

«Мы сознательно пытаемся привлечь больше молодежи в компанию, давая им побыть в ответственной роли».

**Джордж Мерфи, старший вице-президент по вознаграждениям, HR-технологиям и операциям, Lincoln Financial Group**

**successfactors**  
An SAP Company

Создано и переведено при поддержке



## Непонятое поколение

Число представителей поколения Миллениума на мировом рынке труда постоянно растет. О молодых работниках и том, как компаниям следует удовлетворять их особые запросы, ходит множество слухов. К примеру, считается, что представители этого поколения внимательнее следят за балансом работы и личной жизни, а возможность самореализации им важнее заработной платы. Кажется, что поддерживать интерес молодежи к работе — уникальная и сложная задача.

Однако результаты нашего опроса, охватившего более 5500 руководителей и сотрудников из 27 стран мира, показывают совершенно иную картину. Представители поколения Миллениума — по крайней мере, профессионалы из крупных организаций, — отличаются от старших коллег, но далеко не так сильно, как нас убеждают. Руководители ищут особые способы вовлечь и мотивировать молодых работников, но исследование показывает, что на самом деле молодежь разделяет многие из предпочтений и целей старшего поколения.

Поэтому, хотя число компаний, утверждающих, что поколение Миллениума оказывает влияние на кадровую стратегию (51%), значительно превышает число тех, кто действительно относится к этой социально-демографической группе с особым вниманием (30%), это не обязательно плохой показатель. Бизнес-миру не следует принимать всерьез ошибочные обобщения, касающиеся молодых работников, достигших совершеннолетия в эпоху Интернета. Перед тем, как существенно изменять политику управления кадрами, нужно понять, каковы реальные, действительно существующие отличия поколения Миллениума от других поколений.

### Что нужно, чтобы работа приносила удовлетворение?

Диаграмма отображает долю работников, считающих данные факторы «важными» или «очень важными».



## Мифы о поколении Миллениума

Способность привлечь и удержать молодых работников будет важной составляющей успеха компаний в ближайшие десять лет и далее. Поэтому дальновидные руководители делают акцент на перспективах для молодежи.

Джордж Мерфи (George Murphy), старший вице-президент по вознаграждениям, HR-технологиям и операциям в финансовой консультационной фирме Lincoln Financial Group, курирует программу развития лидерства. В ней участвуют 40 студентов колледжей, находящиеся по успеваемости в верхних 20% своей группы. Им предоставляется возможность опробовать себя на разных должностях в компании. Ожидается, что после окончания колледжа участники программы придут в Lincoln Financial Group устраиваться на постоянную работу. «Мы сознательно пытаемся привлечь больше молодежи в компанию, — говорит Джордж Мерфи, — давая им побыть в ответственной роли».

Но есть большая разница между активным привлечением поколения Миллениума и глобальными изменениями в кадровой стратегии, предпринимаемыми ради него. В этих изменениях зачастую нет необходимости, и они могут даже навредить вовлеченности сотрудников. Мнение о том, что поколение Миллениума — это новый тип рабочей силы, требующий особого подхода, подкрепляют многочисленные мифы. Вот некоторые из них:

**МИФ:** для поколения Миллениума большее значение, чем для других поколений, имеет баланс между рабочим и личным временем.

**РЕАЛЬНОСТЬ:** желание поддерживать баланс между рабочим и личным временем свойственно большему количеству людей, чем думают многие. 29% процентов представителей поколения Миллениума сказали, что им важно оптимальное соотношение работы и личной жизни, — но 31% представителей старших поколений заявили о том же.

**МИФ:** для поколения Миллениума важнее, чем для остальных, чтобы работа имела личное значение.

**РЕАЛЬНОСТЬ:** наши исследования говорят об обратном. 14% молодых работников и 18% сотрудников старшего возраста сказали, что им важно личное значение работы.

**МИФ:** молодежь в большей степени стремится своей работой изменить мир к лучшему.

**РЕАЛЬНОСТЬ:** сотрудники из предыдущих поколений точно так же заинтересованы в изменении мира к лучшему, как и молодые. Около 20% опрошенных в каждой группе сказали, что это важная составляющая удовлетворения от работы. И хотя считается, что поколение Миллениума меньше думает о деньгах, на самом деле они считают конкурентоспособную заработную плату важным преимуществом чаще, чем их старшие коллеги (68% и 64% соответственно).

