все респонденты в Казахстане, которые в настоящее время трудоустроены



**РИСУНОК 4: Удовлетворённость текущим работодателем (Только те российские и казахстанские респонденты, принадлежащие к поколению Z, которые трудоустроены)**

### Топ-5 факторов удовлетворенности текущей организацией

Все респонденты в мире, которые в настоящее время трудоустроены



### Топ-5 факторов удовлетворенности текущей организацией

Все респонденты в России, которые в настоящее время трудоустроены



### Топ-5 факторов удовлетворенности текущей организацией

Все респонденты в Казахстане, которые в настоящее время трудоустроены



### Что они говорят о своих сверстниках:

79% российских респондентов и 67% казахстанских респондентов говорят, что их сверстники ценят гибкость и баланс между работой и личной жизнью. 92% российских респондентов и 85% казахстанских респондентов говорят, что их сверстники ценят высокую зарплату и престижные должности.

Те представители поколения Z, которые трудоустроены в России и в Казахстане также видят ряд карьерных барьеров (Рисунок 5), которые могли бы служить в качестве потенциальных будущих вопросов удержания сотрудников для работодателей. О плохом

балансе между работой и личной жизнью говорят российские респонденты как о самом серьёзном барьере для карьерного роста, а казахстанские респонденты, в качестве наиболее серьёзного вопроса, выделяют отсутствие гибкого графика работы

**РИСУНОК 5:** Карьерные барьеры (Процентное соотношение граждан, которые ставят каждый фактор среди трёх наиболее существенных барьеров)



## 3 Поколение Z в России и Казахстане является амбициозной группой, и те его представители, у которых есть работа, желают очень быстрого карьерного роста по сравнению с полученными нами мировыми результатами

Что касается тех представителей поколения Z, которые уже трудоустроены, 14% российских респондентов ожидают карьерного роста в течение одного года, по сравнению с почти 1/3 (32%) в Казахстане, и 1/3 (33%) российских респондентов ожидают карьерного роста в течение двух лет, по сравнению с 64% респондентов в Казахстане, и это даёт предположения, что казахстанские респонденты имеют особенно

амбициозные планы (Рисунок 6). Это говорит об амбициях представителей поколения Z и об их желании сделать быстрый карьерный рост. Эти результаты могут не вызывать удивления, но они представляют вызов организациям в удовлетворении таких амбиций на рабочем месте, которое переходит от одного сотрудника к другому. Это может приводить к дальнейшим вопросам удержания сотрудников в организациях.

**РИСУНОК 6:** Амбиции, связанные с карьерным ростом – как быстро вы бы хотели сделать карьерный рост? (Россия и Казахстан по сравнению с опросами в мире) (Желаемая быстрота карьерного роста, выраженная в качестве процентного соотношения респондентов, выбирающих свои временные рамки)

|                                    | Весь мир | Россия | Казахстан |
|------------------------------------|----------|--------|-----------|
| Никогда, не планирую менять работу | 3%       | 5%     | 5%        |
| Менее года                         | 26%      | 14%    | 32%       |
| 1 год, но меньше 2 лет             | 31%      | 19%    | 32%       |
| 2 года, но меньше 3 лет            | 19%      | 18%    | 16%       |
| 3 года, но меньше 5 лет            | 10%      | 9%     | 0%        |
| Более 5 лет                        | 2%       | 7%     | 0%        |
| Не знаю                            | 9%       | 28%    | 16%       |

Что касается тех представителей поколения Z, которые уже трудоустроены, 14% российских респондентов ожидают карьерного роста в течение одного года, по сравнению с почти 1/3 (32%) в Казахстане, и 1/3 (33%) российских респондентов ожидают карьерного роста в течение двух лет, по сравнению с 64% респондентов в Казахстане, и это даёт предположения, что казахстанские респонденты имеют особенно амбициозные планы (Рисунок 6). Это говорит об амбициях представителей поколения Z и об их желании сделать быстрый карьерный рост. Эти результаты могут не вызывать удивления, но они представляют вызов организациям в удовлетворении таких амбиций на рабочем месте, которое переходит от одного сотрудника к другому. Это может приводить к дальнейшим вопросам удержания сотрудников в организациях.



