

НЕ ВСЕМ ДОСТА- НЕТСЯ ПРИЗ



КАК УПРАВЛЯТЬ **ПОКОЛЕНИЕМ Y**

БРЮС ТУЛГАН

НЕ ВСЕМ ДОСТА- НЕТСЯ ПРИЗ



КАК УПРАВЛЯТЬ **ПОКОЛЕНИЕМ Y**

БРЮС ТУЛГАН



Брюс Тулган

**Не всем достанется приз. Как
управлять поколением Y**

BRUCE TULGAN
NOT EVERYONE GETS A TROPHY:
How to Manage Generation Y

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights, Inc.
и литературного агентства Александра Корженевского*

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного
разрешения владельцев авторских прав.*

© Bruce Tulgan, 2009

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Эта книга посвящается Фрэнсис Эпплгейт

Глава 1

Знакомьтесь: поколение Y – самые прихотливые работники в мировой истории

Они постоянно говорят: «Вы получите столько-то в течение пяти, десяти, двадцати лет...» И при этом ждут, что я приду на работу завтра. Что я получу завтра?

Поколение Y

Как-то президент консалтинговой компании в сфере здравоохранения рассказал мне, что недавно проводил собеседование с двадцатипятилетним парнем, претендовавшим на работу в его организации. Претендент явился на собеседование, подготовив множество стандартных вопросов о своих будущих обязанностях, размере заработной платы, пакете гарантий и компенсаций. Получив ответы, он сказал следующее: «Я хотел бы вас предупредить, что серьезно увлекаюсь серфингом, и для меня это очень важно. Поэтому не могли бы вы мне разрешить приходить на работу позже в те дни, когда будет подходящая погода для серфинга?»

* * *

В одной крупной продовольственной компании студентам, приходящим на стажировку, обычно поручают какое-нибудь задание, которое можно выполнить до конца летних каникул, например ввод большого массива данных в компьютер. Топ-менеджер этой компании рассказал мне интересную историю об одной из своих недавних стажерок: «В первый же день она заявила, что вывела новый сорт пшеницы. У нее была художественно оформленная шкатулка с пакетом внутри, в котором, по ее словам, лежали семена “прототипа” нового сорта. Безусловно, девушка проделала большую работу, включая сбор информации о пищевой ценности и составе продукта, а также

подготовку слайдов для презентации. Она поинтересовалась, когда сможет представить свою идею топ-менеджерам компании, и добавила: “Чем скорей, тем лучше!”».

* * *

Опытная старшая медсестра в загруженной больнице рассказывала мне, что вовремя отменила внутривенное вливание не того лекарства пациенту, которое собиралась сделать ее молодая коллега. Она отвела юную медсестру в сторону и обеспокоенно объяснила всю серьезность чуть было не случившейся катастрофы: «Я рассказала ей, что именно из-за таких ошибок пациенты иногда умирают без всяких на то медицинских оснований. Я напомнила, что следует всегда проверять имя пациента на запястном браслете, затем его историю болезни, лист с назначениями врача и, наконец, наименование лекарства на пакете для внутривенного вливания. А закончив проверку, надо повторить ее еще раз *с самого начала*». Но не успела старшая медсестра договорить, как молодая напарница перебила ее: «Вообще-то, вы неправильно построили разговор со мной. Сначала вам следовало бы отметить мои положительные качества и только потом критиковать мою работу». Что же на это ответила опытная медсестра? А вот что: «Хорошо. У вас красивые туфли. А теперь вернемся к проверке пакета для внутривенного вливания».

* * *

Группа топ-менеджеров из штаб-квартиры корпуса мира в США сообщила, что администраторы регулярно получают электронные письма с вопросами и предложениями родителей относительно условий размещения и работы их детей в миссиях корпуса, разбросанных по всему земному шару. Один из руководителей организации рассказал мне: «Я буквально на днях получил претензию от родителей одного из парней о том, что питание, предлагаемое их сыну у нас, не соответствует рекомендованной ему диете. Не могли бы мы перевести его на безмолочную диету?» Очень забавно, что генералы Вооруженных сил США нередко рассказывали мне о похожих запросах от родителей солдат.

Опытный менеджер из розничной торговой сети поделился со мной еще более удивительной историей. Некоторое время он пытался

образумить молодого продавца, грубо разговаривавшего с покупателями. Наконец тот обернулся к нему и заявил: «Знаете что? Я как раз подумываю о том, чтобы выкупить этот магазин. И если вы и дальше будете мне докучать, то окажетесь первым, кого я выставлю за дверь».

