

УДК: 331.658.3

JEL: J24; J62

ОСОБЕННОСТИ УДЕРЖАНИЯ КРЕАТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Y: РЕЗУЛЬТАТЫ ПИЛОТНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

О. В. Котомина¹, П. Н. Широкина²

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» — Пермь, Российская Федерация, 614107, Пермь, ул. Студенческая, 38

² ООО «ВНМ Диджитал», Российская Федерация, 125047, Москва, ул. 1-я Брестская, 35

Для цитирования: Котомина О. В., Широкина П. Н. 2019. Особенности удержания креативных сотрудников поколения Y: результаты пилотного исследования. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 18 (1): 115–134.

<https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.105>

В инновационной экономике креативность является одним из важнейших факторов развития конкурентоспособности. Однако креативный труд требует наличия особых условий и методов управления, игнорирование которых может привести к уходу креативного сотрудника и сокращению креативного потенциала компании. С выходом на работу сотрудников поколения Y вопрос об удержании креативного персонала стоит достаточно остро, поскольку, согласно теории поколений, высокая мобильность — одна из характерных черт его представителей. Исследование является поисковым и направлено на изучение аспектов удержания креативных работников в контексте теории поколений. На основе проведения сравнительного анализа крупных международных научных исследований, а также результатов интервью с менеджерами креативных команд выделяется ряд факторов, которые влияют на удержание сотрудников креативного класса поколения Y, — профессиональное и личностное развитие, атмосфера внутри коллектива, чувство собственной значимости, финансовая стабильность и интерес к рабочим обязанностям. Выявленные факторы легли в основу анкеты, с помощью которой был проведен опрос двух категорий респондентов — креативных работников и работников сферы продаж. С помощью *t*-критерия сравнения независимых выборок частично подтверждена гипотеза о том, что факторы удержания креативного и некреативного персонала отличаются. Также установлено, что представления менеджеров о факторах удержания креативных сотрудников поколения Y отличаются от мнения самих креативных работников. Понимание руководителями факторов удержания креативных сотрудников поколения Y может стать основой эффективной кадровой политики и минимизировать риск ухода таких сотрудников из организации.

Ключевые слова: персонал, удержание персонала, теория поколений, миллениалы, креативные работники.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2019

ВВЕДЕНИЕ

Результаты деятельности, рост и развитие организации напрямую зависят от качества работы персонала. Поиск и подготовка сотрудников, отвечающих стратегическим целям и ценностям компании, — длительный и затратный процесс. Поэтому организации готовы прикладывать усилия для удержания наиболее ценных работников, от которых в существенной степени зависит прибыль компании. Удержание персонала обусловлено созданием и сохранением рабочей среды, обеспечивающей приверженность и вовлеченность сотрудников компании. Политика организации в данном вопросе ориентирована на удовлетворение различных потребностей, а также снижение затрат по поиску и обучению новых сотрудников [Business Dictionary].

Система удержания персонала включает в себя три компонента: 1) мотивацию; 2) развитие; 3) социально-психологический фактор. Первые два представляют личностные характеристики и достижения индивида, последний — его возможность взаимодействовать с коллегами и руководителем [Егоршин, 2003], а их комбинация может зависеть от того, к какому поколению относится тот или иной работник.

Удержание персонала неразрывно связано с развитием его приверженности компании: «Форма управления, нацеленная на высокий уровень приверженности, предполагает, что отношения в организации построены на высоком уровне доверия, причем поведение персонала является саморегулируемым, а не контролируемым и подавленным» [Wood, 1996, p. 55]. Такая форма взаимодействия в значительной степени отражает особенности работы с креативными сотрудниками.

Потеря работников создает для компании серьезные проблемы. В исследовании [Международное исследование бизнеса (IBR)..., 2008] выявлены наиболее значимые из них, в том числе вызванные утечкой кадров: увеличение нагрузки на оставшихся сотрудников, рост операционных расходов, потеря конкурентных преимуществ, снижение стандартов обслуживания клиентов. Кроме того, внимание к удержанию персонала объясняется и тем, что оно предполагает гораздо меньшие расходы по сравнению с привлечением новых сотрудников [Власова, Копачевская, 2010].

Важно отметить, что во многих российских компаниях отсутствует целенаправленная работа по удержанию персонала. «В определенной степени это связано с тем, что как минимум 80% российских работодателей не ведут никакой аналитики в сфере управления человеческими ресурсами. Еще 15% знают, что у них есть определенная текучесть кадров, и иногда даже задумываются, какие кадры им подходят, а какие нет, но даже они ничего не подсчитывают и не анализируют. И только 5% ведут аналитику и учет в кадровой сфере» [Одегов, 2015, с. 93].

Удержание креативных специалистов повышает в целом потенциал организации, а создание рабочих условий, стимулирующих креативность и активизиру-

ющих мышление, обеспечивает генерирование новых идей, которые могут стать основой конкурентоспособности компании. Интерес к данной теме возрастает, когда принимается во внимание теория поколений, согласно которой представители поколения Y готовы легко менять работу для личностного роста и развития. В силу специфики процесса труда и получаемого креативными сотрудниками результата проблема их удержания весьма актуальна.

Цель исследования — выявить особенности удержания креативных работников в контексте теории поколений.

Статья имеет следующую структуру. В первой части рассмотрены теория поколений и теоретические основы изучения креативных работников. Во второй — описан дизайн исследования, как последовательность этапов. В третьей части представлены результаты эмпирического исследования и их обсуждение. В заключении приведены основные выводы, указаны ограничения исследования, определены дальнейшие направления анализа.

УДЕРЖАНИЕ КРЕАТИВНЫХ РАБОТНИКОВ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ

Теория поколений активно применяется в такой области менеджмента, как управление человеческими ресурсами, поскольку позволяет лучше понять рабочее поведение сотрудников разных возрастных групп. Теория поколений, разработанная У. Строссом¹ и Н. Хоувом [Strauss, Howe, 1991], предполагает наличие схожих ценностей и взглядов среди людей, родившихся и выросших в одну эпоху. На развитие детей, рожденных в определенный временной отрезок, влияют одни и те же исторические, политические, экономические события и похожие жизненные условия. Стросс и Хоув установили границы временных рамок каждого из поколений, утверждая, что четыре основных типа поколений сменяют друг друга и образуют цикл (табл. 1). Ценности поколений Y и GI близки между собой, а поколение Z будет разделять ценности молчаливого поколения. У основных типов поколений появились общие названия, а циклам были присвоены наименования времен года.

