



HR-инструменты для работы с поколением Y

Андрей Онучин, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

В прошлом номере журнала мы говорили о теории поколений и описывали отличительные черты поколения Y, которое постепенно занимает все более прочные позиции на рынке труда¹. В этот раз рассмотрим HR-инструменты, которые кажутся нам наиболее эффективными для работы с «игреками».

В интернете уже сейчас можно найти много статей, посвященных тому, как привлекать поколение Y, и рассказывающих о том, как им управлять, что можно и чего нельзя делать, когда общаешься с «игреками». Нужно сказать, что большинство авторов очень уверенно дают практические рекомендации по работе с молодежью, но при этом не учитывают два важных момента. Во-первых, во многих статьях используются «априори обоснованные» характеристики поколений, по сути авторы заявляют: поколение Y должно быть таким. Хотя на основании чего сделан тот

или иной вывод, непонятно. А во-вторых, суждения часто базируются на западных моделях, которые с точки зрения прикладных рекомендаций отнюдь не безусловны. Например, есть вопрос, насколько интенсивно нужно мотивировать поколение Y. Западные авторы много пишут о том, что поколение Y не нуждается в особенной мотивации, его представители и так стоят в очереди на работу. И действительно, во Франции до 27% безработной молодежи, в Испании больше 53%. В рекомендациях для отечественных компаний не учитывается следующее: в европейских странах нет такого ярко выраженного демографического провала, как в России, где волны падения рождаемости, вызванные сначала революцией, потом войной, затем перестройкой, наложились друг на друга и образовали глубокую «яму» в 90-е. Поэтому у нас поколение Y в дефиците, его представителей мало, они чувствуют свою ценность, и за них на рынке труда нужно бороться.

¹ См. статью Андрея Онучина «Поколения Y и старше...» (HR Times, №26, август 2014 г.).

Другой момент. Если на Западе молодой человек получил работу, то он за нее держится, и для работодателей тема, связанная с тем, что поколение Y легко меняет место работы и не имеет особой лояльности, не столь остра. А в России, наоборот, по отношению к молодежи (даже в периоды спадов и кризиса) все равно сохраняется рынок работника, а не работодателя. И молодые люди чувствуют, что их мало, они востребованы и следовательно – могут диктовать условия. Поэтому рекомендации для российского рынка будут другие.

Давайте разберем несколько принципиальных моментов, касающихся конкретной работы с «игреками».

Работайте по краткосрочным контрактам

В статьях, посвященных проблемам поколений, часто звучит тема, что молодежь и поколение Y – это одно и то же. В этом есть здоровое зерно: нередко за характеристики поколений выдаются именно характеристики молодежи. Но это отнюдь не означает, что если мы научились работать с молодежью в целом, то мы можем игнорировать особенности взаимодействия с поколением Y. Навыки работы с молодежью непременно нужно использовать. Но при этом необходимо учитывать культурные изменения, характерные для разных поколений. Дело в том, что каждое поколение растет в новом социальном мире: то, что для родителей было чудом, для нового поколения – норма

Опыт «игреков» подсказывает, что стабильность – это скорее исключение, чем правило

жизни. Культурные и технологические изменения лежат в основе теории поколений. Они во многом накладывают отпечаток, как на образ жизни, так и на отношение к работе.

Поколение Y – это люди в возрасте от 10 до 30 лет. Примерно треть из них уже активно работает, многие уже какую-то карьеру

сделали. Но в любом случае они выросли в период существенных изменений, которые меняли образ жизни людей. Если мы про Россию говорим, то это перестройка и, соответственно, 1990-е годы. Следовательно, опыт «игреков» подсказывает, что стабильность невозможна, это скорее исключение, чем правило. Эта установка размывает глубинные основы длительной лояльности. Собственно, лояльность на всю жизнь, по мнению представителей поколения Y, – это глупость. Потому что самый стабильный фонд и самая стабильная компания могут исчезнуть, и ты окажешься у разбитого корыта. Проблема доверия между работодателем и представителем поколения Y строится по иным законам. Это не заключение договора о сохранении лояльности на всю жизнь, как было с предыдущими поколениями, *это – доверие краткосрочных контрактов*. Мы договариваемся о некоторой обозримой перспективе. И, по мнению «игреков», об этом вполне можно договориться. А дальше мы можем продлевать этот контракт. «Игрек» с удовольствием вернется к обсуждению условий работы и жизни через определенный промежуток времени.

