



交棒给 “Y一代”



近年来，许多人开始关注“Y一代”（Gen Y）带来的挑战。1980年后出生的这一代人已经加入就业大军，并开始重塑职场结构。对我而言，关注他们并非仅仅出于学术兴趣。在我的祖国印度，“Y一代”占了总人口的40%；我供职的这家公司共有8.7万名员工，平均年龄28岁；我家里还有两个十来岁的小家伙。这些切身经历使我认为，“Y一代”不仅是社会面临的挑战，同时也给我们提供了巨大的机遇。

当一家公司成长到HCL这样大的规模，并且业务十分依赖一线客户体验，就根本没法把重要的决策悉数交给资深高管。公司管理层必须确保服务客户的年轻员工做到既忠于公司的使命，又做事机灵，能够自主决策，而不只是被动接受命令。

关于职场新人的传统思维是，雇主更期待他们为公司带来蓬勃朝气，而非熟练的技能。随着“Y一代”的到来，老脑筋需要有所改变。这代人肯定足够“机灵”：现在的年轻人不管经验多寡，职位高低，都能找到大量的重要信息。此外，伴随着社交媒体成长起来的“Y一代”员工非常擅长整合解决方案。他们也懂得如何调动自己的人际关系。当今世界，迅速搜集并理解信息以及随机应变的能力往往比经验更胜一筹。

除了具备上述这些能力，年轻人一般不会安于现状，内心涌动着积极变革的冲动。但是，只有当“Y一代”员工足够投入工作，真心想要推动改变时，真正的变革才会发生。不幸的是，最近的研究表明，年轻人对工作的投入度常常是不足的。

提高“Y一代”员工工作投入度的一个办法是：充分利用他们与外部世界的关联感，以及想要成为变革推手的信心。我们在公司的“一人之力” (Power of One)项目中贯彻了上述方法，让员工花时间与精力投身社会事业。

但是仅做这些工作还不够。我的观点是：对工作的真正投入源于公司对员工的信任。你要相信他们可以利用手头资源采取正确的行动。当远离业务一线的高管发号施令时，毫无疑问，“Y一代”员工执行起来毫无热忱可言！赋予他们足够的权力，放手让他们提出并落实新奇的念头，他们对工作的投入自然相应提高。

那么，管理层在这种情况下需要做什么呢？经理人应该支持年轻员工的奋力拼搏，提供帮助和指导，而不能代为决策、指手画脚。管理者应该为员工提供更多便利获取知识，并建立相互合作的人际关系网；管理者应该设法让员工更易于打造横向网络，让他们能够跨越组织边界，选用不同领域的专业技能；管理者还应该容许员工暂时脱离本职，机动性地加入其他团队，以更好地抓住市场机遇。

另外，我还有一个大胆的想法：管理责任不妨颠倒一下。在HCL，我们启动了一个“超级360度”评价体系。员工可以通过该体系，评价对他或她的工作有影响的主管。此外，对所有高管的评价都放在公司内部网上供全体员工查阅，对我本人的评价也不例外。

在大部分公司里，真正的价值创造位于我称之为“价值区间”的地带。

在这个区间，员工直面客户，为他们排忧解难。对此我的建议是：在让员工进入这个“价值区间”前，不要只是作壁上观，等着他们自己投入工作热情。放手让他们奋力拼搏吧，管理者静观其变即可。(译/陈公正 校/万艳)

维内特·纳亚是印度 HCL 科技公司(HCL Technologies)副董事长。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32216