Основную часть рабочей силы на сегодняшний день составляют работники поколений X и Y. При этом, по данным исследования Deloitte & Touche, к 2025 г. поколение Y будет составлять более половины всей рабочей силы на планете [The Deloitte..., 2017].

Поколение X характеризуется привычкой людей полагаться на собственные силы. Они ценят свободу и независимость, являются одиночками [Курочкин, Гришакова, 2014], активно отстаивают равенство полов и неформальность взглядов. Их ключевая ценность — прагматизм. Стремление к обучению сопровождает это поколение на протяжении всей жизни. Для них важны техническая грамотность,

¹ В русскоязычных переводах встречается три варианта написания фамилии Strauss — Стросс, Страус и Штраус.

глобальная информативность и возможность выбора [Salkowitz, 2008]. Ввиду того что поколение X привыкло рассчитывать только на себя, его представители не нуждаются в дополнительном нематериальном стимулировании.

Таблица 1. Временные границы и характерные черты поколений по У. Строссу и Н. Хоуву

Период	Цикл	Поколение	Альтернативное название	Характеристика
1900–1923	«Осень», герои	Поколение GI	Победители	Деятельные, уверенные в себе борцы, не создают новые ценности, отстаивают существующие
1985–2000		Поколение Y	Поколение миллениума, миллениалы, поколение Сети, Next	
1923–1943	«Зима», приспособленцы	Молчаливое поколение	Потерянное поколение	Неуверенные, одинокие, лишённые внутреннего «стержня», предпочитают приспосабливаться к существующей системе
2001–2020		Поколение Z	Центениалы	
1943–1963	«Весна», идеалисты	Беби-бумеры	BB	Революционеры, оптимисты, создающие новое светлое будущее
1964–1984	«Лето», реакционеры	Поколение X	Неизвестное поколение	Непостоянные, циничные, разочарованные реалиями выстроенной системы, отвергающие моральные ценности

С о с т а в л е н о п о: [Strauss, Howe, 1991; 2000].

Поколение миллениалов (Y) еще называют поколением Сети, чья молодость пришлось на расцвет постиндустриальной эпохи. Стросс и Хоув описывают его как «оптимистичное, высоконравственное, сознательное, готовое к сотрудничеству и яркое сообщество — поколение успешных людей, обладающих потенциалом для героических поступков» [Strauss, Howe, 2000, p. 123]. Высокая скорость освоения информации и отсутствие потребности в углубленных знаниях приводят к тому, что поколение Y стремится к постоянной смене функций путем продвижения по карьерной лестнице либо смены работодателя и сферы деятельности [Казарезова, 2013]. В сравнении с предыдущими поколениями оно готово брать на себя риски и менять работодателя гораздо чаще [Oliver, 2006]. Особенность его

представителей состоит также в том, что они не привязаны к материальным ценностям так, как их предшественники [Kultalahti, Viitala, 2015], поэтому стабильность не является для них определяющим фактором.

Важно отметить, что ценности и карьерные установки каждого нового поколения отличаются от предыдущего, следовательно, удержание работников предполагает индивидуальный подход [Шамис, Антипов, 2007]. В вопросах удержания сотрудников поколения Y выиграет та компания, которая сможет обеспечить открытость в процессе сотрудничества, а также честность и справедливость по отношению к миллениалам, насколько это практически возможно [Luscombe, Lewis, Biggs, 2013; Kultalahti, Viitala, 2015]. Сотрудники поколения Y хотят, чтобы их ценили и признавали их вклад в деятельность организации; в свою очередь, они готовы прикладывать усилия и выполнять сложную работу в интересах компании.

Удержание сотрудников уникальных профессий требует особого подхода, исходя из особенностей их деятельности. Чтобы определить, как можно повлиять на креативного сотрудника, необходимо углубиться в понимание сферы его рабочих обязанностей.

В психологии принято определять креативность как человеческое качество, направленное на поиск новых решений не только уже известных, но и ранее не изученных проблем. Главная составляющая креативности — способность создавать что-то новое и оригинальное [Бос, 2008, с. 34]. Предрасположенность к творческому мышлению — определяющая черта креативного сотрудника. Творческое мышление — высшая форма психического процесса, в ходе которого выявляются и формулируются новые причинно-следственные связи и зависимости в различных сферах человеческой деятельности [Салихов, Антипова, 2014]. Иными словами, творческое мышление, в противовес рациональному, ориентировано на уникальные интерпретации, на принципиально новые действия, на создание, изобретение чего-то ранее не существовавшего [Мильнер, 2010].

Р. Флорида отмечает: «Все представители креативного класса разделяют общий творческий этнос, для которого важны креативность, индивидуальные особенности и личные заслуги» [Флорида, 2016, с. 57]. К креативному классу автор относит не только художников, музыкантов, писателей, но и инженеров, предпринимателей, технических специалистов. Он утверждает, что креативные люди мобильны и предпочитают организации, открытые новым идеям и готовые обеспечить их интересными разнообразными задачами [Флорида, 2016].

Креативность персонала компании можно рассматривать как единое целое, состоящее из трех ключевых элементов: 1) умение творчески мыслить — нестандартный подход к решению проблемы или талант к составлению новых комбинаций из уже имеющихся идей; 2) компетентность — все знания, навыки и умения, которыми обладает сотрудник; 3) мотивация — связующее звено, от которого зависит то, как сотрудник будет использовать первые два элемента системы [Дубина, 2009, с. 12]. Отсутствие любого из этих элементов не позволит организации получить желаемую отдачу от креативного работника.

Креативный труд определяется специфическими трудовыми ценностями креативного работника: наличием в работе творческого компонента, предполагающего создание новизны; возможностью самоменеджмента, самоорганизации своего труда; заменой внешнего контроля самоконтролем; признанием самого индивида и полученных им результатов профессиональным сообществом; наличием на рабочем месте социального климата, способствующего самоактуализации работника [Борисов, 2008]. Именно поэтому креативный труд требует особых методов управления для использования потенциала креативных работников в полной мере и достижения наилучших результатов.

