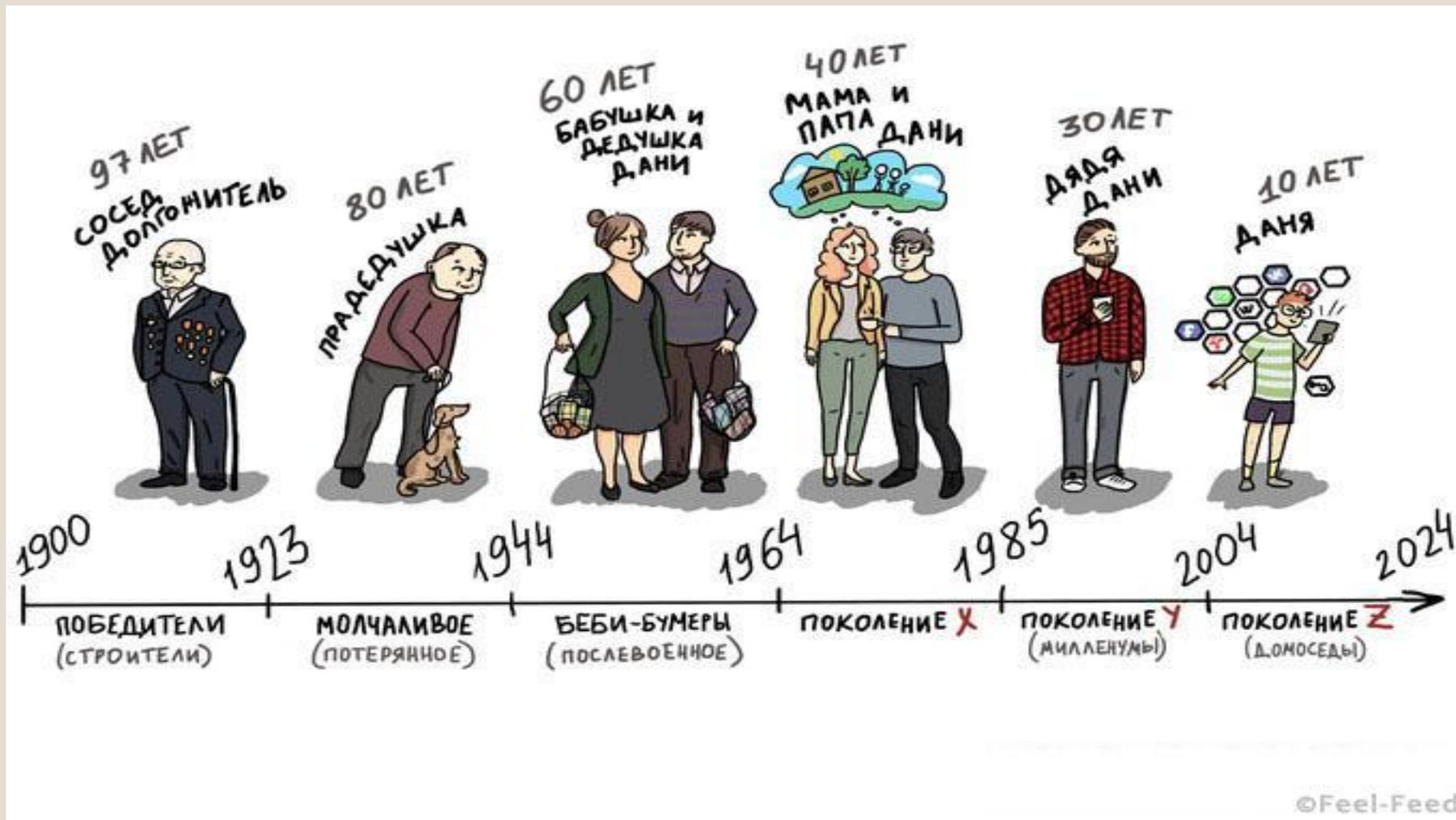


Теория поколений: она работает!



Различия поколений: рецепты взаимодействия



**Сегодня бизнес однозначно заявляет:
человеческие ресурсы являются главным богатством компании.**

Мировой тренд:
бизнес всё больше смещает фокус внимания в сторону человеческого потенциала.

Как же победить в борьбе за лучших сотрудников?



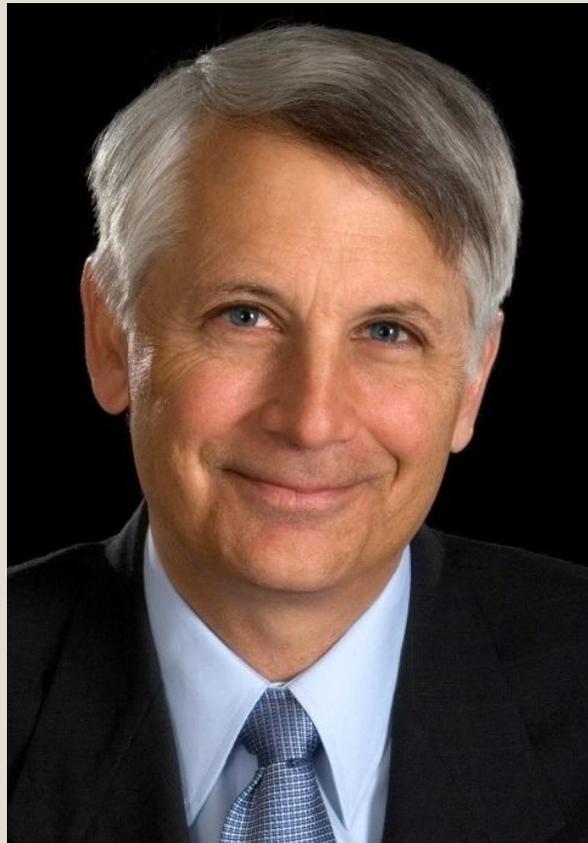
УСЛОВИЯ ПОБЕДЫ:

1. Создать достаточный входящий поток способных соискателей, «продавая» вакансии с учетом их ценностей, и формировать высокий уровень вовлеченности, понимая, на что они откликнутся и что удержит их внутри организации, как повлияет их появление на команду.

2. Изучить систему ценностей и стремлений сотрудников, чтоб получить мощный инструмент эффективного управления ими. Только понимание этих особенностей позволяет выстраивать взаимодействие в команде и успешные компании.



В начале 90-х Хоув и Штраус сформулировали «Теорию поколений»: люди близкой возрастной группы, которые росли в сходных исторических условиях (ситуация в экономике, политике, кризисы, технологическое развитие общества и пр.), во многом похожи своим мировоззрением, набором ценностей, убеждений, отношения к окружающим, деньгам, труду, роскоши, подходу к решению проблем, стилем потребления.



