

Обзор материалов журнала

HR Magazine

Ноябрь - Декабрь 2018 (издание 63, № 7)

Jonny C Taylor, Jr

Каждый HR-профессионал должен быть готов к открытым дискуссиям по определению потребностей общества в рабочих местах. «Лучше рабочее место – лучше мир!»

Три темы: восполнение недостающих знаний, улучшение состояния иммиграции через работу и действия досаждающего характера на рабочих местах.

По опросу SHRM:

32% руководителей сказали, что изменили свое поведение, так как оно могло квалифицироваться как досаждающее

51% - стали более внимательно оценивать, является ли их поведение досаждающим

37% - считают, что на их рабочих местах есть действия досаждающего характера

Движение #MeToo

Семь важных стратегий для подготовки будущего HR

HR-2025: Достичь новых высот, принимая роль доверенного советника (trusted advisor)

Не так давно-HR менеджеры были похожи на заместителей директоров средней школы – на чиновников и бюрократов, которые обеспечивают работу учреждения и шикают на тех, кто нарушает правила.

Сегодня они больше сосредоточены на людях, чем на бумагах, и, как опытные учителя, помогают как передовым ученикам, так и отстающим.

Меняется природа работы – меняются навыки для выполнения работы

HR data scientist – главный инженер по технологиям , исследователь данных о персонале

Employee experience specialist – специалист по практическим знаниям работников

Head of talent acquisition technology – руководитель департамента технологий профессионального кадрового обеспечения

Head of candidate experience – руководитель департамента практического опыта кандидатов

Performance coach – тренер по обеспечению показателей работы

Organizational psychologist – организационный психолог

Чтобы сегодня быть востребованным, HR лидеры должны мыслить шире, быть технологически подкованными и быстро реагировать на изменения в окружающей среде.

Недостаточно следить за трендами, надо перезагружать себя заново как советника для всех работников и стратегического партнера.

Профессия претерпела изменения.

От департаментов управления персоналом, которые появились в 1901 году как ответ на забастовку производителей кассовых аппаратов в штате Огайо, город Дайтон (*personnel management vs. welfare*)

Но только во второй половине 20 века, когда появились законы, связанные с работниками и рабочими местами, возникло управление работниками и HR специалисты.

Даже если название вашей должности и ответственность не меняются, надо усиливать свои навыки в 7 критических областях для будущего успеха профессии к 2025 году.

Семь важных стратегий для подготовки будущего HR

1 – Открыто приветствовать технологии и аналитические действия

Мы уже активно используем методы анализа, чтобы предсказать и оценить удержание работников, выработать стратегии набора и успех программ оздоровления сотрудников, как и многое другое.

Например, виртуальные собеседники (Chatbot) позволяют кандидатам беседовать с компьютером. Работники могут узнать у бота, сколько дней отпуска осталось, что покрывает медицинский план и т.п. Кандидаты могут отвечать на вопросы, заполнять листы оценки знаний, следить за статусом своего заявления через своего персонального ассистента, у которого есть имидж, имя, лицо и приятные манеры.

Конечно, все это сгенерировано компьютером. Представители поколения «нулевых» - сейчас самая многочисленная группа работников - получает информацию напрямую из компьютера или смартфона, чтобы заполнить заявление, узнать условия. Работники все больше становятся внутренними клиентами, чтобы иметь доступ к информации 24/7.

HR сегодня освобождаются от рутинных операций по начислению зарплаты, ответов на вопросы по поводу льгот и планированию интервью, чтобы заниматься стратегическим планированием.

2 – Понимать, как компания добивается успеха

Недостаточно знать только язык HR. Надо знать и вносить вклад в видение, миссию и финансовый успех бизнеса – в противном случае вас не будут воспринимать серьезно руководители C-suite (топ –менеджеры, chief), и вам не удастся на практическом уровне проводить эффективное планирование рабочей силы, привлекая, нанимая и обучая профессионалов.

Не только нужно знать цену акций и уметь читать баланс, но нужно понимать стратегическое направление бизнеса и экономическую/социальную обстановку, в которой развивается компания.