Создание для работников специальных условий труда укрепляет и развивает способности креативного класса к творческому мышлению. П. Кук вывел следующую формулу поддержания креативного потенциала в организации: «80% среда + 20% технические приемы» [Кук, 2007, с. 189]. В данном контексте среда есть то, что поддерживает и поощряет творческую активность сотрудников. Она включает такие элементы, как культура, ценности, стиль лидерства, ресурсы, структура организации и персональные навыки сотрудников. Под техническими приемами понимаются процессы взаимодействия с сотрудниками, направленные на освобождение индивидуального или группового мыслительного процесса от повседневной рутины.

Главное для креативного человека — развитие его талантов, самореализация. Тот менеджер, который сможет обеспечить эти условия внутри организации, способен удержать ценные кадры и выбрать правильную мотивацию их деятельности [Васильева, 2007, с. 51].

Таким образом, авторы исследований [Васильева, 2007; Кук, 2007; Флорида, 2016] ведут речь о необходимости создания в организации соответствующей атмосферы, в которой представитель творческого класса будет чувствовать себя уверенно и спокойно. При этом следует периодически выводить сотрудника за рамки привычных рутин, чтобы стимулировать его активность. Использование специальных управленческих подходов во взаимодействии с такими работниками будет способствовать их удержанию, несмотря на достаточно высокую мобильность креативного персонала.

ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

В связи с недостаточной изученностью проблемы удержания креативных сотрудников в практике российского бизнеса было проведено разведывательное исследование с целью выявить отличительные черты удержания в компании креативных работников поколения Y. Оно состояло из пяти этапов.

На первом этапе анализировались масштабные международные научные исследования, посвященные факторам, влияющим на удержание в бизнес-организациях персонала поколения Y. Его результатом стало выявление факторов, важных для поколения Y, значимость которых подтверждается на различных выборках.

На втором этапе было проведено интервью с 7 экспертами, которыми стали менеджеры, руководящие креативными работниками: 1) программный директор телеканала; 2) ведущий специалист отдела по научным исследованиям и музейной педагогике в музее современного искусства; 3) заместитель начальника центра молодежных инициатив; 4) директор по маркетингу в ИТ-компании; 5) технологический директор в ИТ-компании; 6) руководитель проектной команды в ИТ-компании; 7) руководитель отдела разработки в студии создания и продвижения сайтов.

Каждый из экспертов имел не менее двух лет управленческого опыта и на момент интервью руководил командой численностью от 5 до 20 креативных работников. Целью интервью было установить факторы и инструменты удержания персонала, общие и отличительные подходы, применяемые в работе с креативными сотрудниками и с теми, кто не относится к данной категории. Список вопросов интервью представлен в Приложении. В результате первых двух этапов исследования были определены ключевые факторы удержания креативных сотрудников поколения Y, которые стали основой для разработки анкеты.

На третьем этапе исследования проводился опрос креативных работников. Анкета включала вопросы², направленные на выявление значимости факторов удержания для креативного персонала поколения Y. Она рассылалась потенциальным респондентам — креативным работникам — в сети Интернет. Для рассылки использовались адреса корпоративной электронной почты, размещенные на сайтах компаний, а также личные страницы креативных работников в социальных сетях. В результате было получено 53 полностью заполненных анкеты от респондентов, занятых в 13 различных видах деятельности (рис. 1). Респондентами стали 37 женщин и 16 мужчин в возрасте от 19 до 35 лет.

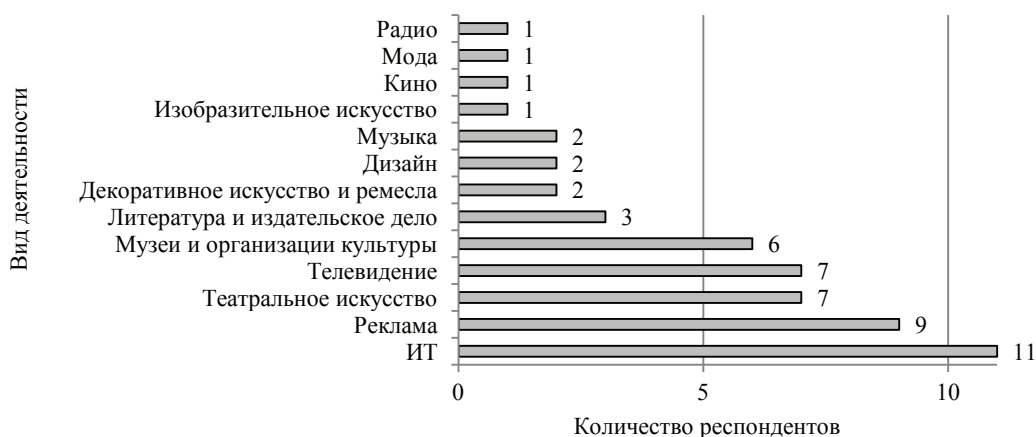


Рис. 1. Количество респондентов, занятых креативной деятельностью

² Вопросы анкеты представлены в табл. 3.

Четвертый этап исследования заключался в проверке предположения о разнице факторов удержания креативного и некреативного персонала. Для того чтобы выявить особенности удержания креативных сотрудников поколения Y, дополнительно был проведен второй опрос, респондентами которого стали 17 сотрудников отдела продаж ИТ-компании. Профессия «Продавец» не относится к креативному классу [Зеленцова, 2010], она была выбрана для сравнения потому, что сотрудники отдела продаж, как и креативные работники, вносят значительный вклад в достижение основных целей компании.

На основе данных двух опросов (креативных работников и работников сферы продаж) представлялось возможным проверить предположение о разнице факторов удержания креативного и некреативного персонала.

С помощью программного пакета IBM SPSS Statistics был рассчитан непараметрический критерий U Манна–Уитни для независимых выборок, который позволил сделать выводы о достоверности выдвинутого предположения.

Заключительным, пятым этапом исследования стал сравнительный анализ взглядов на удержание креативных работников поколения Y двух категорий респондентов — руководителей, которые выступали экспертами, и самих креативных работников.

Выстроенный таким образом дизайн исследования позволил проанализировать изучаемый вопрос с разных точек зрения: поколения Y, руководителей креативного персонала и самих креативных работников.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Первый этап: удержание персонала поколения Y. Специфика управления персоналом поколения Y привлекает внимание специалистов. Для более глубокого анализа этого феномена были отобраны четыре исследования на основе следующих критериев (табл. 2): 1) год публикации (не ранее 2013 г.); 2) анализ мотивов, движущих сотрудниками поколения Y; 3) полученные практические и/или аналитические результаты.