Доверие краткосрочных контрактов предполагает, что будет обсуждение (как мы будем строить партнерские отношения) и понимание, когда мы в следующий раз встречаемся. И речь идет не о той единственной встрече раз в году, когда происходит аттестация, и не о том моменте, когда «игрек» придет и скажет, что нашел другую работу и уходит. Эти договоренности часть внутренне согласованной, рациональной работы HR-службы и руководителей по удержанию представителей поколения Y.

РЕКОМЕНДАЦИЯ. Надо дать «игреку» понимание его жизни в компании по четким этапам, на которые необходимо разделить его карьеру. Этап адаптации, этап формирования первичных навыков и превращения из дилетанта в специалиста, этап опытного специалиста, этап уникального специалиста. Представитель поколения Y и так – интуитивно или рационально – выстраивает эту этапность и решает, будет он строить карьеру в одной компании или в разных.

Работайте на понятную перспективу

В исследованиях компании «ЭКОПСИ Консалтинг», посвященных разнице поколений, отмечается большая склонность «игреков» к спонтанным решениям о смене места работы. На мой взгляд, это происходит потому, что старые инструменты, которые работали на установление долгосрочного партнерства с иксами и беби-бумерами, «игреков» не цепляют. Они не понимают, что их ждет в этой компании. «Мне говорят, что вот я могу быть лучше, что есть возможность построить карьеру в компании...»... «...мне говорят, что наш генеральный директор тоже в нашей компании начинал». Для представителей поколения Y это слишком абстрактно, слишком далеко. И поэтому, не видя целей, достигаемых в тактической перспективе, «игреки» готовы «сопрыгнуть» в любой момент. Чем их можно заинтересовать? «Если я буду точно знать, что у меня есть возможность в течение ближайших трех лет пройти обучение на таких-то курсах, возможно, даже заключив контракт с компанией...». Такое предложение «игреки» вполне понимают. Мне известны компании, которые повышают капитализацию сотрудника, заявляя примерно следующее: «Сейчас ты поедешь за наш счет (потому что показал свои способности к развитию) учиться во Францию и в течение года будешь набирать опыт на французских заводах, изучать, как они работают, формируют правильное соблюдение технологии безопасности труда и т.д. Мы эту капитализацию учтем и внутри компании, это повлияет на твой доход, твою ценность, твой статус».

РЕКОМЕНДАЦИЯ. Обозначьте конкретные перспективы на один-три года, договоритесь о том, каким образом сотрудник отработает вложенные в него инвестиции. Понятно, что всех подряд мотивировать и удерживать таким образом не стоит. Поэтому нужно постоянно мониторить: кто действительно шаг за шагом превращается в хорошего специалиста, в очень хорошего специалиста, в уникального специалиста.

Будьте на связи

Еще одна тема, которая важна для «игреков» с детства: появление систем мобиль-

ной коммуникации во всех их проявлениях; тот факт, что человек постоянно может быть на связи. Для современной молодежи потеря этой мобильной привязки, постоянного контакта очень болезненна. Это обстоятельство дает мощный ресурс в работе с «игреками», потому что их можно подключать к коммуникативному процессу намного интенсивней, чем представителей старших поколений. Например, куратор, поддерживающий развитие молодого сотрудника, с одной стороны, должен быть готов сам постоянно быть на связи, а с другой – может выдвигать такое требование как вполне естественное для сотрудника. Таким образом, новичок может значительно чаще выходить с запросами и получать какую-то информацию, чем, скажем, 15-20 лет назад. Такая постоянная служба поддержки, когда игрек может

Представители поколения Y работают в соцсети эффективнее, чем сотрудники старшего возраста

быстро обратиться за разъяснением, столкнувшись с проблемами, резко повышает его адаптацию.