Теория поколений тесно связана с экономическими циклами развития государств. Развиваются технологии, меняется общество и потребности, но исторические витки остаются неизменными.

Хоув и Штраусс проследили эти циклы со времен Колумба. Более 500 лет истории легли в основу их теории. Хронологические интервалы отличаются от государства к государству, ведь экономика развивается по-разному, где-то сейчас кризис, а где-то процветание.

Примерно каждые 20 лет происходит существенная «перезагрузка» и смена системы ценностей. Каждые 80 лет ценности во многом схожи. Ценности обычно определяются дефицитом.



Ценность данных: необходимы, чтоб понимать ожидания сотрудников от своей трудовой карьеры, предотвращать конфликты, добиваться согласия и сотрудничества и использовать правильную мотивацию. Выстроить систему управления талантами, чтобы глаза сотрудников не гасли, и фонтан их творческих идей и инициативы не иссякал, усиливая компанию.





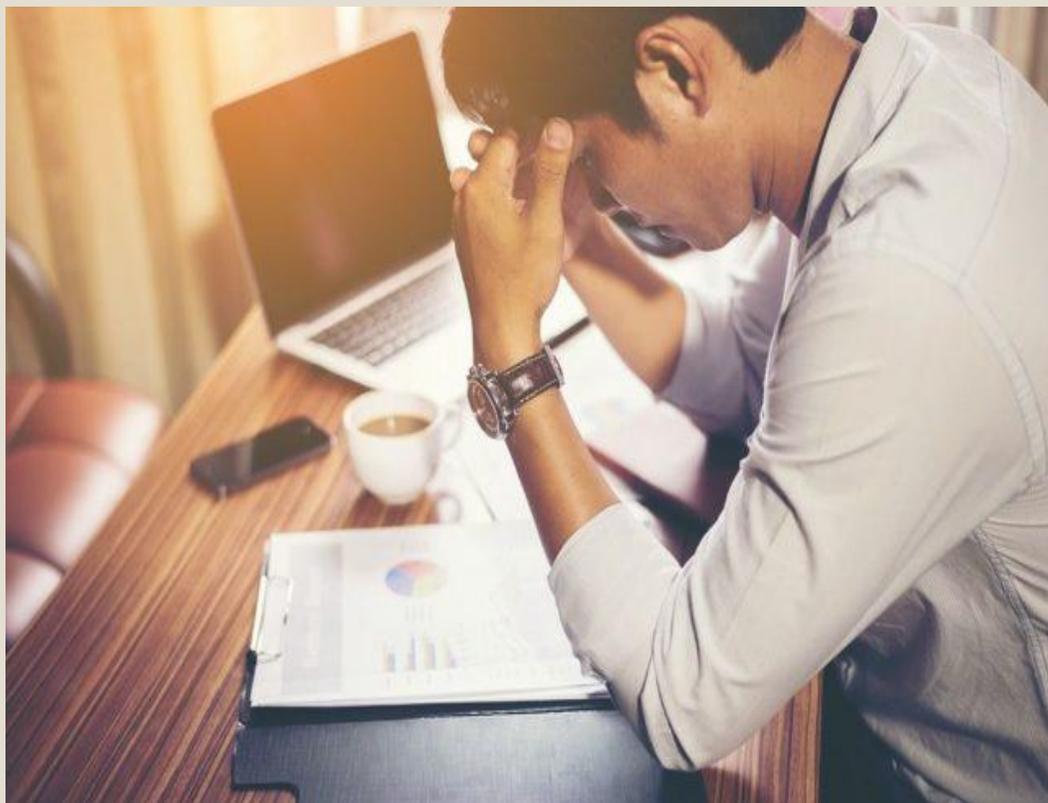
Поколение «X»
(условно
рождённые с 1963
по 1983г.)



X – поколение одиночек, нацеленных на упорную работу и постепенное достижение личного успеха. «Дети с ключом на шее».

Самостоятельность очень часто идёт вместе с автономностью. Поэтому именно эти ребята не очень охотно делятся информацией (распространена идея «меня никто не учил, я сам до всего дошёл»). Не склонны рассказывать о планах на будущее, слишком они привыкли к тому, что всё может резко измениться и жизнь внесёт коррективы.

Им досталось мало родительского внимания, поэтому они постарались компенсировать это со своими детьми (отсюда бум на раннее развитие детей и резкий скачок потребления «пусть хоть они ни в чём не нуждаются»). Обычно убеждают своих детей учить иностранные языки, так как когда для них открылся западный мир, знание языка часто способствовало успеху и открывало совершенно иные возможности.



Это поколение в значительной степени более подвержено депрессиям, эмоциональным переживаниям, которые стараются скрывать.

«Советское» отношение, что брак нужно спасти до последнего, уходит. На 90-е приходится пик разводов, многие женщины вынуждены растить детей самостоятельно, появляется необходимость работать и подрабатывать. С этим фактором также связан спад рождаемости. Детей рождается меньше, зато ответственность перед ними повышается в разы.

Здоровье для них – синоним работоспособности, при заболевании обычно просто снимают симптомы.



Они хотят гарантий и ценят стабильность, хотя всегда начеку.

Стараются быть максимально информированными о том, что происходит в мире и в компании.

Они берут на себя ответственность за свою жизнь и не ждут, что о них позаботится правительство или руководство.

Зарабатывают всеми доступными способами, работают не по специальности, вчерашние инженеры продают на рынках, учатся лавировать, обеспечивать себя и близких в условиях неопределенности.

Их мышление альтернативно.



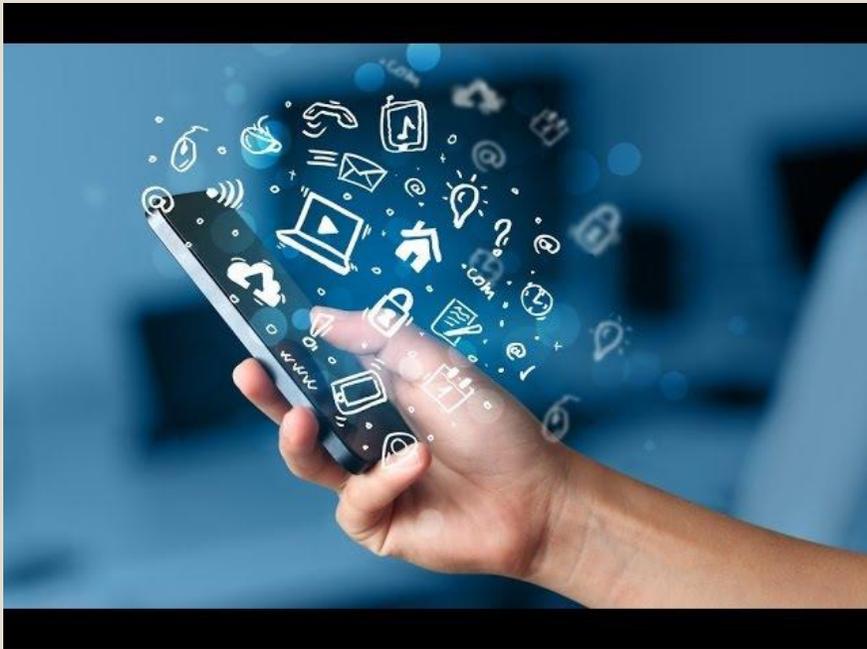
«Иксы» видели, как стремительно мир движется вперед, и сделали вывод: нужно не сидеть на месте, а постоянно развиваться, обычно у них позитивное отношение к обучению. Для них очень важно самопознание и саморазвитие, повышение личной эффективности.