В исследовании компании Mapower Group были сделаны следующие выводы о мотивации персонала поколения Y:

- ◆ миллениалы предпочитают развитие и профессиональный рост, а не должность управляющего;
- ◆ количество людей, желающих начать свой бизнес (9%), почти в два раза ниже числа работников, стремящихся достичь высокого положения в уже существующей компании (17%);
- ◆ 63% опрошенных готовы ждать повышения у текущего работодателя в течение двух лет;
- ◆ 62% респондентов уверены, что после увольнения найдут аналогичную или лучшую работу в течение трех месяцев;

- ◆ при выборе работы приоритеты расставлены следующим образом: заработная плата (92%), безопасность (87), баланс работы и отдыха (86), атмосфера в коллективе (80), гибкие рабочие условия (79%);
- ◆ в сравнении с другими поколениями средние показатели по количеству рабочих часов в неделю у миллениалов превышают общепринятые 40 час. в неделю;
- ◆ признание и успех играют важную роль в жизни работников;
- ◆ знания воспринимаются как «валюта», а развитие — как способ ее заработать [Millennial careers...].

Таблица 2. Сравнительные характеристики исследований по управлению персоналом поколения Y

Название исследования	Компания	Количество респондентов	Возраст респондентов	Методы исследования
[Millennial careers...]	Manpower Group	19 000	До 35 лет	Опрос, интервью с экспертами
[Kuhl, Zephirin, 2016]	Center for Talent Innovation	765	21–34 года	Опрос
[PwC's NextGen..., 2013]	PwC	44 000	До 35 лет	Опрос, интервью, фокус-группы
[The Deloitte..., 2017]	Deloitte	8 000	До 35 лет	Опрос, экспертная оценка

В исследовании компании Center for Talent Innovation описаны следующие тенденции в поведении миллениалов:

- ◆ миллениалы, имеющие финансовую страховку со стороны родителей или близких родственников, чаще намерены менять место работы. Поддержкой обладает 1 человек из 10. Остальные сотрудники склонны к поиску постоянного места работы. Среди них 10% планируют менять работу в ближайший год;
- ◆ поколение Y стремится внести ценный вклад в работу всей компании и способствовать достижению поставленных перед командой целей;
- ◆ 45% респондентов считают признание важной составляющей своей карьеры;
- ◆ сотрудники проявляют инициативу и ожидают своевременную обратную связь. Они заинтересованы в понимании своей роли и вклада в общее дело, а также в реализацию стратегии компании;

- ◆ 82% опрошенных сочли финансовую стабильность важным жизненным аспектом;
- ◆ возможности развития ценятся выше финансового благополучия. Таких сотрудников нельзя переманить заработной платой. Особенно в том случае, когда им доступны возможности для развития и личностного роста [Kuhl, Zephirin, 2016].

Исследование компании PwC выявило четыре группы факторов, влияющих на эмоциональную связь сотрудников поколения Y с организацией:

- ◆ баланс между работой и личной жизнью (например, возможность регулирования объема рабочей нагрузки);
- ◆ степень привлекательности рабочего места и наличие возможностей для развития (ощущение сотрудником своей важности и значимости для компании; поощрение компанией инициативы и т. п.);
- ◆ люди и команда (дружеская атмосфера в коллективе; создание компанией возможности сотрудникам разного возраста и различного уровня иерархии найти общий язык посредством введения кураторства, наставничества и т. п.);
- ◆ конкурентная заработная плата, возможности трудоустройства и прозрачность относительно перспективы карьерного роста в организации дают сотрудникам уверенность в завтрашнем дне [PwC's NextGen..., 2013].

На основе исследования компании Deloitte для работника-миллениала был составлен портрет условно идеальной компании-работодателя, которая обладает следующими характеристиками:

- ◆ обеспечивает баланс между личной жизнью и работой: 17% респондентов считают, что для более эффективного достижения результатов эти две сферы необходимо разделять;
- ◆ дает возможность работать по гибкому графику: 12% опрошенных ценят свое свободное время выше финансового благополучия. Об этом также свидетельствует тот факт, что 50% из тех, кто проработал в одной и той же компании два года и дольше, готовы уволиться в любой момент;
- ◆ позволяет быстро подняться по карьерной лестнице. Среди миллениалов больше всего (17%) ценится возможность карьерного роста в организации [The Deloitte..., 2017].

Анализ результатов исследований позволил выявить общие факторы, оказывающие прямое воздействие на удержание сотрудников поколения Y:

- 1) профессиональное развитие;
- 2) финансовая стабильность;
- 3) чувство собственной значимости;
- 4) атмосфера внутри рабочего коллектива.

Исследование профессиональных устремлений, настроений и ожиданий от карьеры поколения Y в России, проведенное компанией HAYS [Поколение Y..., 2014], демонстрирует схожие результаты (рис. 2).

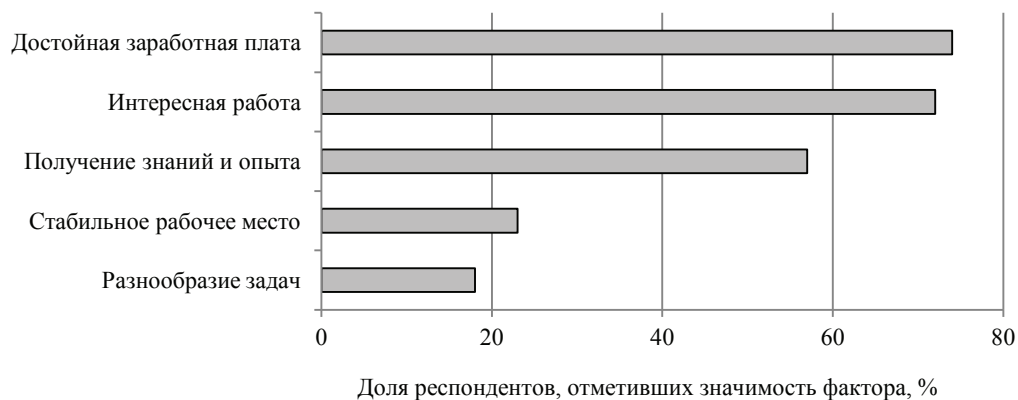


Рис. 2. Факторы удержания работников поколения Y в российских компаниях, 2014 г.

Источники: [Поколение Y..., 2014, с. 20].