* * *

Управление людьми никогда не было простым делом. Оказавшись между наемными работниками и нанимателями, менеджеры вынуждены заниматься тяжелым трудом по согласованию их часто противоположных нужд и ожиданий. Но, как следует из описанных выше случаев, эта работа становится еще более сложной, когда на рынок труда выходит новое поколение со своими взглядами и моделями поведения. Каждый день руководители и менеджеры компаний всех форм собственности и масштабов деятельности практически во всех отраслях экономики, разбросанных по странам западного мира, рассказывают мне все новые истории о работе с молодыми сотрудниками, так называемым поколением Y. Из этих историй следует, что управлять представителями этого поколения труднее, чем любого другого.

Менеджеры рассказывают:

«Они приходят на работу, преисполненные завышенных ожиданий»;

«Они не желают упорно трудиться и постепенно подниматься по служебной лестнице»;

«Не успев приступить к работе, они уже предъявляют целый список того, что следует изменить в компании»;

«Они хотят заниматься только самыми интересными проектами»;

«Если их постоянно не контролировать, они будут заниматься тем, что интересно им, а не компании»;

«Очень трудно высказывать им критические замечания, не подрывая их морального состояния»;

«Они пребывают в полной уверенности, что знают куда больше, чем на самом деле»;

«Они считают, что в жизни каждый обязательно получает приз, так это было в их детстве и юности».

Мне кажется, что подавляющее большинство руководителей и менеджеров уверено в наличии у поколения Y проблем с восприятием окружающей действительности. Но разве такая ситуация не возникает каждый раз, когда молодые сотрудники выходят на рынок труда? Разве каждое новое поколение не раздражает старших, более опытных коллег? На ранних этапах карьеры молодые люди все еще стараются вырваться из-под контроля взрослых – родителей, учителей, государственных учреждений – и добиться самостоятельности, права брать на себя ответственность. Некоторым это удастся быстрее, чем другим. Вступая в мир взрослых, они полны энергии и энтузиазма, но не имеют достаточного опыта, и вполне естественно, что случаются столкновения с представителями более зрелого поколения.

Хотя человеческий опыт – например, ритуал погружения в профессиональную сферу – по большей части остается неизменным в течение достаточно долгого времени, мир вокруг нас меняется постоянно. Ледниковый период представлял собой одну эпоху, а период глобального потепления – совсем другую. Одно поколение отличается от другого благодаря историческим событиям, накладывающим отпечаток на тот мир, в котором каждая генерация последовательно проходит этапы своего развития. Поэтому, хотя каждое новое поколение знаменует свое вступление во взрослую жизнь «раскачиванием лодки», одновременно оно привносит нечто новое, меняющее правила игры для всех, кто стремится двигаться вперед.

Скорее всего, особенности восприятия действительности поколением Y не исчезнут по мере его взросления, их репутация «непростых» сотрудников уже упрочилась. Но картина в целом представляется еще более сложной. Да, сотрудников из поколения Y труднее нанимать, удерживать на рабочем месте, мотивировать и управлять ими, чем людей из любого другого поколения, когда-либо вышедшего на рынок труда. Но может случиться, что люди из поколения Y окажутся наиболее эффективными за всю историю отношений работника и работодателя, по крайней мере – для тех, кто знает, как ими правильно руководить.

Знакомьтесь: поколение Y

Я занимаюсь проведением собеседований с молодыми сотрудниками постоянно начиная с 1993 года. Я начал эту работу незадолго до появления на рынке труда первых представителей поколения Y (они еще были подростками), сменявших поколение X. С тех пор мы внимательно следили за развитием этой новой генерации, превращением ее в новую, молодую рабочую силу. Мы старались создать детальный портрет этого поколения, понять, что оно собой представляет, каким образом сформировалось и какова его мотивация. Прежде всего, чтобы воссоздать исторический контекст формирования поколения Y, я хотел бы сделать шаг назад и проанализировать исторические события, влиявшие на формирование его предшественников.

Тех, кто родился перед эпохой бэби-бума^[1], я называю поколением Шварцкопф. Оно возросло преимущественно в период 1930–1940-х годов. Его вступление во взрослую жизнь пришлось на период уверенности и стабильности, сменивший тяготы депрессии и военного периода. Поколение бэби-бума, родившееся между 1946 и 1964 годами, испытало на себе влияние двух отличных друг от друга эпох. Одна из них – период относительной стабильности 1950-х – первой половины 1960-х, а вторая – время глобальных социальных перемен в 1960-х годах. Поколение X вышло на сцену в 1970-х, когда взрослые погружались в пучину эгоцентризма, составлявшего суть «десятилетия “я”». Ко времени, когда поколение X вступило во взрослую жизнь в 1980-х – начале 1990-х годов, мир изменился: глобализация и технические инновации объединили его, ускорили перемены, сделали информацию главной движущей силой и резко усилили конкуренцию. На их первые рабочие дни пришлась первая волна сокращения сотрудников, и тогда же кончилась эпоха, когда можно было не опасаться за свое рабочее место. В то время как сотрудники старшего возраста цеплялись за свои конторки, стеная: «Держитесь! Это революция занятости! Пожалуйста, не сокращайте меня», представители поколения X благодаря своему мировоззрению свободных агентов и самостоятельно выбираемой карьеры лишь пожимали плечами: «Ну, сократите меня. Что дальше?»