**ЧТО ОНИ ГОВОРЯТ О СВОИХ  
СВЕРСТНИКАХ:**

**78%** РОССИЙСКИХ  
РЕСПОНДЕНТОВ И

**67%** КАЗАХСТАНСКИХ  
РЕСПОНДЕНТОВ ГОВОРЯТ, ЧТО  
ИХ СВЕРСТНИКИ АМБИЦИОЗНЫ  
И ЖЕЛАЮТ ЖЕЛАТЬ БЫСТРЫЙ  
КАРЬЕРНЫЙ РОСТ.

**94%** РОССИЙСКИХ  
РЕСПОНДЕНТОВ И

**81%** КАЗАХСТАНСКИХ  
РЕСПОНДЕНТОВ ХОТЕЛИ БЫ  
ПОСТОЯННО ПОВЫШАТЬ СВОЮ  
КВАЛИФИКАЦИЮ ЧТОБЫ ИМЕТЬ  
ВОЗМОЖНОСТЬ УСТРОИТЬСЯ НА  
РАБОТЫ В БУДУЩЕМ

**77%** РОССИЙСКИХ  
РЕСПОНДЕНТОВ И

**85%** КАЗАХСТАНСКИХ  
РЕСПОНДЕНТОВ ХОТЕЛИ БЫ  
СДЕЛАТЬ НЕСКОЛЬКО КАРЬЕР В  
РАЗНЫХ ОБЛАСТЯХ В БУДУЩЕМ.

”



Так как проторенные карьерные траектории в области финансов становятся менее доступными в будущем, и так как организационные структуры становятся более изменчивыми, общепринято, что мы будем всё чаще наблюдать появление сетчатых карьерных траекторий, карьерный рост по горизонтали иногда предоставляет лучшие возможности для поколения Z в приобретении желаемой квалификации и опыта. Но тем не менее, из наших данных становится ясно, что поколение Z всё ещё

высоко ценит вертикальный карьерный рост. Что касается работающих людей, 84% россиян и 93% казахов (Рисунок 7) ожидают, что их следующая роль будет заключаться в карьерном росте, кроме того, в России только 28% респондентов ожидают, что их продвижение будет осуществляться внешне, по сравнению с 40% респондентов в Казахстане (Рисунок 8)

**РИСУНОК 7** Амбиции, связанные с карьерным ростом – вы бы хотели, чтобы ваш следующий шаг стал бы карьерным ростом или переходом на другую должность того же уровня? (результаты ответов респондентов всего мира по сравнению с Россией и Казахстаном)

**Ожидаемые изменения роли**

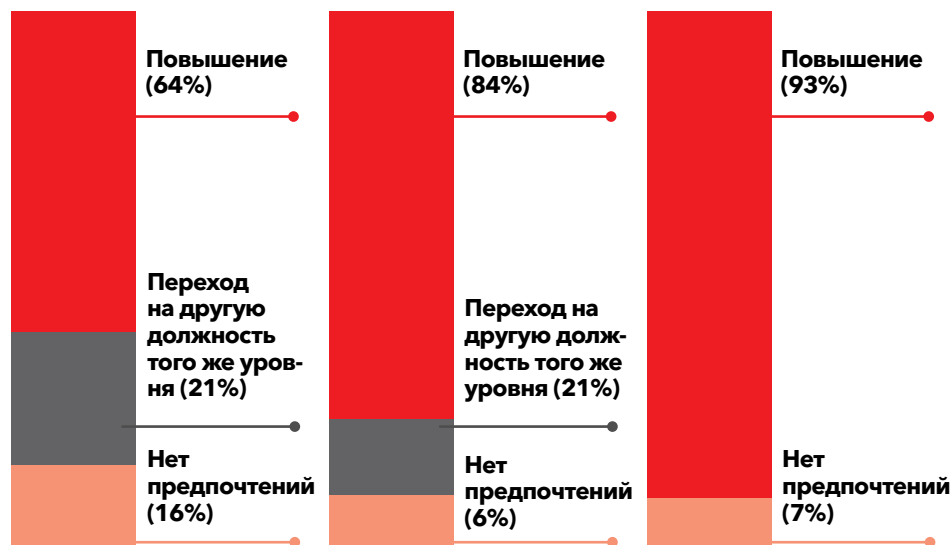
Все респонденты в мире, планирующие смену должности в будущем

**Ожидаемые изменения роли**

Все респонденты в России, планирующие смену должности в будущем

**Ожидаемые изменения роли**

Все респонденты в Казахстане, планирующие смену должности в будущем



**РИСУНОК 8** Амбиции, связанные с карьерным ростом – вы бы хотели, чтобы ваша следующая смена должности была в текущей организации или вы хотите уйти в другую компанию? (результаты ответов респондентов всего мира по сравнению с Россией и Казахстаном)