Не поверхностны, стараются досконально вникнуть во всё, разобраться. Ценят полезные связи.



«У»
(1984 – 1995)

**Миллениалы —
«поколение
социальных
сетей»**



Внешняя среда вокруг них менялась невероятно быстро, поэтому миллениалы не похожи на родителей.

Стремительное развитие мобильной связи, «аська», Интернет, ноутбуки, ютьюб, соцсети, поп-, флэшмоб- и мем-культуры, «Фабрики» и телешоу, открытые границы, терроризм как явление (когда то, что раньше казалось голливудским сценарием, стало страшной реальностью), эпидемии (атипичная пневмония, птичий грипп и пр.), локальные военные конфликты (Чечня, Ближний Восток и пр.)



Родители-«иксы» испытывают реальный страх за своих детей (взрывы в метро, захваты школ и т.д. этому способствовали), излишне опекают, встречают и провожают из школ, чрезмерно контролируют, чаще удаленно, поскольку они очень много работают.

«Иксы» должны быть профессионалами во всём, включая родительство, они очень серьезно относятся к этой роли. Не экономят на детях, пытаются дать всё то, чего не было у них, продолжают поддерживать материально даже во взрослом возрасте.

По сравнению с предыдущими поколениями «игреки» выросли в тепличных условиях, привыкли получать желаемое и ожидать от мира «много и быстро», практически безгранично верить в себя.



Избалованы трофеями (грамоты, подарки за участие, поощрительные призы). Их хвалили просто за то, что они есть, даже без особых достижений.

Ребенку с самого детства внушали, что он – личность, с младенчества давали ему право выбора, поэтому «игреки» бескомпромиссно уверены в своей ценности.

В ответ на упавшую челюсть и вопрос работодателя на собеседовании, а что готов делать соискатель в обмен на свои неслабые запросы, он уверенно отвечает: «Я готов всему научиться». Эта самоуверенность и раздражает больше всех постоянно сомневающих в себе и стремящихся что-то доказывать «иксов».

Игрекам не нравится начинать профессиональный рост с низших ступеней, они хотят получать награды и высокие гонорары прямо сейчас.



Сфокусированы на обучении больше, чем на работе, стремятся уехать в мегаполисы и другие страны, имеют четкие требования к работодателям. Не хотят трудиться по принципу «так надо», им нужна заинтересованность. Prestижная работа и карьерный рост - не главное. Не нацелены изначально работать на одну компанию много лет. Для игреков важен комфорт. Они ценят свободу, их очень подавляют жесткие рамки. Хотят всего и сразу, и вряд ли согласятся на ненормированный рабочий день. Могут выкладываться по полной, если работа – это страсть.

Оформилось особое отношение к корпоративной культуре: стремятся подстроить условия работы под свою жизнь, предпочитают гибкий график, фриланс и т. п. Корпоративная культура многих компаний не подходит новому поколению и нуждается в адаптации.

Для управленцев «старой формации» такая ситуация некомфортна. Но логика поколения прозрачна: люди осознали, что жизнь прекрасна и многообразна, нужно делать то, что любишь.

Понимают, что время движется быстро, не хотят быть узкими специалистами, развиваются в разных сферах одновременно.



У них огромная потребность учиться, но они не видят смысла в стандартном образовательном процессе. Они видели своих родителей с двумя высшими образованиями торгующими на рынке, и понимают, что институт не даёт никаких гарантий. Они не доверяют 70-летним преподавателям маркетинга в ВУЗах и старым методичкам. Они чувствуют, что профессии, которым их обучают, или уже не востребованы, или станут такими через десятилетие.

У них нет фундаментального образования и потребности в нём, как у «иксов», они предпочитают развиваться «в ширину», а не «в глубину». Их вариант: тренинги, семинары, короткие курсы. Эту тенденцию мы сейчас наблюдаем вообще в сфере образовательных услуг (английский за 3 месяца и т. д.) Сокращение образовательных циклов, разбивка на обучение конкретным навыкам взамен системным подходам с фундаментальной теоретической базой – реальность сегодняшнего дня (не надо «воды», сделайте «концентрат» или чистое «мясо»).

Они задают себе вопрос: как это усилит меня лично и поднимет мою ценность немедленно?



Деятельные, уверенные в себе, отстаивающие свои ценности, поражают своей внутренней свободой и непосредственностью. При этом зачастую они испытывают разочарование, осознав, что таких же особенных целое поколение, и постоянно наталкиваясь на истории успеха 22-летних миллиардеров и вопросы «А чего добился ты?»

«Инстаграмщики», создающие свой идеальный образ в виртуальности. Игреки могут легко общаться с незнакомыми людьми в сети, но в реальной жизни испытывают проблемы общения.

Часто долго определяются с целями, ищут себя, сравнивают с другими, которые достигли большего. Поэтому они обычно очень тепло откликаются на тренинги по личностному росту и т.п. Для них жизнь действительно прекрасна и разнообразна, а все люди братья априори, поэтому им так тяжело разочаровываться.



Миллениалов также называют поколением «Питера Пэна», им присуща идея вечной молодости. Они сознательно затягивают переход во взрослую жизнь, не желая рано вступать в брак, заводить детей, съезжать от родителей, их прельщает идея «посмотреть мир, пожить для себя» из-за негативного, на их взгляд, опыта предшественников. У них тысячи подписчиков в соцсетях, им интересно «зачекинуться» в новых местах. Они часто путешествуют, много фотографируют для соцсетей и точно знают, чего хотят от этой жизни.

Миллениалы испытывали дефицит живого общения, поэтому для них важно выражать себя, проявлять эмоции, получать обратную связь и одобрение в виде комментариев и лайков в соцсетях. Иногда в реальном мире ведут себя достаточно наивно, и часть информации воспринимают слишком доверчиво.



«Z» (после
1995 г.)

