

Н. Б. Грошева

*Доктор экономических наук,
декан Сибирско-американского факультета
Байкальская международная бизнес-школа
Иркутского государственного университета*

Н. Г. Бобкова

*Доцент кафедры финансового менеджмента
Байкальская международная бизнес-школа
Иркутского государственного университета*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СОТРУДНИКИ ПОКОЛЕНИЯ Y

Аннотация. Обобщены особенности поколения Y с позиции работодателя. Проанализированы изменения, которые необходимо внести в систему управления персоналом, чтоб эффективно использовать потенциал молодого поколения и минимизировать риски компании.

Ключевые слова: поколение Y, миллениумы, управление персоналом.

Одной из актуальных проблем, с которой сталкиваются современные работодатели, является эффективное управление персоналом. Выход на рынок труда так называемого поколения Y заставляет пересматривать традиционные формы и методы работы и искать новые подходы для максимального использования потенциала молодого поколения.

К данному поколению относятся молодые люди, родившиеся в 1980–2000 гг. и позднее. Ряд исследователей и HR-специалистов считают, что для России необходимо ориентироваться на несколько иной временной интервал: 1983–2003 гг. Начиная примерно с 2000 г., представители поколения Y стали выходить на рынок труда, и на основе данных Федеральной службы государственной статистики о численности населения можно посчитать, что на сегодня они составляют примерно 35 % населения в трудоспособном возрасте. К 2020 г. «игреки» составят большую часть работающих.

Исследователи, отмечая ту или иную черту или особенность этого поколения, присваивают ему многочисленные названия:

- поколение Y (поколение «игрек») – поколение, идущее после поколения X и перед поколением Z;
- поколение Миллениума или «дети тысячелетия» – поколение, встретившее новое тысячелетие в молодом возрасте;
- «сетевое» поколение или поколение WWW – большую часть времени «игреки» проводят в социальных сетях;
- эхо-бумеры – дети поколения «беби-бума», обеспечившего подъем рождаемости, который начался в 1982 г.;
- «поколение Я, Я, Я» – люди, страдающие нарциссизмом, интересующиеся только собой, имеют завышенную самооценку;
- «поколение трофеев» – получив призы в детстве за участие в чем-либо, претендуют на большее, чем их старшие коллеги. Так, 40 % миллениумов уверены, что каждые два года должны получать повышение, независимо от их результатов [1];
- поколения джамперов (от английского jump – прыгать) – данное название представители поколения Y получили за частую смену мест работы. По различным оценкам молодые люди в возрасте до 26 лет могут сменить работу до 7 раз [7].

Перечислим наиболее значимые характеристики миллениумов, инициирующие значительные риски для работодателей:

1. Технологическая грамотность – «игреки» интенсивно используют социальные медиа и виртуальные коммуникации: 95 % из них имеют компьютер и мобильный телефон, 15 % постоянно находятся в сети онлайн, более 30 % ведут блоги, более 50 % обмениваются музыкой и фильмами по сети, имеют несколько сим-карт, почтовых ящиков, пластиковых карт [6]. Как следствие, часть психологов называют поколение Y «электронными людьми». При этом они могут в сжатые сроки выполнять большой объем работы. Однако, зависимость от социальных сетей, постоянного обмена информацией снижает производительность – повышается количество отвлечений от рабочего процесса ради общения, что иногда влечет потерю качества работы. Высокая транспарент-

ность жизни – постоянное обновление информации о себе в социальных сетях, рост количества мобильных устройств создают риски утечки информации (в том числе составляющей коммерческую тайну).

2. Инфантилизм – проводя большую часть времени в виртуальной среде, до 85 % представителей нового поколения не стремятся к тому, чтобы покинуть родительский дом и приобрести собственное жилье [2]. Они не торопятся начинать собственную жизнь, вступать в брак. Так, например, консалтинговая компания PWC провела глобальное исследование своих сотрудников, 2/3 из которых являются представителями поколения Y. Из них 75 % не состоят в браке и 92 % не имеют детей [9]. Это так же снижает уровень ответственности за результаты работы, более инфантильные работники не готовы нести ответственность за себя и за компанию, считают, что «ничего страшного» не произойдет. Это негативно отражается на компаниях в целом, и снижает уровень мотивации сотрудников.