**МИФ:** доход не так важен для молодых сотрудников, как для представителей старших поколений.

**РЕАЛЬНОСТЬ:** карьерный рост (35%) и доход (32%) являются важными факторами для поколения Миллениума. 41% молодых работников и 38% представителей старших поколений утверждают, что увеличение заработной платы повысило бы их лояльность и заинтересованность в работе.

**МИФ:** работники из поколения Миллениума чаще планируют быстро сменить работу.

**РЕАЛЬНОСТЬ:** долгое время работодатели были уверены, что старшие сотрудники с меньшей вероятностью оставят компанию, чем их молодые коллеги. Но наши исследования показали, что представители поколения Миллениума (21%) реже других (23%) планируют покинуть текущее место работы в следующие полгода.

**МИФ:** представители поколения Миллениума свободнее владеют цифровыми технологиями и больше нуждаются в них на рабочем месте.

**РЕАЛЬНОСТЬ:** поколение Миллениума и другие поколения схоже оценивают доступность актуальных технологий на работе. Примерно равный процент представителей обеих групп говорит, что в их компании одновременно доступны современные технологии и разрешено использование собственных устройств.

Вывод, который следует сделать управляющим кадровыми ресурсами, очевиден: необходимо отделять миф от реальности и создавать соответствующие стимулы, чтобы повысить вероятность к 2020 году получить по-настоящему сильный штат.

«Сложно делать общие выводы [касающиеся желаний и потребностей], когда в одной компании работает несколько разных поколений».

**Сюзанна Юнгйоханн, директор по управлению эффективностью, Randstad**

## Так что же изменилось?

Из всего написанного выше не следует, что поколение Миллениума в принципе не требует особого подхода. В некоторых областях запросы молодых работников действительно выше. Считается, что у них другие ценности, но наше исследование показывает, что больше всего они стремятся к быстрому развитию.

Немногие компании разбираются в вопросе лучше, чем голландское кадровое агентство Randstad. В 4500 офисах компании и 39 странах работает более 28 000 человек, поэтому у руководства есть глобальный взгляд на отличия поколения Миллениума. Сюзанна Юнгйоханн (Suzanne Jungjohann), директор Randstad по управлению эффективностью, утверждает, что в целях саморазвития молодые сотрудники, в частности, стремятся поработать на разных проектах в разных подразделениях и филиалах. Но она предостерегает от поспешных выводов. «Сложно делать общие выводы, когда в одной компании работает столько разных поколений, — говорит она, — но вопросы, которые важнее молодым работникам, чем старшим, существуют. И наша компания как работодатель принимает эти вопросы во внимание».

Что молодых сотрудников действительно интересует, так это более частые отзывы об их работе. Примерно равный процент представителей поколения Миллениума (32%) и других поколений (29%) хочет чаще получать обратную связь, касающуюся их производительности. Но молодежь желает большей периодичности отзывов о работе, видимо, считая, что они помогут ускорить их развитие и карьерный рост. Две трети представителей молодого поколения говорят, что они хотели бы получать от начальства неформальную оценку своей работы ежемесячно или чаще. Большинство их старших коллег (51%) предпочли бы получать ее раз в квартал или год.

### Желаемая частота обратной связи от начальника



## Региональные особенности

Наше исследование отражает общемировые тенденции, связанные с персоналом из поколения Миллениума, но в разных регионах к молодым сотрудникам относятся по-разному. Руководители в Северной и Латинской Америке чаще приписывают этому поколению иные ценности и ожидания, чем их коллеги в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока и Африки.

К примеру, руководители из стран Северной (64%) и Латинской Америки (63%) чаще, чем руководители на Ближнем Востоке и в Африке (43%) или в Азиатско-Тихоокеанском регионе (37%), склонны считать, что молодежь разочарована качеством управления. Они также думают, что молодые сотрудники недовольны предлагаемыми им технологиями. Еще сильнее разница в отношении заметна на следующем примере: в Северной (61%) и Латинской Америке (53%) процент руководителей, думающих, что представители поколения Миллениума считают бизнес-процессы слишком бюрократическими, вдвое выше, чем в Азиатско-Тихоокеанском регионе (30%) и на Ближнем Востоке и в Африке (24%).