Важно отметить, что каждый третий представитель российской выборки считает, что «должен оставаться со своим первым работодателем в течение двух лет, 77% собираются сменить до шести работодателей на протяжении своей карьеры» [Поколение Y..., 2014, с. 21]. Следовательно, вопрос удержания ценных работников поколения Y является актуальным для российских компаний.

Наличие общих факторов удержания сотрудников поколения Y в независимых друг от друга исследованиях свидетельствует о достоверности полученной информации. Поведение сотрудников поколения Y подчиняется определенной логике, а следовательно, может поддаваться управлению. Важно отметить, что нематериальные факторы, такие как возможность профессионального развития и желание утвердиться и ощутить собственную значимость, являются для миллениалов первостепенными. При этом они хотят, чтобы работа была интересной, но в то же время удовлетворяла их финансовые потребности. Если сотрудников поколения X можно охарактеризовать как «одиночек», то миллениалы более социально подвижны и нуждаются в особом внимании к своей личности со стороны работодателя и коллег.

Второй этап: интервью с экспертами. В качестве экспертов в исследовании выступали менеджеры, непосредственно управляющие креативными работниками. С помощью интервью были выявлены факторы, которые, согласно их мнению, влияют на удержание креативного персонала. Факторы ранжировались в соответствии с частотой упоминания (рис. 3).

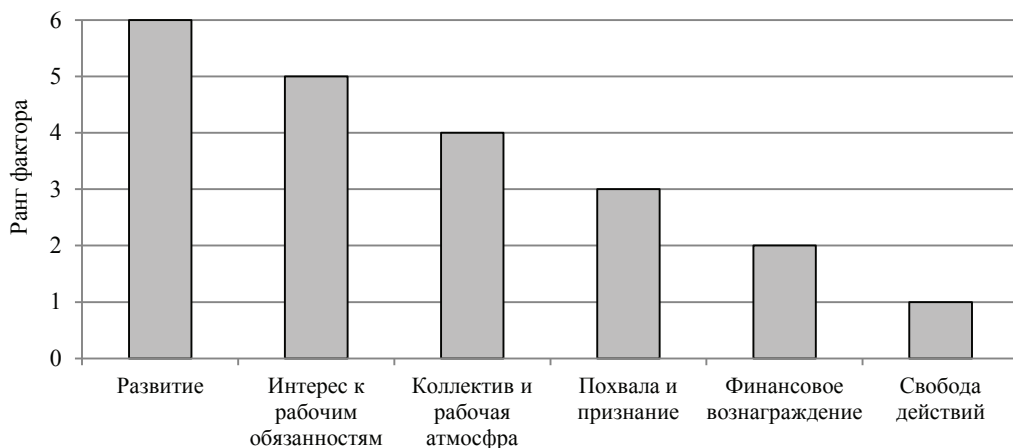


Рис. 3. Факторы, влияющие на удержание креативных сотрудников: мнение экспертов

Большинство экспертов указали на значимость для креативных работников таких факторов, как личностное и профессиональное развитие, интерес к работе и выполняемым задачам и атмосфера на рабочем месте. Меньше внимания экспертами было уделено таким факторам, как финансовое вознаграждение и свобода действий.

На основе результатов была сформирована группа факторов, оказывающих влияние на креативный персонал поколения Y. В нее вошли три фактора, установленных как при анализе литературы по удержанию молодых сотрудников, так и в ходе интервью: профессиональное и личностное развитие; атмосфера внутри коллектива; чувство собственной значимости. В дополнение к ним в рассмотрение были включены еще два фактора: финансовая стабильность, влияющая на миллениалов, и интерес к рабочим обязанностям, что, по мнению экспертов, важно для креативных работников.

Третий этап: опрос креативных сотрудников поколения Y. На основе пяти указанных факторов был составлен опросник, в котором респондентам предлагалось оценить значимость каждого из них по 5-балльной шкале. В результате полученных ответов факторы удержания были проранжированы от 1 до 5 по степени значимости для креативных работников поколения Y (рис. 4).

Как видно из рис. 4, по мнению креативных сотрудников, к наиболее значимым факторам, влияющим на их удержание в компании, относятся интерес к рабочим обязанностям и чувство собственной значимости. Наименее значимым оказался фактор профессионального и личностного развития. Возможно, это связано с тем, что работники поколения Y достаточно просто относятся к смене работодателя и открыты обучению посредством сети Интернет за пределами компании. Если работа интересна сотруднику и его ценят, то отсутствие возможностей профессионального развития в компании не приведет к его уходу.

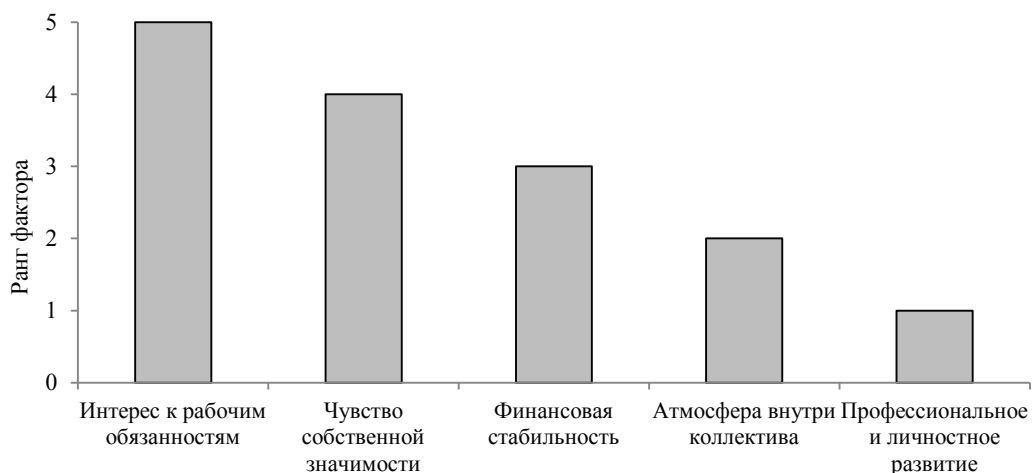


Рис. 4. Факторы удержания в компании: мнение креативных сотрудников

Четвертый этап: проверка выдвинутого предположения. В рамках исследования было сформулировано предположение о том, что факторы удержания креативного персонала и некреативных работников отличаются. Для его проверки дополнительно был проведен опрос, в котором приняли участие некреативные работники (сотрудники отдела продаж). Ввиду разной размерности выборок проверка осуществлялась с использованием непараметрического критерия *U* Манна–Уитни для независимых выборок. С помощью программы IBM SPSS Statistics был проведен анализ на сравнение средних по *t*-критерию для независимых выборок (табл. 3). Уровень значимости $p < 0,05$.