А сейчас мы живем в эпоху поколения Y.

Хотя демографы зачастую по-разному определяют точные характеристики каждого поколения, однако, по общему мнению, последние представители поколения X родились в 1977 году. Часть демографов предлагает всех родившихся в интервале с 1978 по 2000 год относить к поколению Миллениалов. Я считаю, что с учетом возросших темпов перемен это слишком широкий интервал. Мне кажется, более правильно разделить этот период на две части: поколение Y (рожденные между 1978 и 1990 годами) и поколение Z (рожденные между 1991 и 2000 годами). Самые старшие представители поколения Y сейчас приближаются к сорокалетию^[2], но в этой книге речь пойдет главным образом о наиболее многочисленной группе поколения Y – тех, чье детство пришлось на 1990-е годы, а совершеннолетие на 2000-е.

Такова краткая история этой генерации. Если вам нравилось поколение X, то, скорее всего, понравится и поколение Y. В чем-то оно похоже на своих предшественников, за исключением разве что раздутой самооценки и скорости созревания.

Детство поколения Y проходило в 1990-е годы, а юность пришлась на эру неопределенности, наступившую в результате глубоких трансформаций в начале нового тысячелетия. Кто-то скажет, что поколение Y сформировалось под влиянием тех же исторических факторов, что и поколение X: глобализация и технологические инновации, постоянные трансформации общественных институтов, девятый вал информации и невероятный темп жизни. Но эти перемены придали такую динамику существованию поколения Y, что, с моей точки зрения, жизненный опыт его представителей принципиально отличается от жизненного опыта их предшественников. Произошла смена поколений.

Глобализация и технологические инновации издавна известны как факторы смены генераций. Но за время жизни поколения Y в содержании этих понятий произошли принципиальные изменения. В конце концов, у нас есть только один земной шар, и теперь весь он объединен сетью коммуникаций. Представители поколения Y устанавливают контакт даже с самыми далеко живущими друзьями в режиме реального времени независимо от географии через онлайн-сообщества по интересам. Но по мере того как земной шар, условно

говоря, становится все меньше (или все более плоским), мелкие и крупные события, происходящие в одном его уголке (или за соседней дверью), обретают способность влиять на наше материальное благополучие буквально на следующее утро. Мировые институты – нации, государства, города, коммуны, домохозяйства, корпорации, церкви, благотворительные общества, школы – вынуждены постоянно трансформироваться, просто чтобы выжить. Авторитет власти постоянно подвергается сомнению. Исследования стали быстрыми и легкими. Любой человек может опубликовать свой труд. Мы стараемся каким-то образом фильтровать бесконечный поток информации, льющийся из неисчислимого множества источников каждый день с утра до вечера. Любые инновационные продукты очень быстро устаревают. То, что считается правильным сегодня, может оказаться неверным завтра. То, что невозможно даже представить сегодня, завтра может стать стереотипом. Тем временем темп жизни все продолжает ускоряться. Год – это долгий срок, а пять лет – целая вечность. О чем-то говорить с уверенностью можно только в краткосрочной перспективе. В мире, подверженном постоянным переменам, мгновенный отклик – единственно приемлемая форма реакции.

Поколение Y чувствует себя вполне уютно в этой тесно переплетенной, быстро меняющейся сети переменных. Они никогда не знали другого мира. Неопределенность – их привычная среда. Глобализация не заставляет представителей поколения Y чувствовать себя мелкими и незначительными. Скорее, она заставляет их чувствовать себя жителями мира. Технологические инновации не вызывают у них ощущения бесконечной гонки за последним словом науки и техники, скорее, дают ощущение власти и единения с миром. Общественные институты могут находиться в состоянии постоянных трансформаций, но и это не проблема. Поколение Y воспринимает это как само собой разумеющееся, пытаясь извлечь как можно больше опыта и ресурсов из этих контактов. Власть и слава могут в один момент изменить имеющих их. Но это не делает представителей поколения Y циничными. Скорее, это внушает им веру в героев каждого дня. Информационный поток за одни сутки выплескивает на нас больше данных, чем мы, возможно, способны усвоить за всю жизнь. Но и это не заставит поколение Y почувствовать себя

захлестнутыми информацией или недостаточно информированными. Более того, они становятся потенциальными экспертами в самых разных областях. Темп жизни возрастает настолько, что мы ожидаем немедленной отдачи от всех наших начинаний. Но это не заставляет поколение Y ощущать недостаточную скорость своей реакции. Скорее, они становятся нетерпеливыми. Постоянные перемены не позволяют им надеяться на то, что что-то в их жизни надолго останется неизменным. Однако и это не вызывает у поколения Y ностальгических чувств. Скорее, это позволяет им чувствовать себя свободными от всего, что докучало в прошлом, всем сердцем воспринимать новое и постоянно открывать в себе новые стороны.