**Ожидаемый карьерный шаг**

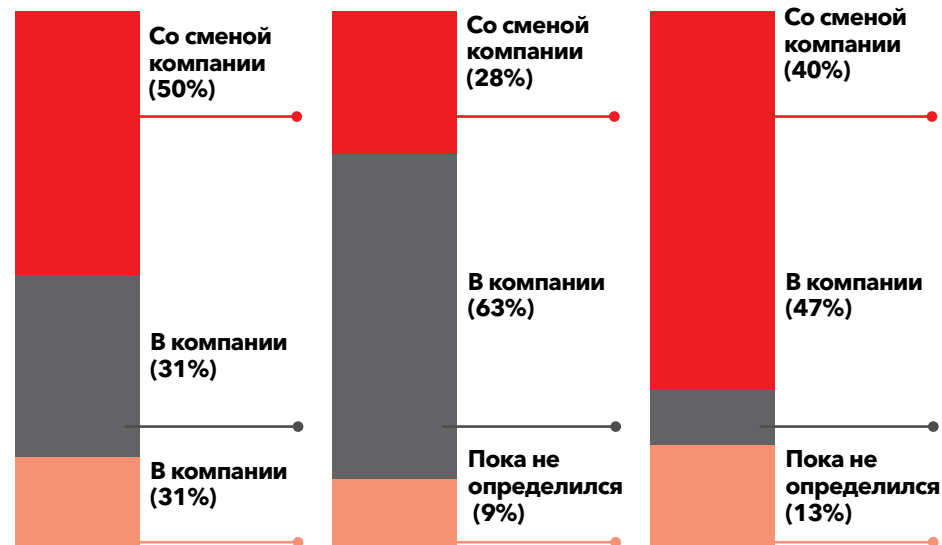
Все респонденты в мире, планирующие смену должности в будущем

**Ожидаемый карьерный шаг**

Все респонденты в России, планирующие смену должности в будущем

**Ожидаемый карьерный шаг**

Все респонденты в Казахстане, планирующие смену должности в будущем





# Зоны возможностей

## 1. Поколение Z как проводники обеспечения достоверности

От аудита до управления рисками, от корпоративного управления до комплаенс – изменчивая и сложная среда стимулирует растущие потребности в обеспечении достоверности данных во всех частных организациях и создает новые карьерные возможности для поколения Z в качестве проводников обеспечения достоверности. Увеличивается степень контроля заинтересованных сторон над эффективной деятельностью организации и путями ее достижения, но при этом доверие и прозрачность остаются сложными вопросами. Риски становятся все более комплексными и взаимосвязанными, особенно в свете пандемии COVID-19, поэтому возрастает и спрос на аудит для повышения эффективности и перспективности. Можно отметить и большие достижения в области получения и обработки данных и цифровых технологий, которые трансформируют как общепринятое восприятие, так и опыт работы в сфере обеспечения достоверности в будущем. Будущее сферы обеспечения достоверности делает ее убедительным выбором карьеры для поколения Z.

## 2. Поколение Z как навигатор данных

Получение достоверной информации и ее грамотное использование является ключевым требованием бизнеса и центральным элементом создания конкурентных преимуществ. Растущие источники данных предоставляют организациям экспоненциальные возможности для лучшего и более быстрого понимания процесса принятия решений, разработки стратегий конкурентов и решения проблем, связанных с рисками, при этом компании продолжают создавать все больше должностей, основанных на использовании аналитики. В данной области в сочетании с новыми аналитическими технологиями существуют возможности для представителей поколения Z быть задействованными в качестве навигаторов на

должностях любой специализации финансового сектора, которые связаны с управлением данными и аналитикой. Такие должности будут играть центральную роль в понимании частными организациями текущей конъюнктуры и позиционировании компании в наиболее выгодном свете. Число должностей, связанных с обработкой данных и аналитикой, будет увеличиваться во всех сферах, начиная от финансового делового партнерства и заканчивая поддержкой принятия решений и анализа данных.

## 3. Поколение Z как преобразователь бизнеса

Масштабы изменений в бизнесе еще до пандемии COVID-19 были беспрецедентными, а пандемия еще больше ускорила уровень преобразований, в которых нуждались многие организации, осознающие их приоритетность. С ростом возможностей в области инструментария и технологий для поддержки бизнес-изменений мы рассматриваем преобразование бизнеса как реальную область возможностей для поколения Z в данной профессиональной сфере. Это могут быть должности в компании, связанные с определенным видом деятельности или международными операциями по обслуживанию такой деятельности, или должности внешних консультантов, работающих в сфере консалтинга и консультационных услуг, число которых непрерывно растет. Небольшие финансовые фирмы полностью переосмысливают спектр предлагаемых их клиентам услуг и предоставляют большие возможности молодым специалистам для понимания особенностей бизнеса и работы с клиентами. Финансовые команды более крупных организаций также продолжают преобразовываться, помогая организациям пересматривать модели деятельности, находясь при этом в центре связанных с ними изменений.