“цифровое
поколение»,
«домоседы»
сегодняшние
школьники и
студенты с
верхней
границей около
20 лет



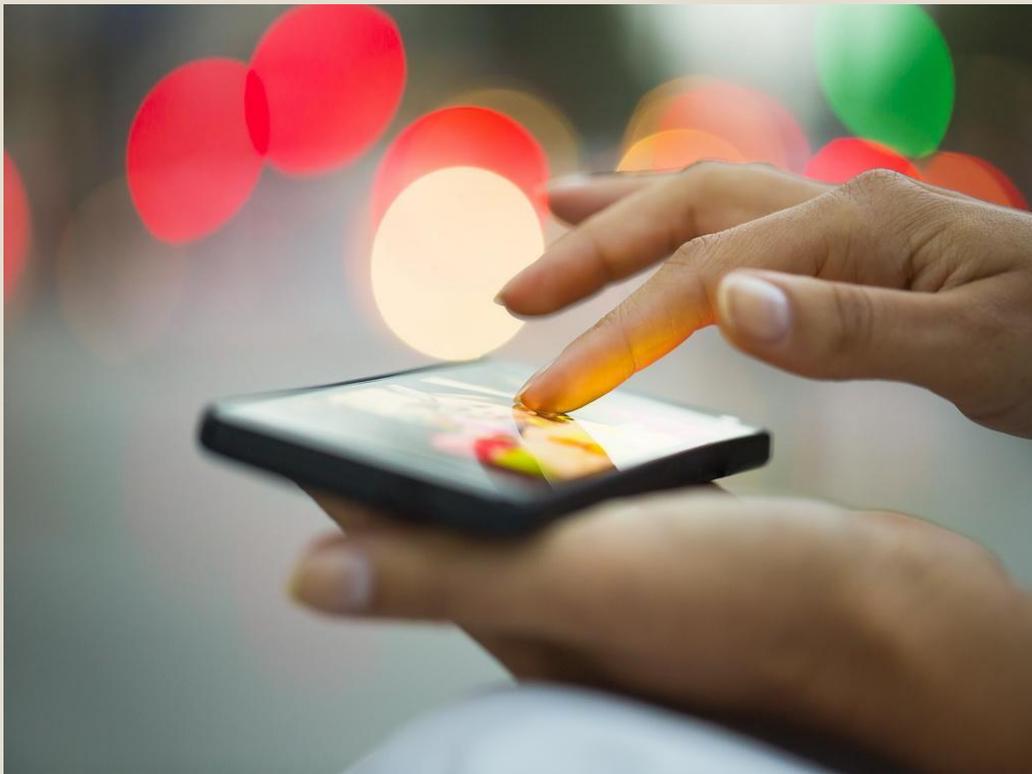
Рождены в период передела сфер влияния, жестких политических баталий, свержения режимов, в эпоху Майданов, цветных революций, экологических коллапсов, процессов глобализации. Их историческая миссия - осуществить подъем экономики.



Их уже сейчас считают особенными. Они цифровые аборигены, «юзают» гаджеты раньше, чем учатся говорить. Не помнят времени без Интернета и мобильных технологий. Виртуальность для них – это неотъемлемая часть их реальности. Для них заряд батареи и вай-фай – базовая потребность, смартфон – пульт от жизни.

«Поколение с пальцем на кнопке» и аккаунтом с малолетства.

Имеют встроенный иммунитет к рекламе. Но если сформирована их лояльность к бренду, становятся его «фанатами», что помогает сорвать пожизненный «джекпот» (активно пользуются фэшн-бренды, «Эппл» и т.д.)



Их мышление очень быстрое, поверхностное, без глубокого погружения. Не считают нужным запоминать и накапливать информацию, она везде. «Многabuкаф, не асилил» - это о них, сообщение для них должно быть формата твита или статуса в соцсети. Они не запоминали номера домашних телефонов. Они не привыкли ждать диснеевских мультиков по воскресеньям и «Спокойной ночи, малыши» в 20.30, у них есть мультканалы и круглосуточный Ютьюб, поэтому чрезвычайно нетерпеливы.

Мы предъявляем им претензии, что они игре в футбол предпочитают игру на компьютере. Они не имели типичного детства «во дворах», а потому и не являются командными игроками, их надо учить этому. Они читают мало книг. Новости узнают от блогеров.

Часто мы находимся с детьми в состоянии постоянной конфронтации, лимитируем время за компьютером, выгоняем на улицу и заставляем читать серьёзные книги.



Нужно заботиться об их здоровье, развивать физически и интеллектуально, но не так агрессивно и бескомпромиссно. Это поколение готовится к своему времени, компьютер для них – естественная среда обитания. Уже не книги для них источник информации. «Иксы» по крупицам собирали информацию в энциклопедиях и читальном зале, «игреки» выискивали данные для рефератов в сети, но у поколения Z все данные под рукой в смартфоне.

Они интересуются наукой гораздо больше, чем в их возрасте это делали «иксы» и «игреки». Самые рейтинговые и популярные детские передачи и мультки – с научным уклоном, где постоянно что-то объясняется, визуализируется («Фиксики», «Смешарики: пин-код» и пр.) Их интересует робототехника, биомедицина и искусство (меняется содержание предложений развивающих школ: быстрое чтение, ментальная арифметика, детский МВА, идёт смещение акцента с развлекательного на развивающий - «Профессор Открывашкин» и т.п.).



Меньше, чем «игреки», поклоняются брендам, и значительно больше, чем кто-либо и когда-либо обращают внимание на миссию компании, экологичность продукта и его полезность с точки зрения личностного развития и улучшения мира в целом. Поэтому для них очень резко потеряли привлекательность HR-бренды типа «Газпрома», «Лукойла», зато приобрели «Тесла» и прочие электромобили и веганские франшизы. Спокойно относятся к собственности и накопительству, поколение аренды.

Они менее склонны к риску, чем предшественники, пристёгивают ремни безопасности, более склонны вести здоровый образ жизни. У них значительно ниже показатель подросткового алкоголизма, курения, употребления наркотиков, подростковой беременности.

Они творцы и философы нового времени, и это очевидно уже сейчас, и уровень их ценностей намного выше, чем у предшествующих им поколений.



Поколение «сделай сам». Лучший вариант научиться чему-либо – посмотреть обучающий ролик. И говорить им, что это не работает – вообще не вариант. «Зеты» тут же назовут вам кенийского атлета Джулиуса Йего – самоучку и чемпиона мира, чьим единственным тренером был Ютьюб.

Поколение Z на всё (ремонт, ремесленные навыки и пр.), да и на карьеру, смотрит сквозь призму этого принципа.



На поколении Z также скажется гиперопека, в большинстве они дети тех же «иксов». Редко предоставлены самим себе, их досуг расписан репетиторами, секциями, кружками и т.д. При этом у них есть дефицит реального общения со сверстниками. В гаджетах и технологиях они разбираются лучше, чем в эмоциях людей, не обозначенных смайликом.