Почему поколение Y настолько уверено в себе и хладнокровно даже пред лицом всей этой неопределенности? Одна из причин состоит в том, что они выросли в «десятилетие ребенка». Представители поколения X росли без особого присмотра взрослых (ключ, висящий на шее ребенка, стал своего рода символом эпохи). А поколение Y находилось под уникально жестким контролем. В краткий промежуток времени между детскими годами поколения Y и X формирование у людей в раннем возрасте высокой самооценки и способности любить себя стало основной темой для родителей, учителей и консультантов по семейным проблемам. На протяжении детских лет поколению Y снова и снова повторяли: «Все, что вы думаете, говорите и делаете, – это хорошо. Ваши чувства искренни. Не обращайте внимания на то, как играют другие дети. Это их личные предпочтения. А у вас свой неповторимый стиль. Их стиль и ваш стиль одинаково имеют право на существование». Детские психологи называют это «позитивной толерантностью», и она стала всего лишь одним маленьким шагом к разрушению ложных культурных стереотипов о том, что каким-то образом «все мы победители» и «каждый получит приз». По сути дела, в детстве большинство представителей поколения Y действительно получали призы, просто присутствуя или участвуя в каких-то мероприятиях.

На каждом шагу родители детей из поколения Y руководили, направляли, поддерживали, обучали и защищали их. Сколько последние себя помнили, их уважали, заботились, планировали будущее, оценивали результаты, обсуждали успехи, ставили диагнозы, лечили, тренировали, трудоустраивали, награждали и отмечали. Их

родители поставили себе цель воспитать поколение суперлюдей, но лишь сократили им детство. С одной стороны, дети в наши дни взрослеют так быстро (я часто говорю, что человек в двенадцать лет в наше время, – это все равно что девятнадцатилетний в прежние годы), а с другой стороны, кажется, они сохраняют прочную связь с родителями до тридцати лет. Их раннее созревание, по сути дела, приводит к длительной незрелости. Многие психологи отмечали, что представители поколения Y зачастую ведут себя как очень рано созревшие, но при этом задержавшиеся в развитии подростки, по возрасту уже относящиеся ко взрослым. (Я часто говорю, что нынешние тридцатилетние – это как двадцатилетние в прежние времена.)

В итоге сила различий разрушила попытки переплавить всех по единому стандарту. Поколение Y – это самое разнообразное поколение в истории с точки зрения этнического происхождения, географии, возраста, языка, предпочтений в стиле жизни, сексуальной ориентации, цвета кожи, антропологических характеристик, дееспособности или недееспособности, а также любых других критериев классификации людей. Но все это не приводит к тому, что представители поколения Y чувствуют себя оторванными от общества или враждебными ему. Скорее, они вывели концепцию многообразия на совершенно новый уровень. (Я бы назвал это *бесконечным*, или *тотальным*, многообразием.) С точки зрения поколения Y, каждый человек с его уникальным сочетанием жизненного опыта, характерных качеств, антропологических параметров представляет собой единственный в своем роде пример бесконечного многообразия. Представители этого поколения не чувствуют ни малейшей потребности соответствовать каким-либо стандартам для того, чтобы получить доступ к общественным институтам. Наоборот, с их точки зрения, выделяться на фоне остальных – это круто. Уникальность – это краеугольный камень собственной идентичности. К индивидуализации личности они стремятся с неиссякаемой энергией и выдумкой, непрестанно экспериментируя. В мире поколения Y существует огромное количество свойств и характеристик личности, и на их основе можно создавать бесконечное количество вариантов индивидуальности.

Как поколение Y постоянно создает и меняет свою уникальность? Его представители стремятся адаптировать под себя все, что только возможно. Имеются в виду не только приобретаемые ими товары и услуги. Они идут намного дальше. Речь идет об индивидуализации собственного разума, тела и духа.

Поколение Y индивидуализирует свой разум, подстраивая под себя свою информационную среду в интернете. Они жадно увеличивают и так постоянно растущее количество пищи для ума – изображения, звуки, впечатления, тексты – в постоянно растущем спектре носителей и форматов, из постоянно растущего количества источников информации, для достижения постоянно растущего количества целей (образование, получение профессиональных навыков, самообразование, забота о здоровье, развлечение, получение новостей, умение решать хозяйственные проблемы, покупки, планирование жизни, удовлетворение духовных потребностей и тому подобное). Они становятся своего рода информационными наркоманами, жадно поглощающими байты и биты информации, перебирающими и сопоставляющими более или менее привлекательные варианты развития событий. Поколение Y знает, что объем доступной информации по любым мыслимым вопросам растет одновременно со скоростью движения пальцев по клавиатуре, причем растет и количество источников ее получения. В этой среде поколению Y удалось создать свой собственный постоянно обновляемый блок информации, знаний и смыслов. Способность получать доступ к данным из множества источников и манипулировать ими дает каждому индивидууму возможность выявлять и создавать смыслы уникальной ценности, по крайней мере для ограниченного круга онлайн-сообществ по интересам. Кроме того, индивидуум может самостоятельно создать или найти подобное сообщество. В мире, где существует такое количество возможностей, очень трудно придерживаться традиционного образа мышления, системы знаний и убеждений.