## 4. Поколение Z как цифровой плеймейкер

Спектр технологически ориентированных ролей в финансовой сфере стремительно расширяется, и у

представителей поколения Z, которые хотят применять свои «цифровые навыки» для содействия частным организациям в решении реальных задач, появляется много возможностей на финансовых должностях. С ростом автоматизации у молодых специалистов появляются новые возможности развития навыков и способностей в применении технологий для повышения эффективности и результативности бизнеса. Организации продолжат трансформироваться в цифровом отношении, и им понадобятся квалифицированные специалисты по финансам, разбирающиеся в новых технологиях и возможностях их применения в масштабах всей организации для стимулирования работы аналитиков и перестройки процессов. В финансовых организациях технологические ноу-хау представителей поколения Z помогут им диверсифицировать и ускорять обработку клиентских запросов, трансформирующихся параллельно с изменением спектра услуг.

## 5. Поколение Z как новаторы устойчивого развития

В будущем основой устойчивых организаций станут мощные системы управления эффективностью. Мы видим растущие возможности для профессиональных финансистов в центре управления эффективностью деятельности организации для повышения долгосрочной стоимости частной организации. Представители поколения Z как новаторы устойчивого развития, ведущие полный учет бизнес-процессов, а не только заполняющие баланс, помогают создать более эффективные процессы бизнес-планирования, которые необходимы организации с устойчивым развитием в долгосрочной перспективе. Они будут привносить свои технологические навыки и использовать новые цифровые возможности для сбора и представления финансовой и нефинансовой информации как в компании, так и для сторонних организаций по более широкому спектру требований. Роль поколения Z как новаторов в области устойчивого развития лежит в основе повышения эффективности бизнеса.

## 4 «Цифровые аборигены» видят технические возможности, но беспокоятся о своих рабочих местах.

**Поколение Z – это настоящие «цифровые аборигены», первое поколение, выросшее в Интернете и социальных сетях.** Неудивительно, что будущий мир труда, сформированный и трансформируемый с помощью технологий, они видят в основном с положительной стороны. Они видят, что организации используют технологии в рабочем пространстве на благо, и отлично осознают, как группа равных, что им комфортно с цифровыми технологиями, быстро осваивая их. Что касается финансов, они знают, что новые технологии окажут влияние на рутинные задачи начального уровня, а также ожидают, что технологии позволят профессии создавать прибавочную стоимость. Неразрывная связь с применением современных технологий вовсе не означает, что никто из представителей поколения Z не испытывает беспокойства по поводу использования этих технологий в будущем. Среди наших российских и казахстанских респондентов 57% выражают беспокойство по поводу влияния технологий на их собственные возможности трудоустройства в будущем.

**По мере того как автоматизация продолжает получать широкое распространение в финансовых процессах, поколение Z видит четкие последствия для типов рабочих мест и функций, в которых они могут работать.** Большинство (три четверти) считают, что технологии заменяют многие начальные роли в профессии. Это окажет существенное влияние на старт карьеры и развитие карьерных путей в данной профессии. Данный факт беспокоит организации, заставляя их искать более творческие подходы к выстраиванию маршрутов начального уровня в направлении карьеры в области финансов и учета внутри самих организаций, обдумывать распределение задач и формирование кадровых резервов на всех уровнях организации, а также поднимать фундаментальные вопросы о приобретении традиционного «финансового и аудиторского опыта» и об основах создания добавленной стоимости. При этом специалисты в области финансов, аудита и учета являются частью бизнеса, а не занимаются исключительно операционной деятельностью.





# Изучение поколения Z – «Цифровые аборигены» и профессия в сфере финансов

Для кадрового состава молодых людей, вступающих в профессию сейчас и в будущем, «умные» технологии будут продолжать оказывать влияние, приводящее к изменениям в типе выполняемой работы, месте и способе ее выполнения. Навыки в использовании новых технологий будут «начальной ставкой».

