

21 ноября 2019

Как привлечь поколение Z: ценности вместо денег

Поколение Z заставляет компании по всему миру серьезно меняться. Как потребители «центениалы» уже давно играют заметную роль, а вот на рынок труда по-настоящему массово выходят только сейчас. Это поколение, которое отказывается от демонстративного потребления, громко заявляет о важности социальных ценностей и готовится конкурировать на рынке труда с «умными» программами и роботами. Как компаниям правильно выстроить работу с поколением Z, рассказывает Александр Семёнов, председатель совета директоров ГК «КОРУС Консалтинг».

Не прибылью единой

То, как меняется потребительское поведение молодых людей, легко увидеть по ситуации с премиальными брендами одежды и аксессуаров, многие из которых переживают серьезный кризис. Причина – в отказе поколения Z от демонстративного потребления. Они не готовы носить что-то лишь потому, что это «модно и круто» – теперь они выбирают торговые марки, которые близки им по ценностям. Они выступают за ответственные покупки, гордятся вещами «ноунейм» или находками в секонд-хэнде, демонстрируют демократичность и заботу о природе. Хотя это не значит, что в целом новое поколение стало экономнее: его представители охотно тратятся на гаджеты, путешествия, впечатления.

Изменение стратегии потребления сказывается не только на брендах, которые продают вещи, но и на брендах, которые привлекают молодое поколение в качестве сотрудников. Хотя вполне возможно, что сегодня уже сотрудники выбирают своих работодателей по таким же принципам, по которым они находят себе новую сумку или кроссовки: спонтанно, эмоционально, не всегда рационально и точно не навсегда – до тех пор, пока им по пути и пока веяние моды не обратило внимание на другой, более продвинутый бренд.

Работодателям всего мира приходится перестраиваться и публично говорить о своих новых ценностях, чтобы привлечь и удержать молодежь. Например, громкое заявление в конце лета сделала Business Roundtable Group, объединяющая 181 крупную американскую компанию, включая таких гигантов, как Amazon, Apple, Boeing, Coca-Cola, Comcast, Ford, General Motors, Mastercard и т.д. С 1997 года главной задачей принципов корпоративного управления организация называла извлечение прибыли для акционеров. Теперь как минимум вровень с ней она поставила создание социальных ценностей для клиентов, инвестиции в сотрудников и поддержку сообществ.

Новое поколение требует принципиальных перемен от работодателей. Если раньше основным фактором при выборе работы был финансовый (зарплаты и премии), теперь он уже не является решающим. Молодежи важнее, чтобы ценности компании соответствовали их личным ценностям. Кроме того, они ожидают, что работа должна помогать им в реализации собственных целей – и цели эти тоже далеко не только финансовые.

В этой ситуации бизнесу так же, как и потребительскому бренду, важно поработать со смыслами, которые он транслирует, создать долгосрочную стратегию и публично сформулированные цели. Если все это совпадает с личными ценностями сотрудников, их лояльность будет гораздо выше, а значит, их будет легче мотивировать на высокорезультативную работу.

Новая независимость

Какие конкретно изменения в своих HR-стратегиях могут предпринять работодатели уже сегодня? Поколению Z важны самореализация, возможность проявить себя, самостоятельность. Они хотят «продавать» не свое время, проведенное в офисе, а результаты своей работы. И нужно их в этом поддерживать, предоставляя им больше ответственности, гибкий график, частично или полностью удаленную работу. Они смотрят в будущее и понимают, что рутинные задачи, которые требуют много времени, скоро возьмут на себя роботы. А чтобы конкурировать с ними, уже сегодня нужно ставить перед собой более высокую планку. И потому ищут работодателей, которые это понимают и готовы к смене традиционной парадигмы «начальник – подчиненный». Возможно, стоит пойти на изменение структуры компании: так, традиционные подразделения частично может заменить институт наставничества.

Представители нового поколения по большей части индивидуалисты и интроверты, которым комфортнее общаться с чат-ботами и умными помощниками, чем с живыми людьми. Они не всегда готовы работать в команде – и к этому можно приспособиться, организовав взаимодействие правильным образом. Например, некоторые компании уже начинают

выделять небольшие изолированные пространства в офисах open space, совещания проводятся в Telegram-каналах, отчеты сдаются через различные мобильные приложения.

Компании делают ставку на геймификацию рабочих процессов, когда все достижения сотрудников отражаются в специально созданных программах, а новые задачи подаются просто как более сложный уровень компьютерной игры. Мы, например, прямо сейчас разрабатываем идею геймифицированной CRM для продавцов.

Представителям нового поколения принципиально важна социальная составляющая – экологичность, ЗОЖ-проекты, спортивные марафоны или отдельный сбор мусора в офисе сегодня обязательно нужно вписывать в корпоративную культуру. Для них это настолько же важный фактор при выборе работы, как, например, ДМС или «тринадцатая зарплата» для «миллениумов».

Если говорить о нашей компании, то мы стремимся к балансу ответственности и свободы. Люди должны иметь возможность принимать решения самостоятельно, тестировать новые модели и идеи, даже если это связано с рискованными решениями. Компания в свою очередь должна брать на себя эти риски и платить за ошибки сотрудников – такая поддержка крайне важна для поколения Z. Молодые люди сегодня креативные, быстрые и умные, но они нуждаются в комфортном защищенном пространстве, четком руководстве и чем-то большем, чем просто финансовый эквивалент проведенного в офисе времени, – в качестве мотивации.

Возможно, что запрос нового типа сотрудников на значимые, осмысленные цели поможет и самому бизнесу находить и ставить их перед собой.

Источник: Инвест-Форсайт