Представители поколения Y индивидуализируют свои тела благодаря свободному доступу ко множеству процедур, а также естественным и искусственным инструментам, в том числе тату, пирсингу и другим модным техникам. Они прилагают усилия в самых разных направлениях: от борьбы с ожирением до косметической

хирургии, от применения психостимуляторов до натурализма, от йоги до стероидов, не говоря уже об использовании имплантатов, кремов для загара, отбеливании зубов и так далее, и тому подобное.

Помимо семьи поколение Y индивидуализирует наиболее важные отношения, не завися от времени и пространства в персонализированных социальных сетях. Они даже индивидуализируют духовную жизнь, которую сами и изобретают. Зачастую представители поколения Y собирают воедино кусочки религиозных учений одной или нескольких религий, отбрасывая при этом другие, а затем на этой основе конструируют свой собственный набор ценностей, убеждений, религиозных и духовных обрядов.

Для поколения Y индивидуализация – это своего рода Святой Грааль, и так было всегда, по крайней мере, в находящейся под их контролем среде. Со своего первого дня на рабочем месте они стараются открыть для себя как можно больше возможностей, добиваются адекватной оценки собственных уникальных качеств и пытаются объединить индивидуализированную карьеру с индивидуализированным образом жизни, который они стараются вести.

Что собой представляет (и не представляет) поколение Y в рабочей обстановке?

В большинстве случаев поколение Y не подыскивает для работы крупные устоявшиеся компании, задавая себе вопрос: «Интересно, удастся ли мне вписаться в этот коллектив?» Скорее, его представители смотрят на потенциального работодателя с мыслью: «Интересно, удастся ли *тебе* вписаться в *мои* жизненные планы?» На каждом этапе карьеры они стремятся найти деловую среду, которая вписалась бы в их представления о жизни, которую они хотели бы вести. Поскольку они выросли в условиях жесткого контроля, постоянного обучения и поощрения со стороны родителей, они никогда не смогут найти спокойную и подчиненную работу, когда деловая среда ставит их в условия «пан или пропал». Они менее склонны доверять системе или организации, которые обещают взять на себя заботу о них в долгосрочной перспективе, а потому демонстрируют куда меньшую готовность идти на какие-то жертвы прямо сейчас в обмен на обещания вознаграждения в будущем. Карьеры представителей поколения Y будут состоять из длинной цепочки краткосрочных трудовых договоров, заключенных исходя из чисто деловых соображений: «Чего вы ждете от меня? Что вы можете предложить взамен прямо сейчас и в обозримом будущем? Я буду работать у вас лишь до тех пор, пока это будет выгодно нам обоим».

Поколение Y, как правило, ожидает очень многого: прежде всего от себя самого, но и от работодателей также. Но самые высокие ожидания его представители связывают со своими непосредственными руководителями. Они более других склонны проявлять открытое несогласие с устанавливаемыми компанией миссиями и правилами для сотрудников, решениями топ-менеджеров, условиями труда и принятой системой оплаты. Они неохотно подчиняются обязательным для сотрудников требованиям и распоряжениям руководства. Для них организационная иерархия и подчиненность имеют куда меньшее значение, чем для других. Наконец, они удивительно долго сохраняют приверженность усвоенным в юности

ролевым властным моделям, в том числе отношениям с родителями, которые вели себя с ними как с равными. Кроме того, поколение Y с большим почтением относится к основанной на экономических предпосылках власти, в частности на контроле за ресурсами, оплатой или условиями труда. Поскольку они ожидают от непосредственных руководителей удовлетворения своих основных потребностей и реализации ожиданий, то свободно выдвигают им соответствующие требования. Приведем выдержки из некоторых наших интервью с представителями поколения Y.

«Мой босс постоянно говорит мне: “Через пять лет вы достигнете того-то и того-то”. Мне до смерти хочется ответить ему: “Как ни больно это говорить тебе, дружище, но ты не знаешь даже того, где сам будешь через пять лет”».

«Я знаю, что они считают себя властителями Вселенной, но, ребята, Советский Союз развалился в течение чуть ли не одной ночи. То же может случиться и с ними».