Нужно быть готовым к серьезным изменениям в рабочей силе. Только тогда HR-лидеры эффективно смогут управлять человеческим капиталом и связывать HR-инициативы с целями организации.

О чем CEO беспокоится? О чем беспокоится CFO? Надо действовать, как член команды руководителей.

3 - Сосредотачиваться на людях

Усиление роли технологий не означает, что люди вычеркнуты из уравнения.

В 2025 году HR-менеджеры будут иметь больше времени для работы с отдельными работниками, их привлечения и удержания.

HR-officer превращается в **chief people officer**.

Из инспектора отдела кадров – в директора по персоналу.

Больше внимания консультированию, коучингу.

HR-посредник для создания обстановки, когда люди рады тому, что они делают здесь, а не где-то еще.

4 – Быть готовыми к рабочей силе нового типа

В 2015 году по Gallup - 60% поколения «нулевых» будут открыты для новых возможностей на рабочих местах как фрилансеры, которые приходят/уходят ежедневно.

HR помогает определить, какие задачи могут быть автоматизированы, и кого коснется автоматизация, чтобы обучать.

50% работников считают, что роль HR сильно изменится в связи с автоматизацией и цифровизацией. Удаленные HR станут еще более удаленными, на 7-10 зон, так как глобализация приведет к рабочей силе с существенными различиями.

5 – Предлагать работникам современный пакет социальных гарантий

Чтобы удержать профессиональных работников, нужно предлагать им и правильно администрировать хорошие условия работы.

Это не только листы по уходу за детьми для родителей и гибкий график, но также листы по уходу за членами семьи, финансирование программ оздоровления и поддержки важных жизненных событий.

6 – Соблюдать законодательство и установленные требования

Привлекать талантливых работников, не нарушая законодательство.

Надо знать, как правильно привлекать удаленных работников.

7 – Сертифицируйтесь (постоянно возобновляйте свой поток навыков)

Определенные HR-функции будут выполнять подрядчики (начисление зарплаты, льготы и набор), поэтому HR должны расширять свои знания как в традиционных областях, так и в бизнес-обстоятельствах.

Образование - очень важно, так как HR-область очень сильно меняется. Нужно следить за тем, как новые инициативы влияют на интервьюирование, оплату труда, безопасность - везде требуется обучение, например, как обеспечивать финансовую сторону бизнеса.

В 2018 году HR с сертификацией передвинулись на HR-директоров в 25% случаев и в 21% случаев на HR-специалистов. Чем выше должность, тем более вероятно, что человек будет стремиться к сертификации, так как зарплата выше на 32%.

HR скоро не будут прежними HR: недостаточно только администрировать бизнес-решения, надо помогать их принимать - как доверенные советники.

Jeanne Meister – футуролог рабочих мест: новая роль для HR заключается в формировании работников с мощными практическими навыками, которые отражают степень удовлетворенности клиентов.

Например,

- в Kraft Heinz, старший вице-президент по глобальным/международным HR-результатам деятельности и IT, который соединяет ответственность за HR и IT функции, максимально используя технологии компьютерного обучения для автоматизации работы и создания для работников условий качественного выполнения работы.
- в IBM, вице-президент по данным, искусственному интеллекту и продвижению стратегий, который наблюдает за данными для того, чтобы активно удерживать работников, усиливать внутреннее карьерное продвижение с возможностями обучаться, чтобы принимать вызовы рабочего места с учетом персональных навыков.
- в Kraft Heinz, директор по аналитике HR, который предсказывает удержание работников и делает заключение, кто из работников компании заслуживает поощрение через систему вознаграждения по производственным результатам.

