

企业妙招专治90后 不听讲请你上台说



无论90后是相当自我中心,还是根本不想在8小时以外加班一分钟,又或者他们是最具创意和活力的一群……吐槽者不吐槽,对于用人单位来说,他们已经无法阻挡90后了!甚至,企业早晚会被90后“淹没”。

怎么办?并不是每一家企业都在消极地等待着被淹没的命运。如何建立更人性化的管理制度?企业需要反思。”记者在采访中了解到,不少世界500强企业从招聘形式到培训内容都做出全新的改变,创意迭出,牢牢Hold住90后。

本报记者 顾卓敏 朱莹



余儒文 绘

》HR沙龙

别一味批评90后

在本报推出“90后新赛季”系列报道之际,闵行区就业创业促进会也在月度“HR沙龙”将之作为主题探讨,十几位公司HR共聚一堂,七嘴八舌聊聊“90后新员工的那些事”,谈到他们身上的亮点、问题以及破解之道。

调查数据

2/3HR认为90后“工作主动性不高”

在就促会此前发给HR们的小型调查问卷中,90后员工的管理问题被大家一致列为“HR工作中遇到最大的难题”之一,多位HR都表示,90后员工想法多元,与企业理念存在差异,导致离职率高。此外,在提及80、90后员工带给HR们最大的困扰时,24位受访者中有16位都提到了“工作主动性不高”,11位提及“期望值高”和“稳定性差”,5位HR认为“团队合作意识不高”。

“我们大家讨论后发现,90后不愿做。”就促会秘书长陶丽萍说道,在HR们眼中,90后新员工普遍表现出了“感兴趣的事好好做,没兴趣的事懒得做”的特点,有悖于大家对职场新人“踏实苦干”的普遍期待。

一位来自民营企业的HR吐槽道,“我们公司有一个90后,进来没多久,部门换了好几个,理由都让人哭笑不得,一会儿是不喜欢这个工作,一会儿是不适应那个部门,一会儿又是看不惯顶头上司。”在一片讶异声中,一位加工厂的管理层无奈道,“别说换部门了,直接辞职走人的也有不少,尤其是基层员工,吃不起苦。”

企业反思

多听听90后自己的看法
他们不买账论资排辈

“别说90后怎么不好,公司搞活动,迟到的都是60后、70后。”在场唯一的90后HR丁家最大声呼吁大家莫给90后贴标签,应该多关注90后身上的优点。“90后怎么了?90后也有吃苦耐劳的,也有创新勇敢的,并不都是无所谓的。”

事实上,无论是企业管理层还是HR,都开始意识到90后员工带给企业管理的新课题。“90后注重参与感和被尊重,有些企业传统的管理方式根本无法让他们认可。”一位80后HR从观察中发现,90后员工注重一个展现自我的平台,他们并不在乎为这件事付出多少,但是极其在乎有否被尊重,能否表达自己的才华。

“你不能一味指挥他,批评他,要多听听他自己的看法。”不可否认,在互联网时代,90后们对一些知识与技术的掌握已经超过了60、70后,要他们“买账”论资排辈的职场规则,无疑有很大难度。

“企业应该反思,转变管理风格,在新员工培训时培养员工们良好的工作习惯。”陶丽萍认为,“职场90后”的管理必须是员工与企业双方互动的结果,一方面90后需要谦虚地学习,另一方面企业也需对自己的企业文化和管理方式进行创新。

互动征集

身在职场的你,可曾遇到身边90后新人的囧人囧事?作为一个过来人,你觉得有什么职场经验之谈可以和职场后辈们分享吗?如果你有话想说,敬请拨打本报新闻热线61933111或在新浪微博上@青年报。

困惑 90后对“魔鬼训练”毫不在乎 把考试答卷捏成一团当球拍

“欢迎大家加入我们的团队,作为一家美资企业,在中国,在上海已经走过了16年的风雨历程……”;“自由、亲和是我们的企业文化,在这里上下级之间完全可以直呼姓名……”会议室里,培训主管站在台上,对着PPT,讲得唾沫横飞,而底下坐着的27位90后新员工却是玩手机的玩手机,看iPad的看iPad,听音乐的听音乐。整个场面用一个词来形容就是“各行其是”。

“不可否认每年的新员工培训都是形式大于内容的,但是如此台上台下对着干的情况还真是第一次。”Jason是这家美资IT公司中国区的人事经理,说起今年8月初第一场

新员工培训,Jason是满嘴的“看不懂”、“吃不消”。3天的培训课程不仅涉及企业文化、公司规章制度,员工福利等等,还会有一些互动讨论,比如关于激励机制之类的。可问题是,从头到尾都无法抓住90后的眼球,他们根本就是毫不关心,甚至在让他们写下对企业文化、团队建设有何建议想法时,有人交的是白卷,有人直接把把纸捏成一团当球拍。“Jason无语地告诉记者,3天的“魔鬼培训”没对新员工起到任何作用,反而把培训主管“雷倒了”。“唯一值得庆幸的是,老板没看到这一幕,不然别说是培训主管,就连我估计也要卷铺盖回家了。”