3. Соблюдение баланса между работой и личной жизнью – работа для них не является исключительным приоритетом, даже если в будущем предоставляет возможность получить существенную компенсацию. «Игреки» ориентированы на получение быстрого результата и на немедленное вознаграждение. Они не готовы работать на идею. Также для них нетипично копить деньги. По результатам исследования PWC 15 % молодых людей и 21 % девушек сказали, что они готовы пожертвовать частью оплаты труда и скоростью продвижения по службе взамен на меньшее количество рабочих часов [9]. Однако стоит отметить, что они преданы делу, которое им представляется интересным и позволяет проявить свои творческие способности. Хотят играть в компании важную роль, получить высокий статус и уважение, но при этом зачастую не готовы прилагать значительные усилия к этому. Необходимость самосовершенствования, дополнительных трудозатрат для саморазвития, монетизация которого долгосрочна, снижает мотивацию (если такой специалист не получает быстрого продвижения по службе, то он готов сменить компанию).

4. Свободолюбие – проявляется в стремлении разрушить жесткую иерархию в организации. Предпочитают свободную творческую работу. При этом 64 % «игреков» предпочли бы хотя бы иногда работать из дома, 66 % хотели бы изменить часы работы [9]. В учебе свободолюбие проявляется в том, что они предпочитают неформальный стиль обучения вместо аудиторного формата. При этом «игреки» быстро учатся, но не готовы принимать значительные объемы информации (в том числе выпускают из внимания часть информации в документах большого размера, инструкциях и регламентах).

5. Отсутствие признанных авторитетов – миллениумы не готовы принимать как должное указания человека, который является лидером

по должности, а не по сути. Они готовы оспаривать мнения руководства, если оно отличается от их собственного, и не принимают авторитетов. С позиции командности это положительно, так как они активно интегрируются в процессы принятия решений, а в условиях иерархической структуры управления игнорирование их мнения приводит к резкому снижению мотивации.

6. Социальная ответственность – согласно докладу The 2012 Millennial Report в 2011 г. 63 % представителей поколения Y занимались волонтерством, 75 % делали финансовые пожертвования [5]. «Игреки» верят, что компании имеют больше возможностей изменить что-то, чем государство. Исследование Euro RSCG показало, что 86 % представителей молодого поколения полагают, что корпорации должны заботиться не только о собственных интересах и прибыли акционеров, но и других стейкхолдерах [8]. Это является положительным моментом, так как социально-ответственные компании получают дополнительные инструменты мотивации персонала, привлекая их к социально-значимым проектам.

7. Конфликт поколений. Специалисты-Y считают себя более развитыми, образованными, отвечающими самым высоким требованиям, и требуют себе дополнительных привилегий, что вступает в противоречие с ожиданиями и требованиями более старших поколений. Предоставление особых прав или преференций одним вызовет противодействие других.

Как отмечают HR-специалисты, такие инструменты управления, как управление по целям и стимулирование на основе ключевых показателей деятельности, неэффективны при работе с поколением Y. Для молодого поколения необходимо управление через смыслы.

С позиции работодателя эффективными методами работы с «игреками» будут:

1. Осуществление набора и найма через интернет и социальные сети. При размещении информации о вакансиях, они должны отличаться от других своей нестандартностью. Должны подчеркивать важность позиции в компании и уважение к соискателю. Например, это может быть публикация с видео и иллюстрациями.

2. Построение процесса коммуникаций в интерактивной форме: возможность виртуального взаимодействия через корпоративные социальные сети позволит не только вовлечь работников в процесс принятия решений, но и позволит использовать привычные формы предоставления информации.

3. Предоставление гибкого рабочего графика: возможности работать на дому, в дистанционном режиме или в удобные часы. Для «игреков» работа – это не место, а вид деятельности, где главное результат, а не количество потраченных часов. Многие представители поколения Y также ценят возможность выбора места работы (в каком офисе или филиале компании работать). С позиции администрирования рабочего

времени это может выражаться либо в сменности работы (когда рабочий день гибко варьируется – в случае если необходимо взаимодействие с клиентами или иная причина фиксированного графика присутствия), либо в работе на результат (определению задач и сроков их выполнения, и предоставление возможностей самостоятельно определять время присутствия на рабочем месте), либо в гибком графике в классическом варианте (когда работник может определенное количество времени использовать по собственному усмотрению). Однако подобный подход применим не во всех компаниях: если сложилась жесткая система администрирования, с проведением совещаний и планерок, отчетностью то гибкий график сотрудника в нее не сможет вписаться.