Размытие границ между технологиями и людьми повлияет на эффективность выполняемой работы и существенно расширит возможности и подходы к работе, которые в области финансов, аудита и учета должны будут усвоить. Внедрение новых технологий будет неравномерным, но даже сейчас есть очевидные примеры цифрового ускорения: технологическая революция, проходящая в небольших финансовых фирмах, которая преобразует практические подходы, возможность для специалистов по аудиту приобрести новые инструменты для исследования нестандартных источников данных и предоставления более объективного взгляда на риски, для экспертов по управленческому учету, развертывающих новые аналитические возможности, чтобы в реальном времени предоставлять всестороннюю информацию для принятия решений, и для специалиста по отчетности, использующего новые инструменты сбора показателей и информации для поддержки более широких протоколов отчетности по окружающей среде, социальным вопросам и внутрикорпоративным отношениям (ESG).

Во всех аспектах профессии поколение Z будет являться апологетом следующего поколения в использовании умных технологий. Технологии искусственного интеллекта (ИИ), охватывающие такие области, как машинное и глубокое обучение, а также обработка естественного языка, технологии, использующие моторные навыки, такие как дроны или антропоморфные роботы, распределенные реестры или блокчейн, криптовалюты, финансово-технологические решения и Интернет вещей – все это меняет наш эволюционирующий взгляд на пределы возможного. Появление цифрового ядра, в частности, является для многих организаций переломным моментом, который меняет скорость и масштаб принятия решений, обеспечивая техническую архитектуру для совместной работы и повышения эффективности анализа. «Цифровые аборигены» будут играть огромную роль в трансформировании рабочего пространства по тем же схемам, только с несколько иными принципами работы.

**69% опрошенных представителей поколения Z в России и 77% в Казахстане считают, что частные организации используют технологии для улучшения рабочего пространства. Компании, которые все еще отстают в цифровом развитии, стоят перед важным выбором: набрать темп или потерять свою привлекательность для новых продвинутых кадров, входящих сегодня на рынок труда.**





## Всемирный экономический форум: Отчет о будущем рабочих мест 2020

Автоматизация в тандеме с рецессией из-за пандемии COVID-19 создает сценарий «двойного разрушения» для работников. В дополнение к нынешним негативным изменениям, обусловленным ограничительными карантинными мерами, и экономического спада, внедрение технологий компаниями изменит расклад задач, рабочих мест и навыков к 2025 году.

Из опрошенных частных организаций 43% говорят о планах по сокращению персонала из-за интеграции технологий, 41% планируют расширить использование подрядчиков для выполнения специализированных работ, а 34% планируют расширение штата, обусловленное внедрением технологий. К 2025 году время, затрачиваемое на выполнение текущих задач людьми и машинами, будет равным. Значительная часть смену местоположения, цепочек создания стоимости и численности коллективов под влиянием других факторов, помимо технологий.

Первые выводы исследования будущего рабочих мест в рамках Всемирного экономического форума свидетельствуют о том, что в дополнение к перемещению трудового пространства, вызванному шоковой пандемической ситуацией, работодатели намерены ускорить автоматизацию и расширение рабочих мест, что приведет к повышению вероятности сокращения безработицы. Среди опрошенных руководителей компаний чуть более 80% сообщают, что ускоряют автоматизацию рабочих процессов и дополнительно внедряют удаленную работу. Значительная группа в 50% также говорят о намерениях ускорить автоматизацию рабочих мест в компаниях. Кроме того, более четверти работодателей ожидают временного сокращения рабочей силы, а каждый пятый работодатель – постоянного.





## 5 Поколение Z выражает некоторые сомнения относительно роли бизнеса.

Изучение взглядов на роль бизнеса со стороны респондентов поколения Z открывает интересные перспективы. Во-первых, есть некоторые положительные стороны: подавляющее число респондентов в России и Казахстане предполагают, что компании используют технологии для улучшения рабочего пространства и заботятся о насущных интересах клиентов. Тем не менее, в некоторых аспектах требуются улучшения. Менее трети российских респондентов считают, что частные предприятия уделяют приоритетное внимание своим сотрудникам и заботятся о них, еще меньше считают, что руководители

не имеют отношения к коррупции, а бизнес вносит свой вклад в борьбу с изменением климата. Необходимость уделять больше внимания проблемам коррупции и изменения климата также упоминается казахстанскими респондентами. Почти половина казахстанских респондентов считают психическое здоровье и благополучие сотрудников ключевым приоритетом, и эти результаты также следует рассматривать в контексте пандемии Covid-19 (рис. 12)