破解 让他们上台“COPY大走样” 狂摆乌龙后学会换位思考

90后新兵步入职场是个必然趋势,企业对于注入的新鲜活力和血液惊喜万分,却也为90后爱憎分明、多元化的个性堪忧。面对如此极端的培训场面,Jason和他的HR团队也开始反思,怎么才能“Hold住”这些90后。

“他们看重的是自身情感的需要,工作内容是否与兴趣相匹配,公司的人际氛围以及工作自由度等,而非薪酬可以轻易笼络。所以建议HR可以扮演战场指导员的角色,除了管理作战现场以外,给90后更多发挥展示的空间,让他们在实战中摸爬滚打,而不是保姆式的说教。”Jason告诉记者,为了更好地开展工作,公司请专业人士来把脉90后,指导人事工作的开展。

“桌上有个红色文件夹,把里面第二项议程,去复印10份,发到每个部门……”——在调整培训策略后,公司开出了“讲述与聆听课”,让一位员工在台上“布置任务”,坐在底下的人把自己听到的“任务”写下

来。但出乎所有人意料的是,这看似简单的训练,结果却是笑料百出的“COPY大走样”。“桌子上有这么多个红色文件夹,不知道说的是哪个”;“把红色文件夹里的第2页复印10份”;“复印第二项议程,每个部门发10份”……面对底下千奇百怪的答案,站在台上的讲述者大呼“我都说得这么明白了,怎么还搞不清楚”,而众多聆听者的反应是“你根本就没交待清楚,表达能力太差了”。

类似这样的“相互指责”或许今后会在办公室里不断上演,上司会指责下属执行力差,而下级则会抱怨上级的指示不清;而通过这种换位思考式的模拟培训,让90后新人们意识到,人与人之间要多一些宽容和理解,同时也把企业的平等、包容、认可的企业文化传递给他们。”Jason坦言,这样的培训才是行之有效的,因为对于90后而言,不需要你告诉他“南墙在哪里”,相反是帮助他们“认识南墙”,知道“撞了南墙后该怎么办”。

》妙招集锦

“办家家”公司里试当CEO

针对如今90后职场新人的特点,记者从某全球500强企业获悉,公司在今年GMT的培训过程中,特意打造了一个“GMT小小公司”项目,通过对公司管理层角色的模拟和实践,了解公司运行的模式,培养其责任心和领导力。

“我们会把GMT分成两个小组,帮助他们成立一个小公司,并给予资金的支持。同时,对于公司也会有相应的业绩考核,每个月也要求出具财务报表。”据公司人力资源总监Lee介绍,在“小小公司”里,有CEO,有财务总监,有人事主管,也有销售顾问,彼此之间有合作也有竞争。锻炼的不仅是他们的领导管理能力,更是与人相互的沟通能力。

“即使是像我们这样的外

企,很多时候也是很讲究层级关系的,在开放平台上不能与上级发生直接冲突,不能越级上报等等这些潜规则一直都在。然而对于还像孩子一样潜伏在家人羽翼下成长的90后而言,无非是眼中的沙子,分秒钟都不能容忍的事情。”

Lee进一步解释:在90后眼中,人与人之间是平等的关系,就算是上级领导,他们也是按照朋友式的相处之道进行维系,而不会刻意地阿谀奉承、随波逐流。“而通过实战,不仅能修炼他们的忍耐力,消磨他们的棱角,更重要的是帮助他们尽快融入职场,为今后的职业生涯打下基础。”

在线游戏把脉新员工

在线学习、模拟游戏、视频招聘……记者在采访中发现,不少世界500强企业早已敏锐察觉到了90后年轻人的特点,在招聘形式和培训模式上做出了相应的变化,用新颖有趣的方式吸引90后新员工最大限度地发挥自己的创意。

据欧莱雅中国校园招聘负责人蒋晨翔介绍,今年针对应届毕业生的招聘形式有了很大创新,不同于以往的自我陈述,此次第一轮面试是请应聘者提交一个视频,回答三个问题。“在这个过程中,我们会看这个学生的思维方式、表达方式、是否自信、应变能力如何。”如此新鲜的方式也吸引了应聘者竞相发挥自己的创意,张扬个性,颠覆了传统的面试习惯。

相关负责人告诉记者,公司每年都从应届大学生中招聘管理培训生,所以90后的学生对企业

而言并无太大的差别。“如果从我们的角度来说现在的年轻人有什么特质的话,我们觉得他们越来越注重自我的展示,有想法也很有闯劲。我们本身就是一个尊重多元化的公司,我们充分相信他们的能力,同时也需要这样的新鲜血液和活力。”

企业此前还推出了一款在线游戏工具,让应聘者和新员工通过模拟游戏参与产品从生产到营销的整个过程,并相应获得评估,为职业规划做出参考。

记者了解到,在针对90后新员工的培训上,企业将针对性地推出一系列全新的课程,比如E-learning实时学习的培训系统,员工可以随时随地按照自己的需求进行在线学习。