Robert Half: об оплате труда в США

5% работников переплачивают

46% работников недоплачивают

49% платят справедливо

- Средняя зарплата CEO крупных компаний, чьи акции торгуются на бирже, выросла в 2017 году на 17,6%

- С 2009 по 2017 год средняя зарплата выросла на 72%

- Отношение заработка CEO к зарплате рядового работника - 312:1

В 1965 году 20:1

В 1989 году 58:1

В 2000 году 344: 1

В течение ближайших 2-3 лет увеличатся льготы (по мнению профессионалов, которые используют льготы как стратегический инструмент):

- развитие карьеры и профессиональное развитие - считают 62%
- гибкий рабочий график - 53%
- оздоровительные программы и профилактика заболеваний - 50%
- медицинская помощь - 43%

Почти половина компаний по мнению HR-менеджеров понижает в должности:

- за плохое выполнение работы - 39%
- недавно повышенные работники не справились с работой- 38%
- ликвидированы позиции / прошла реструктуризация - 16%
- добровольно - 6%

Последствия:

- уходят с работы - 52%
- пытаются принять новость достойно - 50%
- расстраиваются и теряют интерес к работе- 47%
- Сосредотачиваются на достижении успехов на новой позиции – 41%

В Японии, если Вы хотите без проблем уйти из компании - заплатите 450 долларов компании EXIT, чтобы они сказали вашим руководителям, что вы не вернетесь (450 долларов - за работу на полную ставку, 360 долларов – за неполную ставку, если вы это делаете повторно – скидка 90 долларов).

Компания находится в Токио. Это стартап, который создан двумя школьными друзьями в прошлом году. Десятилетиями в Японии был пожизненный наем. Но последнее время это не так. Число людей, которые хотят изменить работу, растет на протяжении последних 7 лет. После информирования руководителя, что он потерял работника, EXIT формирует стандартное требование, но не связанное со сложными решениями (например, выплатами).

Традиционно в Японии работник предупреждает руководителя о своем уходе за 2 недели, дарит подарки сослуживцам...

Страдания от митингов

Плохо организованные митинги могут лишить организацию жизненных сил.

В среднем работники офисов проводят 21% своего времени на митингах и чувствуют, что 25% времени просто потеряны - по мнению 1000 опрошенных работников.

HBS study:

182 seniors managers

71% из 182 менеджеров ответили, что митинги непродуктивны, а 65% - что митинги отвлекают их от выполнения работы.

7 шагов как использовать совместное время работников более продуктивно

1. Какая цель митинга? Что хотите в результате? Как этого достичь?
2. Ограничить количество участников
3. Направить повестку дня и материалы для ознакомления
4. Начинайте и завершайте вовремя
5. Обеспечьте участие всех приглашенных. Кто придерживается других точек зрения? Кого больше всего будут касаться результаты? У кого есть знания, которые могут быть полезны? Кто сможет осветить отдельные темы? Люди должны чувствовать себя вовлеченными, их мнение имеет значение. У Вас есть голос, и Вам позволено выразить свое мнение. Так как Вы – лидер, Ваше мнение имеет большой вес. Если вы выскажете мнение слишком рано, Вы можете не дать возможность высказывать альтернативное мнение. Сосредотачивайтесь на том, что Вы слушаете, и не включайтесь в дискуссии до последнего момента. Вы можете что-нибудь узнать! Если повестка не предусматривает использование технических средств и слайдов, не используйте, так как это останавливает диалог. Когда Вы посвящаете большую часть времени презентации своих предложений и оставляете несколько минут для вопросов/ответов – это не очень удачный путь. Когда люди высказываются, благодарите их за вклад.
6. Ведите протокол. Многие этого не делают. Записи фиксируют мнение, чтобы не было двоякого толкования. Насколько записи детальны, чтобы к ним позже вернуться? Насколько обоснованы сроки действий?
7. Последующие действия: Что выполнено в срок? Если Вы не достигаете 85% выполнения плана, теряется доверие к Вашим действиям. По результатам митингов члены команд могут понять, как им себя вести. Если Вы придумаете систему, которая позволит работникам быть эффективными, организация станет такой, какой Вы хотите.