**РИСУНОК 12:** Наиболее важные долгосрочные последствия пандемии Covid-19 для общества

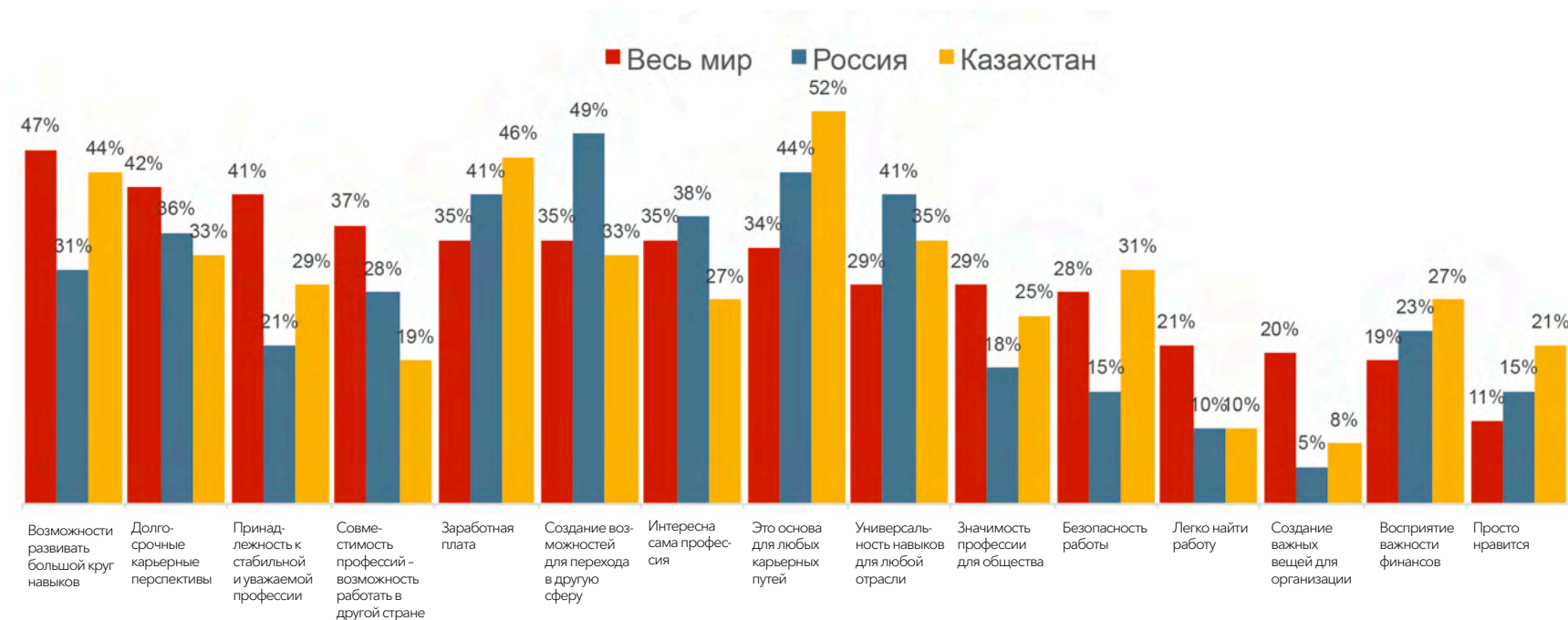


## 6 Карьера в сфере финансов в целом видится привлекательной многим респондентам в России и Казахстане.

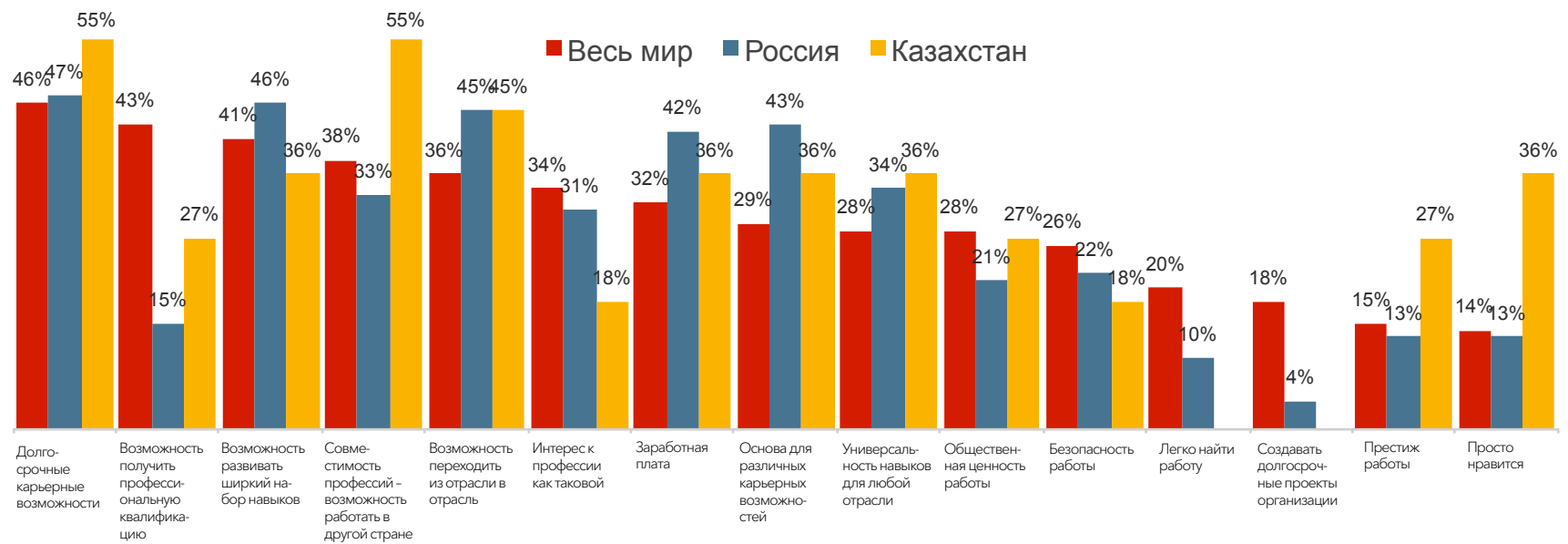
Поколение Z - следующая группа талантов в сфере финансов. В меняющемся мире трудового пространства у профессии есть прекрасная возможность сменить имидж, опираясь на свое сильное наследие и вклад в бизнес и мировую экономику, и, что особенно важно, остаться привлекательной для талантов поколения Z. Респондентов поколения Z из России и Казахстана, которые решили, что хотят продолжить карьеру в сфере финансов (Рисунок 13), или которые уже работают на финансовых должностях

(Рисунок 14), в первую очередь профессия привлекает на долгосрочную перспективу. Это обусловлено возможностями карьерного роста, которые она предоставляет, но для указанных групп факторы привлекательности профессии разные. Тем не менее, некоторые респонденты (30%) считают, что имидж финансов является негативным (диаграмма 13).

**РИСУНОК 11:** Привлекательность карьеры в области финансов и аудита (все респонденты, которые хотели бы работать в области финансов) (Россия и Казахстан)



**РИСУНОК 12:** Привлекательность карьеры в области финансов и аудита (все респонденты, которые уже работают в области финансов) (в мире по сравнению с Россией и Казахстаном)



# Восприятие финансов

(Процент респондентов по странам, согласных или не согласных с утверждением «Термин «финансы» имеет негативный имидж, который может оттолкнуть людей от карьеры в сфере финансов»)