РЕКОМЕНДАЦИЯ. Используйте привычку «игреков» постоянно быть на связи для его быстрой адаптации. Важно: молодой сотрудник не просто передает куратору решение трудных задач, а пытается формализовать свои запросы, структурировать в своем понимании, деля вопросы на «простые», «срочные» и «очень срочные».

Используйте социальные сети

Многие организации в разное время пытались ввести социальную сеть как внутренний ресурс компании и многие испытали разочарование. Сотрудники вовсе не пользовались этой социальной сетью, либо применяли ее не по назначению. В компаниях, где работает много представителей поколения Y, соцсеть запускается успешней, чем в других, и «игреки» эффективнее в ней функционируют. Но тут нужно обязательно учесть два момента. Первый: социальные сети – отличный

ресурс, но может отнимать кучу времени при неправильном использовании. Второй: существуют особенности использования этого ресурса разными поколениями, которые имеют совершенно разные стратегии и правила сетевого взаимодействия и коммуникации. Именно здесь чаще всего возникают разные ожидания: что

«Игреки» относятся к выбору компании-работодателя, как потребители к выбору товара

можно и чего нельзя получить, что можно и чего нельзя делать в сети. Часто непонимание этого приводит к тому, что социальная сеть просто исключается старшими поколениями как ресурс коммуникации. Как этого избежать? Формализуйте участие в сетевом общении экспертов старше 30 лет. Например, определите разделы форума и темы, к обсуждению которых они должны подключаться, например, вопросы по их функциональным и профессиональным областям. Они могут отслеживать обязательные темы сами, но лучше, если им будет приходить напоминание, что вот в этой области, в этой ветке дискуссии сейчас идет важное для вас обсуждение.

РЕКОМЕНДАЦИЯ. Используя социальную сеть внутри компании, формализуйте процессы коммуникации для представителей старших поколений и установите границы для «игреков». Представителям поколения Y нужно помочь выстроить рамки, в которых они могут взаимодействовать с другими сотрудниками: в этом разделе разговоры по существу со специалистами, а здесь мы просто болтаем, делимся новостями.

Создавайте межвозрастные проектные команды

В последнее время все большую популярность приобретает тренд обучения взаимопониманию, взаимодействию «игреков», иксов и беби-бумеров. В западных компаниях все чаще осознанно создаются межвозрастные команды, когда над проектом обязательно работают одновременно

представители трех поколений. Считается, что такие команды (если правильно организовывать работу) более эффективны, чем те, в которой собраны представители одного поколения. «Молодежь» быстрее ухватывает новые тенденции, легче адаптирует их к практике, а «взрослые» удерживают команду от ошибок, связанных с самонадеянностью, свойственной «игрекам».

Помогите «игреку» попасть на свою работу

В рассуждениях о поколениях часто звучит тема, что «игрекам» важно заниматься интересной работой, что они меньше способны удерживать внимание на чем-то, рутина им быстро приедается. При этом рутинная работа может быть на самом деле интересной, но личностно не включающей. Для «игрека» через некоторое время такая работа становится невыносима, и он ее бросает, поэтому в любом случае достигает меньших результатов, чем другие поколения. У меня нет уверенности, что в этом случае речь идет именно о различиях поколений, а не о возрастных. На это счет есть разные мнения. Тем не менее компании, заинтересованной в «игреках», стоит научиться демонстрировать им, что работа со временем станет еще интересней. Альтернативный вариант: помочь молодым сотрудникам найти свою работу. Здесь идет речь о качестве отбора. Чтобы люди приходили туда, где они все-таки потенциально способны включиться и реализовать себя.