Зато семья для них всегда будет ценностью, для них это зона комфорта и безопасности. С родителями часто выстраиваются дружеские партнерские отношения.

Поколение Z не воспринимает иерархии. Отношения с высокими по званию людьми должны быть приятельскими или наставническими, никакого страха и преклонения.



«Зеты» в большинстве еще учатся, но многие уже во время учебы участвуют в общественных движениях, запускают собственные стартапы и социальные проекты, стажируются в компаниях. Более прагматичное поколение, чем «миллениалы». «Игреки» искренне верили, что они именно то поколение, у которого всё получится, они станут новыми Масками и Цукербергами. С приходом поколения Z сформировался новый, более здравый взгляд на карьеру и лидерство, причём случилось это задолго до его выхода на рынок труда.



Мир уже задается вопросом, чего ждать от этих ребят. Если посмотреть в прошлое, на предшествующее аналогичное поколение в 20-м веке, которое называли «молчаливым» поколением, то мы уже сейчас видим много сходств. Ожидается, что будет меньше революционной и митинговой активности, чем у «иксов» и «игреков», они не будут массово выступать с речами на трибунах, жечь покрышки и ходить с транспарантами. Для них будут важными коллективные ценности, интеграционные процессы (соцсети будут иметь важную роль). Они будут много работать, но не как роботы, без конвейера, ценить возможность самореализации и причастность к чему-то глобальному. Если их предшественники в свободное время читали книги «запоем», то эти ребята будут уходить в виртуальные миры, компьютерные игры и т.п.



Работа для Z - средоточие инструментов и единомышленников, способных помочь сделать мир процветающим.

Сейчас у бизнеса много вызовов с поколением «Y». С Z все будет гораздо проще. У Z появились четкие послы, к чему нужно стремиться: наука, техника, здоровье. У поколения «миллениум» таких ориентиров не было.

Среди знакомых среднестатистического Z и педиатр, и автослесарь, и SMM-щик. И у каждого из них Z легко попросит консультацию. Благодаря соцсетям представители этого поколения всегда в курсе самых последних тенденций кино, моды, технологий, политики.



«Зеты» активно инвестируют время и средства в свое развитие и обучение, предпочитают посещать дорогие курсы и учиться у лучших тренеров (и не всегда в нашей стране) тому, чтобы планировать крупные покупки и покупать себе машины и квартиры.

Они являются представителями мира, в любой стране чувствуют себя комфортно и любят путешествовать.



В большинстве компаний работают представители разных поколений. Это может вызывать конфликты «отцов и детей» и трения, но при правильном управлении приводит к синергическому росту продуктивности команды, когда знания и навыки одних помогают компенсировать недостаток профессионального опыта других, консерватизм «старших» «прокачивается» открытостью к новому «молодёжи».

«Иксы» и «игреки» могут отлично развивать друг друга: «иксы» любят быть наставниками, они помогают «игрекам» проявить свои способности, в то же время «приземляют» их, а «игреки» учат «иксов» расслабляться и жить «здесь и сейчас».



Очень важно правильно и по-разному ставить задачи, и мотивировать.

Например, планируя обучение, помнить, что «иксы» обрадуются широкому спектру предложений, а «игреки» проявят интерес лишь к курсам, актуальным прямо сейчас, что существенно повлияет на восприятие ценности этого обучения и инвестиций работодателя.

Самым ценным для «иксов», по данным опроса, является возможность выучить иностранный язык и какие-то глобальные базовые приемы и технологии: менеджмент, финансы и пр. А «игреки» поголовно отмечают важность обучения искусству коммуникации и понимания людей.

Всем угодить невозможно, «волшебной пилюли» нет, но эти данные помогут учесть интересы «основного состава игроков», выбрать наиболее правильный общий подход к сотрудникам из разных поколений, повысив конкурентоспособность всей вашей компании.



Поколение X

Наиболее привлекательные профессии	Ценности	Потребности
<p>«золотая кадровая группа», (топ-менеджеры, собственники бизнеса, преподаватели, инженеры, переводчики, дипломаты, госслужащие, политики, продавцы элитных продуктов) Нравится идея быть предпринимателем.</p>	<ul style="list-style-type: none">- высокий уровень жизни для себя и детей, материальные блага;- вертикальная карьера, имидж;- «это нужно компании»;- возможность выбора;- уверенность в завтрашнем дне, стабильность, самодостаточность, надёжность;- конкурентоспособность, актуальные знания, саморазвитие;- «работать, чтобы жить»;- иерархия, организационная структура, порядок;	<ul style="list-style-type: none">- достойное материальное вознаграждение;- карьерный рост;- обучение с официальными сертификатами и дипломами;- установление полезных связей;- статус в коллективе, признание заслуг;- четкое понимание зоны ответственности;- уважение к иерархии;- ощущение себя полезным

Поколение Y

Наиболее привлекательные профессии	Ценности	Потребности
<p>Стартаперы, дизайнеры, модели, журналисты, арт-директоры, PR- и HR-менеджеры, маркетологи, фотографы, рекламщики, IT-специалисты, продавцы не элитных товаров, менеджеры среднего звена, путешественники, телеведущие, ресторанные критики. Нравится идея быть предпринимателем.</p>	<ul style="list-style-type: none">- творчество, самовыражение, свобода;- «весь мир у наших ног», интеграция в общемировое пространство;- мечта о «великом стартапе»;- заниматься любимым делом, идти за мечтой;- баланс в работе и личной жизни, комфорт;- «жить одним днём», «здесь и сейчас», «взять всё и сегодня»;- саморазвитие и самосовершенствование;- бренды и мода;- есть кумиры;	<ul style="list-style-type: none">- личная свобода и независимость;- найти своё место, а не «просто работу»;- социальное признание, хотят работать на себя, быть узнаваемыми;- мыслят масштабно, изначально рассматривают все проекты как выходящие за пределы страны, дух «бизнес-прорыва», быстрого успеха;- гибкий рабочий график большее преимущество, чем высокая зарплата;- «поколение трофеев», «побеждает дружба», что должно проявляться и в корпоративной культуре;- хотят большего участия в принятии решений, любят нестандартные задачи, творчество на рабочем месте;- время на занятие любимым делом, «на себя», лайф-баланс;- креативность, «продвинутость» компании;- руководитель-коуч, с которым можно общаться «на короткой ноге»;- возможность путешествовать, работать за границей, обмен культур;- хотят быть модными