## Не согласен с утверждением

## Согласен с утверждением

Тем не менее, наш опрос также предполагает, что даже представителям поколения Z, работающим в финансах в России и Казахстане, не профессия в финансах не видится как карьера, ориентированная на конкретные цели и предоставляющая особые возможности для реального решения более широких вопросов, например внесения конкретного вклада в устойчивый бизнес или борьбу с изменением климата (рис. 14 и 15). Предполагается, что вопросы о широком вкладе финансистов могут не быть четко поняты. Менее одной трети респондентов из России (27%) и только пятая часть респондентов из Казахстана (20%) считают, что специалисты в области финансов, аудита и учета, работающие в бизнесе, играют ведущую роль в отчетности по вопросам устойчивого развития, и только 37% респондентов из России и 27% респондентов из Казахстана считают, что они приводят к созданию стоимости для бизнеса, влияющей на общество в целом. Только 22% респондентов из России и 24% респондентов из Казахстана полагают, что финансисты играют ведущую роль в обеспечении этического управления бизнесом. Как в России, так и в Казахстане у профессии есть больше возможностей рассказать о привлекательности профессии и о том, как финансисты могут реально повлиять на решение более серьезных социальных проблем.

**РИСУНОК 14:** Представление поколения Z о роли финансистов, работающих в частных организациях (Россия)



**РИСУНОК 15:** Представление поколения Z о роли финансистов, работающих в частных организациях (Казахстан)





# ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

## ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ФИНАНСЫ, УЧЕТ и АУДИТ»

Десятилетие возможностей изменит направление работы, и молодые талантливые люди будут привлечены к карьере, которая приносит удовлетворение, вносит вклад в развитие организаций и меняет обычный ход событий. Но какую роль здесь играют финансы?