«Мой босс считает, что я неправильно отношусь к работе. Не могу понять, с чего он это взял! Я пытался ему сказать, что готов работать рука об руку с ним над всеми нашими проектами до тех пор, пока он не упадет от усталости».

«Они мне постоянно говорят: “Через пять лет ты получишь то-то, через десять, двадцать – то-то”. Я чувствую – как бы точнее выразиться, что мне пытаются продать воздушный замок».

Именно потому, что поколение Y, с одной стороны, не признает авторитета власти, а с другой – требует ее внимания и руководства, менеджеры и руководители зачастую считают их трудноуправляемыми и способными свести с ума кого угодно. Но на самом деле истина гораздо сложнее. Я считаю, что, несмотря на огромный объем исследований, посвященных поколению Y, их чаще всего понимают неправильно. В последние годы многие так называемые эксперты бросились анализировать проблемы управления поколением Y, стремясь присоединиться к научному мейнстриму. Но при этом почти все те, с кем я лично знаком, попросту воспроизводят уже существующие заблуждения относительно поколения Y.

Рассмотрим четырнадцать наиболее распространенных мифов об отношении представителей поколения Y к работе и карьере.

* * *

Миф № 1. Поколение Y нелояльно и не желает принимать на себя какие бы то ни было обязательства перед своими работодателями.

В действительности. Они могут быть очень лояльными. Но их преданность принципиально отличается от преданности вассала сюзерену, слепой лояльности по отношению к высшей власти, педантичного соблюдения ритуалов перехода с одного уровня иерархии на другой, терпеливого ожидания признания заслуг и наград. Вместо этого они испытывают преданность того типа, который формируется в условиях свободного рынка: деловую лояльность, касающуюся любых договоренностей. Такого же отношения компания ожидает от своих поставщиков и потребителей. Мы называем это лояльностью «точно-вовремя».

* * *

Миф № 2. Они не хотят выполнять тяжелую работу.

В действительности. Они так стремятся доказать собственную состоятельность – себе и вам, – что будут делать все, что вы им скажете. Но они не хотят выполнять тяжелую и монотонную работу, если вдруг появляется опасение, что никто не следит за их успехами и не проявляет к ним доверия. Они не склонны выполнять неинтересную работу в обмен на туманные обещания вознаграждения когда-нибудь потом, в отдаленном будущем.

* * *

Миф № 3. Они не слишком образованны и не могут долго концентрировать внимание на предмете.

В действительности. Возможно, они не могут похвастаться такой же базой знаний, которая по умолчанию считается стандартной для человека с определенным уровнем образования. Но они приходят на работу с большим количеством информации в голове и доступом к еще большему объему данных при необходимости, чем любое предыдущее поколение. Они думают, учатся и общаются в унисон с нынешней информационной средой.

* * *

Миф № 4. Они хотят сразу получить высокую должность.

В действительности. Они не считают нужным тратить время на то, чтобы почувствовать «атмосферу этого места». Они стремятся с первого же дня начать делать карьеру. Они хотят выявить проблемы, на которые никто до них не обращал внимания, решить задачи, которые ранее не имели решения, сделать этот мир лучше, изобрести что-то новое. Они хотят что-то изменить.

* * *

Миф № 5. Они хотят, чтобы работа приносила удовольствие.

В действительности. Они не требуют, чтобы их развлекали, напротив, им нужно, чтобы их воспринимали всерьез. Но они хотят, чтобы работа была интересной. Они хотят учиться, преодолевать препятствия и понимать связь между своей работой и глобальной миссией организации. Они хотят трудиться с хорошими людьми, а также иметь некоторую свободу в выборе того, где, как и когда выполнять свою работу.

* * *

Миф № 6. Они хотят, чтобы их не беспокоили.

В действительности. Если они действительно хоть сколько-нибудь интересуются своей работой, то хотят трудиться под руководством менеджеров, знающих, кто они такие и чем занимаются в тот или иной момент. Менеджеры должны поддерживать с ними тесную связь, вовремя давать направляющие указания, помогать в разрешении возникающих проблем и постоянно следить за их успехами.

* * *

Миф № 7. Они хотят, чтобы их руководители делали работу вместо них.

В действительности. Им нужны менеджеры, которые не откажутся потратить время на обучение их тому, как выполнить работу как можно лучше и быстрее.

* * *

Миф № 8. Их не интересует продвижение по пресловутой карьерной лестнице.

В действительности. Карьерные тропы поколения Y могут быть извилистыми и причудливыми, но это не значит, что они не могут быть

успешными и прогрессирующими. Для представителей этого поколения более характерны карьеры в стиле «сделай себя сам», основанные на обучении, профессиональных связях, свидетельствах того, что они способны создавать дополнительную ценность, а также на гибком подходе к выбору образа жизни. Вместо того чтобы карабкаться по карьерной лестнице, они ткут гобелены.