Поколение Z

Наиболее привлекательные профессии	Ценности	Потребности
<p>SMM-специалист, блогер, руководители контент-отделов, медиа-персоны, разработчики и тестировщики компьютерных игр, интернет-предприниматели, люди искусства, биотехнологи, экологи, робототехники. Предпочли бы быть наёмными сотрудниками в международной компании.</p>	<ul style="list-style-type: none">- собственная уникальность, новаторство;- идея «спасти мир», восприятие мира с энтузиазмом;- забота об окружающей среде;- работа – лишь один из аспектов жизни;- «это нужно лично ему»;- фанаты гаджетов и соцсетей, при помощи которых они познают мир и общаются;- геймеры;- доступность информации и развитие цифровых технологий;- «представители мира», любят путешествовать и комфортно чувствуют себя в любой стране, живут «здесь и сейчас»;- личные увлечения, оптимизм, легкость;- выстроенные личные бренды;- самообразование	<ul style="list-style-type: none">- комфорт и «тихое счастье»;- самостоятельно зарабатывать деньги как можно раньше;- хобби как основной источник дохода;- стремятся изменить мир и принимают решение о трудоустройстве с учётом отношения компании к обществу, этичности и полезности продукта;- предпочитают инвестировать время и средства в свое развитие и образование крупным покупкам;- сохранение внутреннего мира от несанкционированного вторжения, сохранение анонимности, отсутствие тотального контроля, безопасность;- возможность заниматься своими делами на рабочем месте;- постоянно ищет источник вдохновения и мотивации;- отсутствие жесткой иерархии;- любит побеждать;- возможность саморазвития

Страхи поколений:

X	Y	Z
<ul style="list-style-type: none">- потерять хорошую работу;- прекращение карьерного роста;- большая переменная часть оклада;- отсутствие понятной системы субординации	<ul style="list-style-type: none">- работа не оставляет времени на личную жизнь;- вообще ничего не достичь в жизни;- бюрократия и непонятные, но обязательные для исполнения правила	<ul style="list-style-type: none">- он недостаточно быстро продвигается и не в том направлении;- несогласованное вторжение в личное пространство;- монотонность;- экологические катастрофы;- негативные экономические процессы;- напористый и агрессивный стиль общения

Сильные стороны сотрудников поколения X



- активные, имеют план Б, готовы к сложным ситуациям и изменениям, надеются на свои силы;
- способны генерировать доход;
- трудолюбивы, настойчивы, терпеливы, ответственны, стремятся быть успешными;
- профессиональны, исполнительны, надежны, без завышенных амбиций, готовы работать над собой, повышать компетентность;
- обычно наиболее вовлечённые, настроены много лет работать в одной компании, всего добиваться сами, воспринимают жизнь как пошаговую стратегию, готовы поступательно расти «с низов»;
- дипломатичные, способны договариваться;
- основательный подход, усидчивость, последовательность, предсказуемость;
- занимают устойчивую сбалансированную позицию, сами просят о помощи в случае необходимости, не нуждаются в тотальном контроле

Возможные сложности с сотрудниками поколения X



- менее уверены в себе, болезненно воспринимают неудачи на работе, от чего страдает их физическое и моральное здоровье, подвержены депрессиям и нервным срывам;
- могут выгорать, «трудоголики»;
- высокая тревожность относительно положения в компании, подозрения, что компания предпочитает молодежь, демотивация;
- не ищут новых путей, консервативны;
- часто действуют достаточно шаблонно, по алгоритму;
- медленнее воспринимают любые изменения, ожидают стабильности, могут быть категоричны;
- необходимо обязательно предусмотреть для них возможности карьерного и материального роста;
- ищут новое место работы, если не видят реализации интересных для них мотиваторов;

Сильные стороны сотрудников поколения Y



- позитивное отношение к жизни и большим целям, масса энергии;
- считают себя особенными, с хорошим обладанием, уверены в себе, раскованы, открыты;
- оптимизируют издержки; понимают, что заранее решённые проблемы экономят время и деньги (booking, онлайн-билеты, аренда автомобилей за рубежом через Интернет), в этом они превосходят «иксов»;
- лучшие потребители, их опыт и честное мнение бесценны, у них есть представление о том, как должен работать клиентский сервис;
- не боятся задавать вопросы и пробовать новое, всё подвергают сомнению, анализируют и тестируют, уважают экспертность;
- способны выполнять огромный объем работы в сжатые сроки при правильной мотивации;
- моментально ориентируются, «прокачка» каких скиллов наиболее актуальна, гибкие, гиперобучаемые, готовы работать не по специальности, широкий кругозор, много и быстро учатся;
- оперативно переключаются, генерируют блестящие идеи, стремятся к созданию нового;
- креативность и инновационность, динамичность, активность, отсутствие шаблонного мышления;
- высокая компьютерная грамотность;
- не спешат связывать себя семейными узами, легки на подъем, готовы к командировкам

Возможные сложности с сотрудниками поколения Y



- завышенная самооценка, эгоизм, самолюбование, синдром «казаться, а не быть», защитное тщеславие;
- чрезмерные амбиции, переоценивание уровня своей экспертности со старта при желании иметь «всё и сразу», оценивают свою перспективность, а не фактический уровень компетентности («кинозвёзды с райдерами»), очень требовательны к работодателю;
- мышление потребителей, с трудом поступаются своей зоной комфорта;
- могут часто менять место работы (не получилось – ушёл, не проблема), быстро теряют лояльность к работодателю и начинают скучать, часто непунктуальны, не командные игроки;
- усилия к саморазвитию прикладывают только при уверенности в их немедленной реализации;
- быстрая потеря внимания и концентрации, поверхностность;
- нежелание подчиняться, соблюдать субординацию, пытаются ломать традиционную иерархию, не признают «спущенных сверху» инструкций, дресс-кода и правил;
- не спешат взрослеть;
- нежелание ждать и добиваться, неприятие долгосрочных целей

Сильные стороны сотрудников поколения Z



- реалистичны, разумно подходят к вопросам карьеры, адекватно оценивают соотношение успеха и затрат на его достижение;
- открытое мышление, лёгкие на подъём, мобильные, быстро осваивают современные технологии, всегда «в теме»;
- стремятся поддерживать собственную конкурентоспособность, инициативны, более напористы и самостоятельны в достижении целей;
- не боятся взрослеть, не бунтари, а спокойные индивидуальности, обычно с богатым внутренним миром;
- проактивная позиция (волонтёрство, благотворительность, защита животных), толерантны (важнее талант и опыт, чем религиозные взгляды, национальность, сексуальная ориентация и т. д.);
- нацелены на получение образования, которое поможет им построить реальную карьеру;
- высочайшая скорость восприятия и обработки информации, быстрее выявляют «зёрна», знают, где искать помощь, видят оригинальные решения и нестандартные выходы из ситуации, талантливы, решительны, не боятся проявлять себя, неопределенность их не вгоняет в серьезный стресс;
- мультизадачность;
- независимы, уверены в себе, умеют себя «продать», отсутствует страх провала, не склонны к рефлексии и длительным страданиям;
- заботятся о здоровье, имеют меньше вредных привычек