Опрошено 10 009 офисных работников, которые оценили проблемы по поводу митингов:

Начинают и заканчивают позже - 66%

Митинги не нужны, могут быть заменены на e-mail - 63%

Либо слишком много времени, либо недостаточно - 57%

Участники отвлекаются (телефон, рисуют) - 57%

Участники прерывают друг друга - 55%

Не следуют повестке дня, когда она есть - 49%

Участники не готовы - 47%

Советы, как присоединиться к «тайному обществу» признанных авторитетов HR (*Thought HR Leader*):

1. Не считайте себя специалистом широкого профиля. Создайте себе нишу, специализируйтесь в определенной области, например, набора или адаптации персонала. Определите сферу, где у Вас есть решения.
2. Развивайте содержание. Создавайте блоги, новостные ленты, рассылки, подкасты, делайте собственные комментарии в LinkedIn, чтобы появлялось больше последователей. Если контент читают регулярно, это позволяет людям понять, чем Вы заняты, а это расширит сферу влияния.

Советы, как присоединиться к «тайному обществу» признанных авторитетов HR (продолжение):

3. Установите связи со своей группой в социальных сетях. Это усилит Вашу заметность и позволит подключить участников к обсуждению того, что им нужно знать от своего лидера. Старайтесь задавать провокационные вопросы, чтобы начать диалог. Надо смотреть на других лидеров, чтобы учиться у них. Твиты, содержательные публикации помогут установить неформальные отношения. Только нужно помнить, что Вы добавляете ценность в беседы и делитесь своим мнением, а не просто нажимаете кнопку «поделиться». Используйте Hashtags (тематические метки в социальных сетях), чтобы люди видели, чем Вы делитесь. Нельзя много заниматься своей саморекламой. На каждые 4 твита, которые Вы посылаете – три желательно посвятить другим людям.

4. Обращайтесь к своим социальным контактам. Присоединитесь к ассоциациям или профсоюзам, чтобы иметь доступ к их мероприятиям. Чтобы выделяться среди участников, примите на себя роль лидера или волонтера в комитетах. Это даст возможность доступа к другим влиятельным лицам. Это может также привести к получению предложений о работе, так как рекрутеры часто пользуются базами данных о мероприятиях и конференциях. Когда Вы приходите на такие мероприятия, старайтесь знакомиться с новыми людьми, назначайте встречи заранее через почту. Можно обратиться так: «Я читал Вашу книгу и видел, как Вы выступали на форуме. Давайте встретимся на кофе!». Посмотрите на профиль этого человека в соцсетях.

**Советы, как присоединиться к «тайному обществу» признанных авторитетов HR
(продолжение):**

5. Направьте себя на конференцию. Используйте свою позицию, чтобы стать докладчиком или модератором. Не отсиживайтесь в тени - добейтесь встречи с организаторами конференции или поговорите с другими докладчиками. Нормальное явление, когда Вы волнуетесь перед выступлением. Поможет практика. Начинайте медленно, поговорите на локальном уровне, а потом переходите к более широким мероприятиям.

6. Классифицируйте себя как эксперта в социальных сетях. Можно написать статью или выступить на интернет-канале. Можно непосредственно связаться с корреспондентами интересного Вам медийного источника. Можно поискать информацию на профессиональных сайтах журналистов, которые пишут в Вашей области.

7. Будьте искренними и самими собой. Признанный авторитет - это тот, кто себя умеет «преподнести», убедить 1000 последователей. Никогда не говорите о себе сами, что Вы признанный авторитет. Это о Вас должны сказать окружающие.

Одинокие люди

Face Time или беседы с глазу на глаз?

Технологии и соцсети предоставляют много возможностей для установления постоянно нарастающих взаимоотношений. Количество связей нарастает, но это приводит к изоляции людей и одиночеству. Американцы тратят только 39 минут в день на личные разговоры лицом к лицу, но смотрят 3 часа телевизор, согласно данным Бюро по проблемам занятости и статистики.

Более молодое поколение более одиноко, чем старшее. На работе 4 из 10 работников считают, что они одиноки. Это не только персональные проблемы, но также проблемы бизнеса, так как одинокие люди менее производительны и преданы компании.