Таблица 3. Статистика респондентов по критерию *U* Манна–Уитни

Фактор	Вопрос	Тип сотрудника	<i>N</i>	Средний ранг	Сумма рангов	Значимость
1	2	3	4	5	6	7
Профессиональное и личностное развитие	1. Я знаю о возможностях развития, которые предоставляет мне компания	Креативный сотрудник	53	30,83	1634	0,000
		Сотрудник отдела продаж	17	50,06	851	
	2. На работе есть сотрудники, которые способствуют моему развитию	Креативный сотрудник	53	33,69	1785,5	0,155
		Сотрудник отдела продаж	17	41,15	699,5	

1	2	3	4	5	6	7
Интерес к рабочим обязанностям	3. На работе есть возможность делать то, что у меня получается лучше всего	Креативный сотрудник	53	38,97	2065,5	0,003
		Сотрудник отдела продаж	17	24,68	419,5	
	4. Мне нравится более 50% тех задач, которые я выполняю на рабочем месте	Креативный сотрудник	53	33,38	1769	0,103
		Сотрудник отдела продаж	17	42,12	716	
Чувство собственной значимости	5. На работе с моим мнением считаются	Креативный сотрудник	53	34,44	1825,5	0,417
		Сотрудник отдела продаж	17	38,79	659,5	
	6. За последние два месяца на работе со мной говорили о моем прогрессе	Креативный сотрудник	53	36,97	1959,5	0,271
		Сотрудник отдела продаж	17	30,91	525,5	
	7. Я знаю, чего от меня ждут на работе и за что я получаю финансовое вознаграждение	Креативный сотрудник	53	30,37	1609,5	0,000
		Сотрудник отдела продаж	17	51,5	875,5	
Атмосфера внутри коллектива	8. У меня есть друзья среди коллег	Креативный сотрудник	53	33,99	1801,5	0,241
		Сотрудник отдела продаж	17	40,21	683,5	
	9. На работе есть человек с большим опытом, к которому я всегда могу обратиться за помощью	Креативный сотрудник	53	33,51	1776	0,042
		Сотрудник отдела продаж	17	41,71	709	

1	2	3	4	5	6	7
Финансовая стабильность	10. Я знаю, что мне необходимо сделать для того, чтобы увеличилась моя зарплата	Креативный сотрудник	53	29,79	1579	0,000
		Сотрудник отдела продаж	17	53,29	906	
	11. Меня устраивает система финансового вознаграждения в компании	Креативный сотрудник	53	32,36	1715	0,019
		Сотрудник отдела продаж	17	45,29	770	

Анализ показал, что выдвинутое предположение подтвердилось лишь частично, оно оказалось верным для 6 из 11 вопросов. По этим вопросам мнения креативных и некреативных сотрудников отличаются. При этом предположение не нашло подтверждения для вопросов 2, 4, 5, 6 и 8. Значит, мнения респондентов по этим вопросам совпадают вне зависимости от степени креативности их труда.

Таким образом, менеджерам, заинтересованным в удержании креативных сотрудников, следует обращать особое внимание на их ценности, приоритеты и условия работы. Применение индивидуального подхода к каждому из них может дать лучшие результаты.

Пятый этап: сравнительный анализ мнений экспертов и сотрудников. Результаты опроса показали, какие факторы значимы для удержания креативного персонала, по мнению самих креативных сотрудников поколения Y. Сравнение этих данных с мнением экспертов-менеджеров демонстрирует существенную разницу в расстановке приоритетов (рис. 5).

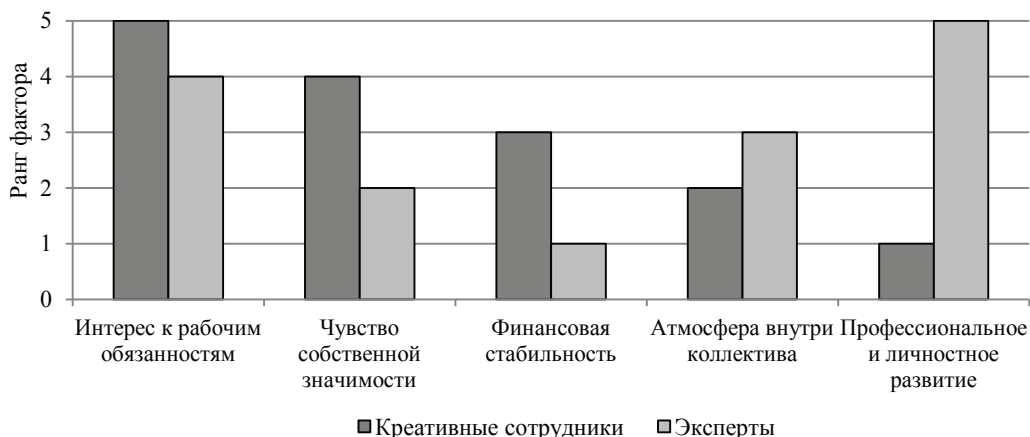


Рис. 5. Факторы удержания в компании: мнение экспертов и креативных сотрудников

Различия в приоритетной расстановке факторов, влияющих на удержание креативных сотрудников, могут стать источником потенциальных конфликтов внутри компании и привести к потере ценных кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Удержание персонала — одно из наиболее значимых и наименее изученных звеньев в системе управления персоналом. С выходом на работу сотрудников поколения Y данный вопрос стал особенно актуален, поскольку высокая мобильность является характерной чертой его представителей. Менеджеры компаний, ранее работавшие преимущественно с поколением X, столкнулись с проблемой недопонимания жизненных ценностей молодежи, ее мотивации и карьерных устремлений. Подобная ситуация наиболее остро ощущается при исследовании креативного труда, где у сотрудников, помимо приверженности единым ценностям поколения, ярко выражены индивидуальные личностные характеристики.

Необходимо отметить, что проблематика удержания креативных сотрудников и поколенческий аспект применительно к практике российского бизнеса изучены недостаточно.