Возможные сложности с сотрудниками поколения Z



- не видят необходимости разговаривать на разных языках с людьми разного статуса, искать подход;
- настроены на получение быстрого результата, гиперактивны;
- не доверяют опыту других, предпочитая набить собственные шишки и найти решение, быстро растут через это;
- принцип «сделай сам»;
- индивидуалисты, невысокий эмоциональный интеллект, не выстраивают прочных отношений, легко расстаются с работодателем и людьми вообще;
- эгоцентризм, «ленца», часто прокрастинируют, уходят в себя;
- «клиповое» мышление, сложности с удержанием внимания, запоминание не самой информации, а способов ее поиска;
- предпочитают быстро и импульсивно действовать (могут на утро не выйти на работу после неприятного разговора с начальством), не делают культа из работы;
- «залипают» в девайсах, хуже ориентируются в незнакомом пространстве (с детства привыкли к мобильным картам и GPS)

Что написать в объявлении: поколение X



- надежная компания, много лет существующая на рынке;
- престижная позиция с широким кругом полномочий, важная в рамках стратегии развития компании, сложная работа, высокая степень ответственности (желательно наличие подчиненных);
- возможность карьерного роста и сотрудничества на долгосрочную перспективу;
- свобода в принятии решений;
- участие в выставках, презентациях;
- «котирующийся» новый опыт и знания;
- оборудованное и комфортное рабочее место;
- нормированный рабочий день (но помним, что готов перерабатывать);
- постоянная занятость, официальное оформление;
- достаточный стабильный высокий оклад плюс процент, соцпакет

Что написать в объявлении: поколение Y



- интересная работа в глобальном пространстве, возможность стажировки за границей, в других филиалах;
- возможность быстро добиться карьерных высот и управлять командой (директор гипермаркета в 23 года, управляющий сотней сотрудников);
- неформальный подход ко всему: от описания вакансии до интерьера;
- коллектив-семья, драйвовые и приглашаем таких же;
- неограниченный размер бонусов, вознаграждение по результатам работы;
- четко очерченные границы свободы, в рамках которых он может действовать относительно автономно, минимум ограничений и запретов, гибкий график;
- компания в тренде, быстро адаптирующаяся к изменениям рынка, много творчества, возможность лично влиять на бизнес и воплощать свои идеи;
- HR-бренд, хорошие отзывы о компании-работодателе;
- уникальный трудовой договор, «специальные поощрения» (плюс 5 выходных в год для личных дел, возможность привести в офис домашнего питомца);
- возможность самостоятельно прописывать себе план развития, который компания помогает реализовать (посещение тренингов и конференций, курсы иностранных языков, пользование внутренней библиотекой)

Что написать в объявлении: поколение Z



- отсутствие дискриминации по возрасту: приглашаем в команду школьников, студентов и самоучек, предлагаем стажировку, интересный опыт, начало карьеры без опыта;
- раскрученный бренд или активно развивающийся сегмент рынка, новизна, постоянное движение вперед, прогресс, отсутствие скуки;
- приглашение на собеседование роботом вызывает восторг, устаревший сайт будет отвергнут сразу, мессенджер предпочтительнее электронной почты;
- рабочая среда, оснащенная по последнему слову техники, «смарт-офисы», могут быть и коворкинги, использование диджитал-инструментов;
- предлагайте проекты, а не вакансии;
- «цепляющая» миссия компании, этичный и полезный продукт (разработка вакцин, защита окружающей среды, создание новых технологий и т.п.), сообщество близких по духу, не «винтиков системы», а двигателей и адвокатов бренда;
- выбор из нескольких вариантов должностных обязанностей;
- системность, организованность бизнес-процессов, автоматизация;
- не верит в неопределенное будущее, не любит ждать, нравится быстрое принятие решений

Как удержать в компании сотрудника поколения X



- «человеческие отношения» в коллективе, персональное внимание, активная коммуникация;
- значительная фиксированная часть оклада, процент с прибыли, премии;
- возможность обучаться и обучать, «апгрейд» их стоимости на кадровом рынке;
- понятная оргструктура компании;
- регламентированная деятельность;
- чередование режимов труда и отдыха, детальная организация рабочих процессов, планирование

Как удержать в компании сотрудника поколения Y



- быстрое трудоустройство;
- обязательная программа адаптации, периодические анонимные опросы по удовлетворенности условиями труда и атмосферой в коллективе;
- гибкий график, «удаленный офис», возможность фриланса (предложите хотя бы возможность работать дома по пятницам, или не с 9 до 18, а с 11 до 20);
- Hi-tech – рабочее место, возможность его оформить и оборудовать на собственное усмотрение (кресло-мешок, кресло-качалка, а не стул перед монитором, уголок релаксации, диван или гамак, на котором можно поваляться в обеденный перерыв, возможность пройтись в парке у офиса);
- оптимизация и автоматизация бизнес-процессов, минимум бюрократии и формализма;
- демократический стиль управления, свободный стиль одежды и общение «на ты»;
- горизонтальный карьерный рост (стажировка в других подразделениях, например, в отделе маркетинга);
- личностный рост, саморазвитие;
- «тусовочное» настроение в команде, активная корпоративная жизнь (боулинг, лазертаг, квеструм), неформальная атмосфера;
- информированность, возможность оперативного обмена информацией с руководством, обязательно одобрение и обратная связь;
- вместо кофемашины и печенек - апельсины и соковыжималка в офисе, возможность заниматься фитнесом «не отходя от кассы» (сегвеи и самокаты), консьерж-сервис (отправить одежду в химчистку, заказать пиццу и т.д.)
- детская комната с бебиситтером (даже жена в декретном может оставить ребенка и сходить на маникюр), массажист, который может посоветовать

Как удержать в компании сотрудника поколения Z



- возможности для саморазвития, дополнительное обучение онлайн (идеал: видеоконтент с элементами fun) или на дорогих очных курсах, у лучших тренеров;
- конструктивный подход в разборе неудач и побед;
- ценит, когда его слушают и слышат, общаются и ценят;
- не против разделения «начальник-подчиненный», но авторитетом становится только опытный и знающий шеф, ценит человеческое отношение, а не командную линию;
- руководитель –«партнёр», готовый быть открытым, получать и использовать новые подходы, обязателен индивидуальный подход;
- не запрещать использование гаджетов и соцсетей в раб. время, это его зона комфорта;
- отсутствие жесткого рабочего графика (не понимают, почему они должны сидеть в офисе с 9 до 18, и почему "пахать" надо все рабочее время, а не тогда, когда удобно и есть "настрой");
- разрешите ему слушать музыку в наушниках на рабочем месте или иногда работать в ближайшей кофейне;
- немногочисленные ключевые правила игры, с которыми он ознакомлен

Как мотивировать сотрудника поколения X



- «погоны и выслуга лет», поступательный вертикальный карьерный рост;
- новые полномочия и расширение области ответственности, амбициозные задачи, максимум самостоятельности и пространства;
- склонным к предпринимательству предложите работу над собственными проектами в рамках компании;
- воодушевляют инструменты управления проектами, новые облачные сервисы, машинные возможности для обучения;
- обучение и повышение квалификации;
- персональные льготы, публичная благодарность (грамоты, Доски почёта), менторство и наставничество;
- денежное вознаграждение;
- корпоративное авто, льготные кредиты на строительство жилья, страхование.