Вышла книга Dan Schawbel

“Возврат к человечности: как великие лидеры создают условия общения в эпоху изоляции»

Можно отметить, что:

- Технологии и медиа создают иллюзию связи. Однако реально люди более одиноки. Зависимость от технологий возрастает, и мы должны их использовать как мостик, а не барьер для взаимоотношений.
- Чем больше мы используем технологии, тем больше мы к ним привыкаем. E-mails сокращают персональное общение, хотя являюся очень удобным инструментом коммуникаций.

- Как сделать процесс набора более человечным?

Нанимайте личность, учите людей навыкам, нанимайте тех, кто вызывает симпатию, открыты для обратной связи, легки в общении, положительно ко всему относятся и имеют хорошие навыки коллективной работы. Проводите личные интервью, где возможно увидеть язык телодвижений и как человек управляет собой. Видео и телефонные интервью никогда не заменят личное общение. Использование технологий при интервьюировании имеет много сложностей. Например, потеря связи во время SKYPE-интервью, хотя Вы знаете, что человек квалифицирован на должность. Использование технологий упрощает процесс, но окончательное решение о кандидате становится принимать сложнее.

- удаленная работа усиливает изоляцию, хотя дает свободу и гибкость. 1/3 работников работают удаленно какую-то часть времени, но 2/3 из них считают, что они менее вовлечены в деятельность компании. Это цена отсутствия возможности обсуждать вопросы.

- командная работа, социальные мероприятия, работотпуск (воркэйшн), работа из другого города, вдалеке от офиса, конференции и торговые ярмарки позволяют сохранить чувство работы в команде.

Стратегическая роль HR

Это не только развитие устойчивых взаимоотношений, но и необходимость проводить изменения.

«CEO не считает меня стратегически мыслящим человеком»

«C-suite» думают, что HR не в состоянии предвидеть бизнес-потребности»

Основные претензии – HR высокого уровня не могут использовать аналитические методы для предсказания потребностей в персонале, не могут обеспечить постоянный приток новых профессионально подготовленных людей и не связывают развитие работников с бизнес-планированием.

Только 11% CEO оценивают эти навыки HR как хорошие (Global Leadership Forecast 2018 Development Dimensions International, опрошено 25 000 руководителей и 2 500 HR)

HR, кто занимается аналитикой, в 6.3 раза более вероятно продвигается по служебной лестнице, чем те, которые не делают этого, и в 3.6 раза чаще имеют подтвержденные взаимоотношения со своими бизнес-лидерами.

Три категории HR:

HR-ПАРТНЕРЫ – работают над совместными задачами со своими линейными менеджерами, делятся информацией в бизнес-среде о недостатках в профессиональных навыках у работников, чтобы принимать HR-решения.

HR-РЕАКТОРЫ – действуют под внешним воздействием, отвечают на потребности бизнеса, обеспечивают соответствие политике и процедурам, генерируют инициативы.

HR-ПРЕДВОСХИТИТЕЛИ – используют аналитику для прогноза в профессиональных навыках, способны разобраться в сути вопроса и решениях по поводу пополнения рядов профессионалов, связывают привлечение профессионалов с бизнес-планом.

CEO говорят, что их HR-лидеры действуют:

48% - как бизнес-партнеры

41% - как реакторы

11% - как предвосхитители

HR говорят, что они действуют:

62% - как бизнес-партнеры

21% - как реакторы

17% - как предвосхитителя?

- Обеспечить очень хорошее представительство HR в процессах стратегического планирования Вашей компании
- Развить большую ответственность в обеспечении бизнес-лидеров поддержкой и инструментами для коллективной работы для усиления вовлеченности и осознания чувства значимости своей работы
- Обеспечить развитие навыков предсказания у членов своей команды
- Расширить возможности ротации линейных руководителей в рамках HR-функции и вне ее
- Задействовать технологии, чтобы освободить себя от рутинных операций

Что спрятано под фразой: «соответствие ценностям корпоративной культуры», которая появилась примерно 15 лет назад?