Анализ современных исследований позволил выявить факторы, оказывающие прямое воздействие на удержание сотрудников поколения Y: профессиональное развитие; финансовая стабильность; чувство собственной значимости; атмосфера внутри рабочего коллектива. На основе интервью с экспертами — менеджерами креативных работников была подтверждена важность этих факторов по отношению к креативному сотруднику, а также был выделен пятый фактор — интерес к рабочим обязанностям.

Результаты разведывательного исследования показали, что наиболее значимыми для креативных работников поколения Y оказались такие факторы, как интерес к рабочим обязанностям и чувство собственной значимости. На последнем месте оказался фактор профессионального и личностного развития. Выдвинутое предположение о том, что факторы удержания по-разному воздействуют на креативных и некреативных работников поколения Y, подтвердилось лишь частично.

Сравнение результатов экспертного интервью менеджеров и опроса креативных сотрудников поколения Y продемонстрировало существенное несоответствие по всем факторам. Особенно высока разница в оценке таких факторов, как профессиональное и личностное развитие, финансовая стабильность, чувство собственной значимости.

Важно отметить, что полученные в результате интернет-рассылки выборки креативных и некреативных работников поколения Y (на примере только одной должности) являются основным ограничением исследования. С его учетом можно представить только предварительные результаты пилотного исследования, однако они не могут быть в полной мере применены ко всем креативным работниками поколения Y без их подтверждения на репрезентативных выборках.

Таким образом, проведенное разведывательное исследование подтвердило, что удержание креативных работников поколения Y отличается от удержания некреативных работников и требует особого внимания со стороны руководителей. Менеджерам нецелесообразно руководствоваться лишь собственными представлениями, следует более детально изучать ценности, предпочтения и мотивацию сотрудников. В таком случае последние останутся в компании и своими креативными идеями будут обеспечивать реализацию ее стратегии.

Дальнейший анализ в рассматриваемой области следует проводить в двух направлениях: во-первых, это полноценное исследование на большей по объему и характеру выборке, которая обеспечит возможность применения результатов ко всей генеральной совокупности; во-вторых, сравнительный анализ с результатами зарубежных исследований для выявления национальных различий в работе с креативными сотрудниками поколения Y.

Литература на русском языке

- Борисов А. Л. 2008. Управление креативными социальными действиями в контексте формирования корпоративной культуры. *Преподаватель XXI век* (1): 158–163.
- Бос Э. 2008. *Как развивать креативность*. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Васильева В. 2007. Секреты управления творческим коллективом. *Кадровое дело* (3): 49–52.
- Власова Е., Копачевская Т. 2010. Система мотивации: как привлечь и удержать. *Управление персоналом* (8): URL: <http://www.top-personal.ru/magazine.html/201> (дата обращения: 01.07.2018).
- Дубина И. Н. 2009. *Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики*. М.: Academia.
- Егоршин А. П. 2003. *Управление персоналом*. 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ.
- Зеленцова Е. В. 2010. Креативные индустрии: зарубежный опыт прикладных исследований и разработок. В кн.: И. М. Быховская (ред.). *Культурология: фундаментальные основания прикладных исследований*. М.: Смысл; 202–216.
- Казарезова О. В. 2013. Поколение Сети на рынке труда: адаптация и мотивация. *Мотивация и оплата труда* (4): 244–250.
- Кук П. 2007. *Креатив приносит деньги*. Минск: Гревцов Паблишер.
- Курочкин А. С., Гришакова Н. А. 2014. Эффективное управление разными поколениями: что нужно знать руководителю? *Управление развитием персонала* (4): 258–266.
- Международное исследование бизнеса (IBR). Привлечение и удержание сотрудников: поиск нужных специалистов. 2008. *Грант Торнтон*. URL: http://www.gtrus.com/doc/public/surveys/2008/gti_ibr2008_3ru.pdf (дата обращения: 24.06.2018).
- Мильнер Б. З. 2010. *Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями*. М.: ИНФРА-М.
- Одегов Ю. Г. 2015. Управление талантами — реальность современного менеджмента. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»* (1): 92–99.
- Поколение Y и рынок труда. Исследование профессиональных устремлений, настроений и ожиданий от карьеры поколения Y в России. 2014. *HAYS*. URL: http://www.hays-response.cz/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf (дата обращения: 24.06.2018).
- Салихов Б. В., Антипова Д. А. 2014. Инновационное мышление в управлении творческим потенциалом современной корпорации. *Управление человеческим потенциалом* (2): 118–126.

- Флорида Р. 2016. *Креативный класс: люди, которые создают будущее*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Шамис Е., Антипов А. 2007. Теория поколений. *Маркетинг. Менеджмент* (6): 42–46.

References in Latin Alphabet

- Business Dictionary*. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-retention.html> (дата обращения: 24.06.2018).
- Kultalahti S., Viitala R. 2015. Generation Y–challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology* 30 (1): 101–114.
- Luscombe J., Lewis I., Biggs H. C. 2013. Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education + Training* 55 (3): 272–290.
- Millennial careers: 2020 vision. *ManpowerGroup*. URL: <http://www.manpowergroup.com/millennials> (accessed: 24.04.2018).
- Kuhl J. S., Zephirin J. 2016. *Misunderstood Millennial Talent: The Other Ninety-One Percent*. Los Angeles, CA: Center for Talent Innovation Publication.
- Oliver D. 2006. An expectation of continued success: The work attitudes of generation Y. *Labour and Industry* 17 (1): 61–84.
- PwC's NextGen: A global generational study. 2013. *PwC*. URL: <http://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/global-pwc-nextgen-summary.pdf> (accessed: 24.04.2018).
- Salkowitz R. 2008. *Generation Blend: Managing across the Technology Age Gap*. Vol. 3. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Strauss W., Howe N. 1991. *Generations*. New York: William Morrow.
- Strauss W., Howe N. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage.
- The Deloitte Millennial Survey. 2017. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (accessed: 24.04.2018).
- Wood S. 1996. High commitment management and payment systems. *Journal of Management Studies* 33 (1): 53–77.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Borisov A. L. 2008. Upravlenie kreativnymi sotsial'nymi deistviiami v kontekste formirovaniia korporativnoi kul'tury [Management of creative social actions in the context of corporate culture formation.]. *Prepodavatel' XXI vek* (1): 158–163.
- Bos E. 2008. *Kak razvivat' kreativnost'* [How to Develop Creativity]. Rostov-on-Don: Feniks.
- Vasil'eva V. 2007. Sekrety upravleniia tvorcheskim kollektivom [Secrets of managing a creative team]. *Kadrovoe delo* (3): 49–52.
- Vlasova E., Kopachevskaia T. 2010. Sistema motivatsii: kak privlech' i uderzhat' [The motivation system: How to attract and retain]. *Upravlenie personalom*. (8): URL: <http://www.top-personal.ru/magazine.html/201> (accessed: 01.07.2018).
- Dubina I. N. 2009. *Upravlenie tvorchestvom personala v usloviakh innovatsionnoi ekonomiki* [Management of creativity of personnel in the conditions of innovative economy]. Moscow: Academia
- Egorshin A. P. 2003. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. 4-e izd., ispr. N. Novgorod: NIMB.
- Zelentsova E. 2010. Kreativnye industrii. Zarubezhnyi opyt prikladnykh issledovaniia [Creative industries. Foreign experience of applied research]. In: I. M. Bykhovskaia (ed.). *Kul'turologiya: fundamental'nye osnovaniya prikladnykh issledovaniij*. Moscow: Smysl; 202–216.
- Kazarezova O. V. 2013. Pokolenie Seti na rynke truda: adaptatsiia i motivatsiia [The generation of the network in the labor market: Adaptation and motivation]. *Motivatsiia i oplata truda* (4): 244–250.
- Cook P. 2007. *Kreativ prinosit dengi* [Best Practice Creativity]. Minsk: Grevtsov Publisher.