4. Использование неформального подхода к управлению, начиная от должностных инструкций и заканчивая оформлением офиса. «Игреки» ценят то, что не типично для большинства традиционных организаций. Так, например, компания Google разрешает своим сотрудникам приводить собак в офис. В других компаниях сотрудникам разрешается в течение года взять пять выходных дней для личных дел без написания заявлений и объяснения причин. Вариантом для российских компаний может быть «День, свободный от дресс-кода» – когда выделяется отдельная территория для неформального поведения.

5. Так как молодое поколение ориентировано на получение краткосрочного результата, важно разбивать крупные задачи на более мелкие и быстро достижимые. При этом они должны чувствовать, что их работа важна и ценится другими. Важно создать условия для самореализации. Они должны видеть результаты своего труда, в том числе в виде денежного вознаграждения, так как им сложно работать просто за идею. При этом следует помнить, что высокая должность или престижная работа не являются для них самоцелью. Власть, материальные ценности или влиянием им не интересны. Они ценят непринужденную атмосферу и свободный стиль общения.

6. Создание благоприятного социально-психологического климата. Им нужна атмосфера свободы, в которой приветствуются групповые формы работы. Более того, именно групповые методы принятия решений в данном случае позволят не только реализовать творческий и инновационный потенциал миллениумов, но снизят их сопротивление при реализации принятых решений.

7. Предоставление прозрачной информации относительно их карьеры и компенсаций. Это самый сложный аспект, так как низкая трудовая мобильность представителей более старших поколений не дает постоянных вакансий в компании. Таким образом, развитие вертикальной карьеры часто может быть не доступно. Выходом является построение горизонтальной карьеры, т. е. ротация между позициями, с повышением уровня финансового стимулирования.

8. Оснащение рабочих мест высокотехническим оборудованием, что создаст дополнительную мотивацию. «Игреки» прекрасно используют современные технику и технологии, нужно создать условия, чтобы эти знания использовались на благо компании.

9. Предоставление возможностей профессионального развития. Они легко обучаются и стремятся развивать свои навыки. Рады возможности пройти зарубежные стажировки или поработать за рубежом. Важно подчеркнуть, какие выгоды они могут получить от профессионального роста.

10. Геймификация рутинной работы. Так как «игреки» выросли на компьютерных играх, то и во взрослой жизни они хотели бы использовать игровые инструменты.

Таким образом, как и любое другое поколение, поколение «игреков» имеет свои плюсы и минусы. Однако при грамотном управлении можно создать такие условия, при которых будет максимально полно использован их потенциал.

Список литературы

1. Граттон Л. Три парадокса «Поколения Y» [Электронный ресурс] / Л. Граттон // Идеономика, 2013. – URL: <http://ideanomics.ru/?p=1120>.

2. Луковецкая Т. Новые люди. Как заработать на поколении Y? [Электронный ресурс] / Т. Луковецкая. – URL: http://slon.ru/business/novye_lyudi_kak_zarabotat_na_pokolenii_y_-919902.xhtml.

3. Манасерян В. «Миллениумы» – поколение разнеженных нарциссов: спешат медленно, но уверенно [Электронный ресурс] / В. Манасерян. – URL: http://frazua/analitics/06.10.12/151349/millennium_pokolenie_raznezhennyh_nartsissov_spushat_medlenno_no_uverenno.html.

4. Сулеман Р. Поколение Y занимает места / Р. Сулема, Б. Нельсон // Будь в курсе. – 2012. – № 19. – С. 14–15.

5. URL: <http://www.csr-review.net/index/pokolenie-millennium-vyibiraetsotsialnuyu-otvetstvennost.html>.

6. URL: http://www.e-xective.ru/wiki/index.php/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_Y.

7. URL: <http://www.humanfactor.com.ua/publications/newsletter/august-2013/sentryabr-2013/snova-plemya-mladoe-neznakomoe>.

8. URL: http://www.csr-review.net/userfiles/image/2012/Euro_RSCG_Prosumer_Report_Millennials.pdf.

9. URL: http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/publications/assets/pwc-nextgen-summary-of-findings.pdf.