

«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[™]
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.