Предлагайте «игрекам» правильный товар

В России не так давно, но все же сформировалась полноценная культура потребления. «Игреки» – опытные потребители, это их естественное состояние. И когда мы говорим об опытных потребителях, нужно понимать, что и по отношению к пространству, которое «продают» компании, к инструментам и рабочему месту, которые предоставляют компании, «игреки» относятся с той же позиции. Они смотрят, насколько качественное оборудование им предлагают. Они понимают: «я как специалист и потребитель такого-то уровня могу претендовать на такой-то спектр товара, товарную категорию. Я вхожу в эту

товарную категорию. И если мне дают худшие по качеству условия, материалы, инструменты или, напротив, слишком хорошие, завышенные, выпадающие за рамки понятного, это вызывает недоумение». Недоумение подобного рода может в принципе мешать построить отношения с «игреками».

Продемонстрируйте высшие ценности

Несмотря на то, что «игреки» являются опытными потребителями, они формируются и растут в культуре, где людям нужны высшие ценности, чтобы хоть как-то чувствовать свое значение в этом мире. Эти ценности современное поколение в основном находит в экологии, в волонтерстве, в социальной ответственности. И для них компания, которая умеет показать свою социальную ответственность, свою социальную значимость, которая позволяет им повысить свою самооценку за счет принадлежности к благому делу, занимает высокие позиции в рейтинге работодателей.

Дайте «игреку» возможность выбирать график работы

Мы подошли к сложной теме баланса работы и личной жизни. С одной стороны, говорят о том, что «игреки» очень внимательно относятся к своей личной жизни, к хобби, к здоровью. С другой стороны, многие из них демонстрируют способность и готовность работать 20 часов в сутки. На мой взгляд, здесь нет противоречия, я бы просто отметил две существующие одновременно тенденции. Во-первых, «игреки» росли в ситуации, когда длительные отпуска и наличие двух выходных дней стали привычными. Хорошее государство гарантирует много времени на отдых – для «игреков» это норма. С другой стороны, вместе с тем как интернет, скайп и прочие средства коммуникации становились все более развитыми, формировалось смешение игры и работы. И для «игреков» это тоже норма. Скажем так, для многих представителей поколения Y намного более травматично не то, что они работают допоздна и проводят совещания

в 9 часов вечера, а то, что на это совещание приходится куда-то ехать. «Игреку» кажется гораздо более бессмысленным тратить 3 часа на дорогу, чтобы провести часовое совещание в офисе, чем работать ночью. То есть для представителей поколения Y намного важнее не четкое распределение времени (я работаю от сих до сих, а дальше – свободен), а возможность планировать свой рабочий график. «Удобнее мне работать после 12 ночи, так я буду после 12 ночи работать. Удобнее начинать в 6 утра – буду начинать в 6 утра». Причем это стремление самому решать, как построить день, нарастает по мере того, как человек чувствует себя более ответственным специалистом. Только что устроившийся и неуверенный в себе игрек согласен на нормированный рабочий день. Но чем более уверенно он себя чувствует, тем большую ценность он приобретает, тем больший дискомфорт он чувствует от того,

Понимание особенностей «игреков» – важная составляющая HR-работы на современном рынке труда

что его непродуктивно заставляют расходовать время. Игрек думает: «Я могу точно определить, когда выполню задачу с максимальной эффективностью, и остальное время распределяю, как считаю нужным». Скорее всего, эта тенденция будет развиваться и дальше. Разумеется, всегда будут какие-то группы компаний с жесткими графиками, но «игреки» будут стремиться туда, где время работы можно выбирать.

Понимание особенностей поколения Y и использование оптимальных инструментов для эффективной работы с его представителями становится все более важной составляющей HR-работы на современном рынке труда. Надеюсь, мои рассуждения будут полезны в вашей практике, и приглашаю вас к обсуждению и обмену опытом в области работы с поколением Y.