Как мотивировать сотрудника поколения Y

GAMIFICATION



- свобода в управлении рабочим временем, «человекоориентированная» корпоративная культура;
- вовлечение в принятие важных решений, участие в интересных инновационных проектах, для поддержки предпринимательских инициатив
- проектная работа.
- постоянное обучение в игровой и дистанционной форме;
- геймификация рабочего процесса (снимает эффект рутины и создает дополнительные смыслы в работе, «персональные рекорды»);
- предоставление ему возможности выбора необходимых для работы современных инструментов (наушники, ноутбуки и т.д.; можно ввести систему годовых бонусных баллов, которые он может обменивать на гаджеты);
- понимание личных целей сотрудника, постоянное внимание к нему и одобрение, публичное «спасибо»;
- привлечение к разработке персональных KPI и поощрение продуктивности;
- деньги – не самоцель, а способ получения удовольствия и справедливое вознаграждение за продукт и достижение промежуточных компетенций;
- не столь принципиальны руководящие должности

Как мотивировать сотрудника поколения Z



- высокой целью: они хотят менять мир, мотивация через квесты, истории успеха;
- работа должна быть интересной, тогда готовы работать сверхурочно и не из-за денег;
- «лайки» в виде похвалы, небольших знаков внимания (билет в кино, подарочный сертификат);
- незначительное повышение всегда предпочтет существенному неизвестно когда;
- инвестиция в развитие и обучение как часть корпоративной культуры, рейтинговая оплата внешнего обучения (за стаж и заслуги);
- корпоративные группы, СМИ и журналы, где у него есть возможность комфортно общаться и заявлять о себе;
- деньги – только бонус, позволяющий оплачивать путешествия и развлечения, но не цель, однако очень оценят премирование за личный вклад, бонусы за привлечение знакомых на вакансии внутри компании;
- поддержка, отношение как к равному, апелляция к его уникальности, а не сравнение с другими;
- система наставничества и менторства (сотрудник сам выбирает ментора на основе личного уважения);
- легкая конкуренция, виджет со счетом в реальном времени (баттлы, специальные бейджи и пр.)

Как ставить задачи и управлять сотрудником поколения X



- рациональные доводы, логика в действиях, последовательность;
- задачи не должны регулярно вызывать стресс и выполняться аврально, любят планирование;
- серьезные и сложные проекты с понятным конечным результатом, задачи высокого уровня ответственности, требующие системного мышления, обычно неплохо справляются с рутинной работой;
- готовы служить компании и активно сотрудничать, деятельность «во благо компании»;
- задача ставится в соответствии с целями и оргполитиками компании, доводится посредством четких и понятных приказов;
- нуждаются в регулярном общении с руководителем, стратегической информации, вовлечении в принятие управленческих решений, координациях, позитивном PR непопулярных решений;
- требуется обязательно получать их согласие;
- должны чувствовать себя нужными и важными для решения задачи;
- понимают и принимают необходимость контроля и отчетов, но ненавидят микроменеджмент и чрезмерный контроль;

Как ставить задачи и управлять сотрудником поколения Y



- ориентация на быстрый результат, конкретное понимание временных затрат;
- интересные задачи с развлекательной составляющей, «челленджи» (с энтузиазмом организуют высококачественный сервис для клиентов);
- не воспринимают слово «надо», при попытке заставить их могут отказаться и спровоцировать конфликт, негативно воспринимают общение свысока, обращение как с детьми, не терпят давления и уравниловки, навязывания;
- действуем через вовлеченность, а не понятия долга и правильности;
- необходима визуализация, понятная аргументация и обсуждение задачи;
- мелкое дробление проектов на подзадачи, контроль отдельных этапов выполнения;
- привлекать к участию в кросс-функциональных группах, обычно они хорошо понимают бизнес с разных сторон, это хорошо влияет на кооперацию между подразделениями;
- сотрудничество, готовность к компромиссам и поддержка их новых идей, а не подавление инициативы, подтверждение их значимости очень повышает их ответственность;
- позволение не следовать должностной инструкции слепо и формально;
- возможность быть в режиме онлайн, общаться по актуальным бизнес-вопросам в соцсетях, внутренних чатах и т.д.
- «родительский менеджмент», сильный и тактичный наставник, но не надзиратель, быстрая обратная связь в стиле «коучинг», чёткий и регулярный контроль и система отчётности (есть сложности с аналитикой и полнотой массива необходимых данных, нужно обучать);
- адекватное отношение к ошибкам, их анализ с помощью коуча, воспитание из них будущих руководителей, помощь в осознании целей и зон развития;
- не просто поговорить об ответственности, а использовать «наказания с пояснением» (у твоей ошибки есть конкретные последствия, вот такие. Пока ты не справишься с этим проектом, не смогу доверить тебе новый, который ты хочешь)

Как ставить задачи и управлять сотрудником поколения Z



- «мир очень хрупок, поэтому надо жить сегодняшним днём», ставим задачи на ближайшее время, крупную задачу разбиваем на более мелкие, но не более 3-5 одновременно;
- приоритезация задач, регулярный, но не чрезмерный контроль выполнения;
- нет монотонности, интересная постановка задачи с чёткими автономными границами персональной ответственности каждого, участие в обсуждении;
- не готовы браться за задачи, которых не понимают, важно донести, что, зачем он делает и как это согласуется с целями компании;
- постановка задач письменно, не на совещаниях, не по e-mail, а посредством мессенджеров, CRM-систем, визуализация (флипчарты, стикеры и т.п.), поясняйте, рисуя;
- не воспринимает длинные сообщения (не более 8 сек и 25 слов), инструкция либо в виде видео, либо в виде картинок/технологических карт, регламент на 1 страницу максимум, никаких устных лекций;
- конкретно, лаконично с описанием всех нюансов (дедлайн и ответственность за невыполнение – основные ограничения);
- при возможности избегает ведения бумажной отчетности и графиков, лучше предложить им вести «блог специалиста» или постить мини-отчет в корпоративной соцсети;
- важно указывать их авторство, давать им возможность разрабатывать критерии оценки, тесты, деловые игры и т.п.;
- любовь к гаджетам и соцсетям направить в созидательное русло (бренд-амбассадоры, онлайн-консультанты)

Продуктивных и вовлеченных вам специалистов и
успехов в делах!