* * *

Миф № 9. Деньги и традиционные привилегии не имеют для них значения.

В действительности. Конечно же, деньги и привилегии имеют для них значение. Они хотят получить наилучшие условия контракта, какие только возможно. Они очень неплохо разбираются в том, что может предложить тот или иной работодатель. Но деньги и привилегии – это лишь минимальные условия для них. Если вы предложите не меньше других работодателей такого же уровня, то этого будет достаточно для перехода к обсуждению других условий.

* * *

Миф № 10. Деньги – это единственное, что имеет для них значение (это заблуждение по смыслу противоположно предыдущему, но тоже широко распространено среди менеджеров, которым доводилось сталкиваться с тем, насколько беспардонно представители поколения Y могут требовать достойной зарплаты).

В действительности. Повторим еще раз, деньги – это лишь стартовое условие. Если они требуют более высокую заработную плату, то это означает, что на самом деле они спрашивают: «Что я должен сделать, чтобы зарабатывать больше?» Как только вы предлагаете конкурентную зарплату и компенсации, представители поколения Y немедленно переходят к тем пяти вопросам, которые их действительно интересуют: графику работы, отношениям в коллективе, осуществимости выбора задач, возможностям для обучения и местоположению компании.

* * *

Миф № 11. Они не уважают старших коллег.

В действительности. Они уважают старших коллег. Ведь они чувствуют более тесную связь со своими родителями, чем любое другое поколение. Но они требуют уважения в ответ. Их родители, преподаватели, советники и консультанты всегда относились к ним с уважением, поэтому они считают, что заслуживают такого отношения и от своих менеджеров. Итоговый вывод: они ценят ваш вклад в общее дело, но требуют, чтобы и вы ценили то, что они делают для компании.

* * *

Миф № 12. Они могут учиться только дистанционно, через компьютер.

В действительности. Они хотят дистанционно изучать только то, что легко освоить таким способом. Но для того чтобы обучение было успешным, им обязательно необходимо участие преподавателя. Лучших результатов они достигают тогда, когда человеческий фактор – инструктаж, консультации, руководство, поддержка, обмен опытом – сочетается с компьютерной мощностью, ведущей их по волнам информации, доступной и всеобъемлющей.

* * *

Миф № 13. Невозможно удержать их в компании в течение длительного срока.

В действительности. Это вполне возможно. Но добиваться этого нужно постепенно, шаг за шагом.

* * *

Миф № 14. Они никогда не станут хорошими менеджерами потому, что слишком заиклены на себе.

В действительности. Конечно, они могут стать хорошими менеджерами. Просто им нужно изучить основы управления, а потом практиковаться, практиковаться и практиковаться.

Лучшие черты поколения Y

Идея этой книги состоит в том, чтобы показать, что большинство так называемых экспертов по проблемам поколения Y не разобрались

в сути вопроса. Они доказывают, что поскольку поколение Y выросло в окружении родителей, преподавателей, консультантов, больше всего заботившихся об их самооценке, то правильный подход к управлению ими состоит в том, чтобы постоянно хвалить, поощрять и вручать призы. Эти «эксперты» рекомендуют менеджерам разрабатывать разнообразные программы морального поощрения, «выдвижения лучших» и выплаты вознаграждений. Они предлагают превратить набор персонала в один бесконечный процесс презентации претендентов, преобразовать рабочее место в настоящую игровую площадку, реорганизовать обучение персонала так, чтобы оно стало аналогом интерактивной компьютерной игры, поощрять сотрудников устанавливать на работе дружеские отношения, обучать менеджеров мягким методам управления коллективом. С моей точки зрения, все эти рекомендации совершенно оторваны от действительности.

Я говорю сотрудникам, что иногда представители поколения Y нуждаются совсем не в том, чего они хотят. Проблема в том, что успешно предоставить то, что им нужно, намного трудней, чем просто дать им то, чего они хотят. Трудным в управлении людям из поколения Y требуется твердое руководство, а не слабые лидеры. Менеджеры ни в коем случае не должны подрывать их авторитет или делать вид, что предстоящая работа более интересна и увлекательна, чем это есть на самом деле. Они не должны представлять дело так, что сотрудники имеют свободу выбора заданий, если на самом деле этого нет. Нельзя скрывать имеющиеся проблемы или пренебрегать деталями. Ни в коем случае нельзя предлагать материальное и моральное поощрение за работу, которая того не заслуживает. Напротив, менеджеры должны предельно четко сформулировать правила поведения на рабочем месте, чтобы сотрудники из поколения Y могли воспринимать рабочие задания как задания в интерактивной видеоигре: если вы хотите получить А, то должны сделать Б. Если вы хотите В, то должны сделать Г, и так далее.