Хорошо, если это включено в систему оплаты труда, но нужно тщательно определить вес этой составляющей при наборе. Не все компании могут объективно определить и измерить это соответствие.

Обычно используют эту фразу для подтверждения целесообразности найма.

«Я по первой встрече понял, что кандидат подходит нам», «Мы не совпали. Не думаю, что кандидат соответствует нашим ценностям». Такие высказывания говорят о том, что решение о приеме основано на субъективных мнениях, а не на способностях кандидата приносить результат.

Вместо фраз «кандидат дружелюбен», «имеет положительное отношение» использовать описание культуры компании в количественных значениях, например, «высокая автономия в комплексной матрице навыков, способностей, ценностей и мотиваций».

Сколько % в Вашем решении о приеме отводится корпоративной культуре?

Если 10%, а другие 90% - это навыки и способности, то кандидаты имеют больше шансов быть принятыми. Если 75% отводится культуре, то шансов меньше.

Например, если компания ценит навык построения отношений, это может быть отмечено в карте сбалансированных показателей. Если это не оценивать, то по застенчивому кандидату, который придет на интервью и не озвучит этот навык, у специалиста по набору появится предположение, что кандидат не вписывается в культуру.

Крупные работодатели обращают внимание на культурные различия. В 2016 году в США было 5,6 миллионов работодателей, и работодатели с 20 и менее работников составляли 89%. Небольшие компании имеют меньше ресурсов, чтобы учить своих работников минимизировать предвзятость.

Поколение Z

Вспомните, какой была Ваша жизнь, когда Вам было 16 лет. Что Вы носили, что покупали и где, что для Вас было важно?

Последнее время очень много внимания уделялось поколению нулевых (Миллениум). Это наиболее многочисленное и образованное поколение в истории (1981 -середина 90-х) – его представители более гибкие и готовы к взаимодействию. 57 миллионов человек.

Поколение существует в пространстве и времени с большой степенью вариаций. Исследования поколений должны определять макро-тренды внутри возрастных групп, которые помогут достичь гармонии в рабочей среде. Недостаточно иметь только привязку по году рождения – нужно учитывать много факторов: религия, расовая принадлежность, социально-экономический опыт, что определяет понимание человеком мира.

8-летний мальчик в США, который вырос с ай-пэдом в руках, скорее всего имеет много общего с таким же мальчиком с тем же гаджетом в Китае, чем его 70-летние бабушка и дедушка. Увеличивается разрыв между поколениями.

Для понимания поколения выделяют события, а не просто даты рождения.

1996 год выбран не случайно, так как в эту группу входят те, кто не застал события 11 сентября 2001 года. Сделано предположение, что если Вы родились в 1996 году или позже, Вы просто не вспомните мир до этих атак. Для поколения Z война с террором стала нормой. Сейчас это поколение начало выпускаться из колледжей и составит 36% рабочей силы 2020 года.

Наше поколение – последние живые свидетели эры без интернета.

HR-профессионалы должны быть знакомы с 10-ю характеристиками поколения Селфи, IGen или Z-поколения:

1. Всегда знают счет, ставят на карту, чтобы выиграть. Спорт вплетен в жизнь. Знают, как получить лучший результат в конкурентной образовательной среде. Иногда видят успех других как свое поражение или их поражение как свой успех. Постоянно хотят получать обратную связь (например, результаты тестов – мгновенно).
2. Переняли скептицизм, сомнения, сдержанность к гипотезам и теориям, индивидуализм от поколения X. Поведение поколений формируется под воздействием поведенческих характеристик родителей. Представители Миллениум (поколение Y) очень похожи на своих родителей, baby-boomers. Обе группы – многочисленные и влияют на поведение как покупателей, так и работников. Z больше похожи на родителей поколения X - небольшую группу скептиков и индивидуалист. Поэтому мы не можем сказать, что поколение Y имеет те же ценности, что и Z, хотя по возрасту они близки.