Частные организации принимают трудные решения и приходят к непростым компромиссам. Они решают, куда инвестировать или не инвестировать, они находят баланс между краткосрочными и долгосрочными целями, а эффективные организации осознают последствия любых действий. Эффективные организации являются основой жизнеспособной экономики и мировой стабильности, оказывают положительное влияние на общество и окружающую среду в долгосрочной перспективе. У молодых людей, выбирающих карьеру в международной финансовой среде, есть прекрасная возможность внести свой вклад в эти процессы, помогая организациям оставаться устойчивыми в долгосрочной перспективе и выполняя ключевую для организаций работу, которая имеет важнейшее значение.

По мере трансформации рабочего пространства технически подкованные представители поколения Z «переселятся» на рабочие места вместе со всеми привычными им цифровыми технологиями, и это поможет улучшить эффективность организаций. Если результаты нашего опроса точно отражают действительность, от руководителей организаций, они потребуется большая ответственность, поскольку у поколения Z будут большие ожидания в отношении баланса между работой и личной жизнью и

должного обеспечения благосостояния сотрудников; они помогут создать более разнообразную и инклюзивную рабочую силу, которая позволит организациям лучше осознавать свою более широкую роль в обществе. Это поколение настоящих новаторов в трудовом пространстве. В долгосрочной перспективе они, скорее всего, повлияют на формат рабочего пространства и методы выполнения работы так, как никакое другое поколение до них. И не только потому, что они умеют пользоваться iPhone.

Они также станут настоящим катализатором изменений в профессии. Эти стремящиеся к обучению молодые люди с высокими карьерными амбициями не захотят осторожничать. Это будет обусловлено изменением рабочего пространства в будущем. Они справедливо возлагают большие надежды на свои инвестирования в профессиональную квалификацию, потраченное время, и считают эти вложения ключом к двери в мир возможностей. Дверью в профессию станут финансы. Представители поколения Z также сыграют важную роль в истории финансов, активно трансформируя образ финансиста в сознании будущих поколений.

Поколение Z вносит свой вклад в деятельность организаций и формирование восприятия профессии, а профессии и организации вознаграждают их за это. основополагающие характеристики финансов сохранятся, потому что финансы – это универсальный язык бизнеса. По мере того, как технологии перераспределяют обязанности, рабочие процессы и виды деятельности будут пересматриваться,

объединяя человеческие усилия с новыми цифровыми возможностями во все более взаимосвязанном профессиональном пространстве.

Тем не менее, основы будут неизменны. Основы финансов готовят поколение Z к навыкам и знаниям для достижения всего, к чему они стремятся при работе в организации. В дивном новом мире работы, карьерных маршрутов и возможностей для непрерывного обучения и приобретения новых навыков представители поколения Z будут возвращаться к основам профессии по мере того, как меняются их ожидания и трансформируются карьерные пути. Независимо от должности, сектора, отрасли и географии ключевым фактором привлекательности финансов для поколения Z является огромное разнообразие будущих возможностей. В сегодняшнем экономически нестабильном мире ставка на финансы видится весьма удачной.

- Демографические данные опроса по России и Казахстану (необходимо добавить Казахстан)
- Пол респондентов опроса в России и Казахстане
- Возраст респондентов опроса в России и Казахстане
- Статус занятости или обучения респондентов опроса в России и Казахстане
- Сектор респондентов опроса (трудоустроенные)

## Благодарности

АССА благодарит следующих лиц за участие в панельной сессии по России и Казахстану.

### Россия и Казахстан

Д-р Оливье Рош, декан Школы бизнеса и экономики, Международный Вестминстерский университет в Ташкенте

Марина Зальбург, менеджер по управлению талантами, PVM Россия

Мерей Маханова, EdTech Супервайзер, Бюро непрерывного профессионального развития Международного финансового центра «Астана»

Диана Цой, руководитель направления Learn, Бюро непрерывного профессионального развития Международного финансового центра «Астана»

Елена Науменко, руководитель направления по привлечению выпускников вузов, НЛМК





PI-GENERATION-Z-GROUNDBREAKERS-UK

**ACCA** The Adelphi 1/11 John Adam Street London WC2N 6AU United Kingdom / +44 (0)20 7059 5000 /  
**[www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)**