С другой стороны, работодатели в Азиатско-Тихоокеанском регионе (61%) и на Ближнем Востоке и в Африке (58%) намного чаще, чем в Северной (45%) и Латинской Америке (35%), верят, что при выборе работы поколение Миллениума считает качество жизни более важным фактором, чем потенциальный карьерный рост. Мнение представителей европейских компаний по этому вопросу — и большинству других — оказалось посередине (53%).

Кроме того, молодых сотрудников отличает отсутствие обширной сети контактов, которую успели создать старшие работники. Заметим, что сама структура подобных сетей меняется в связи с резким увеличением количества сотрудников, работающих на временной или периодической основе, и консультантов. Только 7% представителей поколения Миллениума говорят, что больше всего их профессиональному развитию способствовали контакты в рамках деловой сети общения. Большая часть полагается на формальное обучение и наставничество. Эти данные согласуются с ответами 48% руководителей, которые, по их словам, испытывают сложности при поиске работников с навыками базового уровня. Сосредоточив внимание на развитии этих навыков среди растущего числа молодых сотрудников, компании могут эффективно удовлетворять и собственные потребности, и потребности персонала.

## Заключение

Современному бизнесу необходимо учитывать существование поколения Миллениума, разрабатывая кадровую стратегию. Но наше исследование показывает, что большинство представлений об этом поколении верны лишь отчасти. Все предписываемые поколению Миллениума черты в равной степени относятся ко всем поколениям, так что действительно непонятыми оказались старшие работники. Очень важно, чтобы компании не исходили из ложных предпосылок, пытались удовлетворить потребности молодых сотрудников.

В конце концов, абсолютно все работники ждут честного отношения и равных возможностей. Крупнейший турецкий конгломерат Koç Holdings создает равные условия с помощью портала KoçKariyerim, представляющего все доступные позиции в компании. По словам Дамлы Тамакан (Damla Tamakan), координатора кадровых ресурсов, «это важное средство, с помощью которого мы можем удерживать молодых сотрудников и помогать их карьерному росту».

Молодежь имеет потребности, которых нет у их старших коллег — особенно это касается обратной связи и карьерного роста. Но в целом поколение Миллениума гораздо меньше отличается от остальных, чем принято считать. Многим они кажутся или альтруистами, или капризными нытиками. И то, и другое мнение ошибочно, и успешным компаниям это известно.

Создано и переведено  
при поддержке



**successfactors**<sup>™</sup>  
An SAP Company

## Naked Retreats и новое поколение китайских работников

Немного стран, где разница между поколениями столь же огромна, как в Китае. Китайские компании, расширяющие штат, столкнулись с работниками поколения Миллениума, чьи потребности и навыки разительно отличаются от потребностей их родителей.

Шанхайская компания Naked Retreats может служить отличным примером. В штате Naked Retreats, открывающей элитные курорты в сельской местности по всей стране, насчитывается около 450 молодых работников. Многие из них родом из деревень. Профиль таких сотрудников противоречит всем существующим стереотипам о сельских жителях и создает некоторые сложности с подбором места работы, соответствующего их навыкам.

«Из-за демографической политики в последние десять лет родители тратят все сбережения, чтобы послать своего единственного ребенка в лучшие школы США, Великобритании или Европы, — говорит старший управляющий кадрами Naked Retreats Крис Уотсон (Chris Watson). — Я встречаю огромное число соискателей, и каждый с дипломом или двумя, или с магистерской степенью. У населения здесь избыток образования».

Получив хорошее образование, молодые китайцы начали ценить преимущества, которые есть у работников в других местах, особенно в американских компаниях вроде Apple, Facebook и Google. Запросы молодежи настолько высоки, что старшее поколение и мечтать о таком не осмеливалось. «Они требовательны, — считает Крис Уотсон. — На собеседовании не только ты оцениваешь их, но и они — тебя». Такие работники, по его словам, больше внимания уделяют руководству компании, их видению, принципам и заслугам. Также их интересуют современные условия труда, такие как гибкий рабочий график. Другими словами, это совершенно новый Китай.