10 характеристик поколения Селфи, IGen или Z-поколения (продолжение):

3. Хотят зарабатывать. Последние 15-20 лет HR-профессионалы очень заняты вовлеченностью персонала и тем, что заставляет работников каждый день идти на работу. Однако, для поколения Z вовлеченность имеет меньшее значение, чем для предыдущего поколения. Важна зарплата и льготы, так как это поколение прагматиков реалистов. Работа рассматривается как средство заработка, и не источник смысла жизни.

Для 66% важным является финансовая стабильность.

Для 34% - делать что-то, что доставляет удовлетворение.

Но есть вероятность нервного истощения!

Когда ищут работу:

35% хотят хорошую зарплату

26% - удовольствие от рабочей обстановки

14% - гибкое расписание

11% - возможность создавать свой продукт

8% - шанс изучать новые навыки

7% - заниматься общественными задачами

10 характеристик поколения Селфи, IGen или Z-поколения (продолжение):

4. Предприниматели. Поколение X потеряло 45% своего благосостояния во время рецессии 2008 года. Считают, что есть много возможностей заработать деньги в сегодняшней экономике.

Shark Tank (2009 год) показывает возможности молодого поколения двигаться без особых накладных расходов.

По опросу XYZ University:

58% хотят стать владельцами собственного бизнеса когда-нибудь

14% уже это сделали сегодня

Есть чувство собственности, стремление побеждать

10 характеристик поколения Селфи, IGen или Z-поколения (продолжение):

5. Соединены. Другое название - Selfie Generation, iGen. Несмотря на технологическую подкованность, это поколение предпочитает общаться face-to-face. Технологии помогают общаться быстрее и чаще, с многими одновременно.

Z ищет эмпатию, заинтересованность и заботу. Потребность в балансе использования средств взаимодействия, например, телефоны и другие гаджеты используют больше для развлечений и если личное общение невозможно.

Какие коммуникации предпочитают:

Face-to-face - 43%

Social media - 8%

e-mail - 11%

Phone - 14%

Text - 24%

10 характеристик поколения Селфи, IGen или Z-поколения (продолжение):

6. Желают общаться. HR-лидерам следует вернуть человеческие отношения в практику бизнеса. При наборе включать личные интервью после заявлений on-line. Очень полезны еженедельные встречи (митинги), чтобы все собирались и обсуждали результаты. Необязательно «похлопать по плечу», но эти встречи придают оптимизм. Например, за выполнение проекта в срок.

7. Предпочитают работать независимо. Миллениалы предпочитают коллективную работу, что требует некоторых изменений в современных офисах, где происходит постоянное общение. Исследования показывают, что удаление разделительных стен или их понижение не ведут к совместной работе. Шум и потеря своего пространства могут вынуждать работников переходить к работе из дома или надевать наушники. Различные типы работы требуют разного уровня общения, поэтому идеально - найти сочетание возможностей как работать коллективно, так и индивидуально. В отличие от Миллениалов, у Z востребован индивидуальный и конкурентный подход, поэтому офисы более настроены на индивидуальную работу.

10 характеристик поколения Селфи, IGen или Z-поколения (продолжение):

8. Настолько наделено различиями, что мы даже не замечаем их. Z- последнее поколение в истории США, где большинство - белые. Не важно, какого человек пола, ориентации, религии, как это было у предыдущего поколения. Разнообразие - норма. Важнее - честность, уважение. Наиболее важно - профессиональное соответствие.

9. Используют происходящие изменения. Наиболее информированное поколение. Оно заботится больше о своем будущем, чем о проблемах тинэйджеров (свидания и компании). Так как политическая система дает поводы для активного поведения, это поколение имеет критическое мышление и обоснование своих решений во время дискуссий. Взгляды больше консервативные (потребность в финансовой стабильности) и социально-ориентированы (различия и демографии и социальной среде).

10. Хотят иметь право голоса. Ищут работу, где могут вносить вклад, создавать, вести за собой и учиться. Собирают информацию, обрабатывают ее и превращают в действия. Если им разрешать делиться идеями, произойдут многие изменения.