- Kurochkin A. S., Grishakova N. A. 2014. Effektivnoe upravlenie raznymi pokoleniiami: chto nuzhno znat' rukovoditeliu? [Effective management of different generations: What does the leader need to know?]. *Upravlenie razvitiem personala* (4): 258–266.
- Mezhdunarodnoe issledovanie biznesa (IBR). Privlechenie i uderzhanie sotrudnikov: poisk nuzhnykh spetsialistov [International Business Report (IBR). Involve and retain employees: find the right people]. 2008. *Grant Tornton*. URL: http://www.gtrus.com/doc/public/surveys/2008/gti_ibr2008_3ru.pdf (accessed: 24.06.2018).
- Mil'ner B. Z. 2010. *Innovatsionnoe razvitie: ekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znaniiami* [Innovative Development: Economy, Intellectual Resources, Knowledge Management]. Moscow: INFRA-M.
- Odegov Iu. G. 2015. Upravlenie talantami — real'nost' sovremennogo menedzhmenta [Talent management as a reality of modern management]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* (1): 92–99.
- Pokolenie Y i rynek truda. Issledovanie professional'nykh ustremenii, nastroenii i ozhidanii ot kar'ery pokoleniia Y v Rossii* [Generation Y and the labor market. Study of professional aspirations, moods and expectations from the career of generation Y in Russia]. 2014. HAYS. URL: http://www.hays-response.cz/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf (accessed: 24.06.2018).
- Salikhov B. V., Antipova D. A. 2014. Innovatsionnoe myshlenie v upravlenii tvorcheskim potentsialom sovremennoi korporatsii [Innovative thinking in managing the creative potential of a modern corporation]. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom* (2): 118–126.
- Florida R. 2016. *Kreativnyi klass: liudi, kotorye sozdaiut budushchee* [The Rise of the Creative Class. and How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
- Shamis E. Antipov A. 2007. Teoriya pokolenii [The generations theory]. *Marketing. Menedzhment* (6): 42–46.

Статья поступила в редакцию 17 июля 2018 г.

Статья рекомендована в печать 28 января 2019 г.

Контактная информация

Котомина Ольга Викторовна — kotominaov@gmail.com

Широкишина Полина Николаевна — polly.shirokshina@gmail.com

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ С ЭКСПЕРТАМИ

1. Расскажите, пожалуйста, об организации, в которой Вы работаете.
2. Какова Ваша роль в организации (должность, основные цели)?
3. Вы работаете с креативными сотрудниками. Большая ли у Вас команда?
4. Чем именно занимаются креативные сотрудники?
5. Расскажите, чем, по Вашему мнению, отличается креативный сотрудник от некреативного?
6. В чем, по Вашему мнению, состоит сложность мотивации к работе креативных сотрудников?
7. Есть ли у Вас какие-то специальные инструменты мотивирования креативных работников? Опишите их.
8. Как Вы думаете, почему креативные работники часто меняют место своей работы?

9. Есть ли какой-то секрет, как можно удержать креативного сотрудника?
10. Проранжируйте, пожалуйста, основные факторы удержания креативного сотрудника в организации по степени значимости.

**SPECIFIC FEATURES OF RETAINING GENERATION Y CREATIVE EMPLOYEES:
RESULTS OF A PILOT STUDY**

О. В. Котомина¹, П. Н. Широшкина²

¹ National Research University Higher School of Economics — Perm, 38, ul. Studencheskaya, Perm, 614017, Russian Federation

² VNM Digital, Ltd., 35, ul. 1-ya Brestskaya, Moscow, 125047, Russian Federation

For citation: Kotomina O. V., Shirokshina P. N. 2019. Specific features of retaining generation Y creative employees: Results of a pilot study. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **18** (1): 115–134. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.105>

The search for and training of employees suitable for the company's strategic goals and values is a lengthy and costly process. Therefore, organizations are ready to make efforts to retain the most valuable employees, on whom the company's profit largely depends. The retention of creative specialists increases the capacity of an organization, and creation of working conditions that stimulate creativity and activate thinking, provides generation of new ideas that can become the basis of company's competitiveness. This paper presents an analysis of specific features of the staff retention process in creative industries in the context of the theory of generations. The investigation formulated the hypothesis that the retention factors in creative industries are different from those in a non-creative sector. The study is based on the empirical sample derived from the results of 7 interviews with managers of creative industries and a survey of 53 creative workers of generation Y. As a result of a comparative analysis of major international research, and also interviews with managers of creative industries, a number of factors were identified that affect the retention of employees from the creative class of generation Y. The use of the *t*-criterion for comparing independent samples (creative workers and sales workers) partially confirmed the hypothesis. The study also revealed that managers' views about the factors of retaining creative employees differ from those of creative workers themselves.

Keywords: staff, personnel retention, the theory of generations, millennials, creative workers.

Received: July 17, 2018

Accepted: January 28, 2019

Contact information

Olga V. Kotomina — kotominaov@gmail.com

Polina N. Shirokshina — polly.shirokshina@gmail.com