Остальная часть этой книги предназначена для того, чтобы помочь менеджерам и руководителям избежать ловушек, связанных с мифами о поколении Y, и успешно решить проблемы, делающие управление ими столь нетривиальной задачей. В последующих главах я расскажу о девяти проверенных на практике стратегиях управления сотрудниками из поколения Y на каждом этапе рабочего цикла.

- Берите их на работу быстро и давайте правильные установки.
- Обеспечьте условия для их быстрого вхождения в курс дела и превращения в компетентных сотрудников.
- Практикуйте «родительский» менеджмент. Управляйте сотрудниками твердой рукой.
- Придайте их деятельности смысл. Помогите осознать их роль в вашей компании и место в *вашей* общекорпоративной системе.
- Привлеките их к организации высококачественного сервиса для потребителей.
- Обучайте их основам самоуправления.
- Обучайте их основам взаимодействия со своими руководителями.
- Постоянно прилагайте усилия к удержанию лучших представителей поколения Y в компании.
- Воспитывайте следующее поколение руководителей.

Главный посыл этой книги очень прост: если вы хотите добиться высокопроизводительной работы от сотрудников этого поколения, вам следует приложить усилия к организации высокоэффективного менеджмента. Нравится вам это или нет, но поколение Y нуждается в вас, чтобы наладить связь с вашей организацией, определить свою роль в ее структуре, организовать взаимодействие с новыми коллегами и с вами, их новым руководством. Они нуждаются в вашем внимании, наставлениях и поддержке на каждом шагу. А в обмен на это вы получите самых высокоэффективных сотрудников в истории человечества.

Глава 2

Берите их на работу быстро и давайте правильные установки

Не перегибайте с обещаниями! Не надо говорить, что я буду разрабатывать стратегию компании, лежа на песчаном пляже в обществе прелестных девушек и попивая вино из бокала. При этом мне предоставят удаленную связь с офисом и тонну акций компании в виде опциона... Не надо обещать то, что вы не собираетесь выполнять. Расскажите, как обстоят дела на самом деле, чтобы я мог решить, хочу ли стать частью вашей организации.

Поколение Y

Современные войны за таланты принципиально изменились по сравнению с недавним прошлым. Сегодня менеджеры прекрасно понимают, что куда лучше взять на работу одного отличного профессионала, чем трех или даже четырех посредственных специалистов. Если рынок труда в вашей области относительно узок, это означает, что придется бороться за лучших претендентов на рабочие места с другими работодателями. Победители в этой войне за таланты привлекают достаточно претендентов, чтобы иметь возможность выбирать, кого нанимать. Но и в этом случае некоторые менеджеры, имея возможность выбирать и предпочтя представителей поколения Y, потом приходят к выводу, что наняли «не того человека». Наиболее часто я слышал от менеджеров жалобы на то, что, наняв кого-то из поколения Y, они бывают просто потрясены тем, как быстро, казалось бы, удачный выбор сотрудника оказывается ошибкой.

Так что же не так в процессе найма сотрудников из поколения Y?

Работодатели, стремящиеся нанять лучших из лучших, посылают ошибочные установки не тем кандидатам и не в то время.

В одном сегменте рынка труда работодатели отчаянно стремятся нанять молодежь на не слишком привлекательные должности. Именно в этой ситуации они зачастую совершают ошибку, превращая наем в процедуру разработки презентаций рабочих мест. Проблема состоит

в том, что перспективные кандидаты получают ошибочное представление о той работе, на которую претендуют. После этого новый сотрудник очень быстро разочаровывается в своей работе, поскольку она не соответствует его ожиданиям. Через несколько месяцев, а то и недель человек уже чувствует себя несчастным и раздраженным. Чаще всего во время собеседований со вновь нанятыми сотрудниками нам приходится слышать фразу: «Это совсем не то, о чем они мне говорили во время интервью».

С другой стороны, на рынке труда бывают работодатели, которые очень избирательно подходят к подбору сотрудников. Основная проблема для них состоит в том, что процедура найма оказывается слишком затянутой и сложной: претенденты страдают от постоянных отсрочек, длительных периодов между получением предложения о работе и реальным трудоустройством, а также от отсутствия связи с потенциальным работодателем на отдельных этапах этого процесса.

Чтобы выиграть нынешнюю конкуренцию за наиболее талантливых сотрудников, следует постоянно прилагать усилия для поиска нужных кандидатов, разработать четкую процедуру найма с правильно сформулированными установками всем заинтересованным сторонам, внедрять прогрессивные процедуры отбора, а затем дать возможность новым сотрудникам приступить к работе в кратчайшие сроки, пока новички еще полны желания приобрести новый опыт и знания. Это очень сложно.

Разнообразьте источники найма персонала

На рынке труда наиболее высококвалифицированных сотрудников спрос на подготовленных специалистов стабильно превышает предложение. Это касается, например, здравоохранения, высокотехнологичных отраслей, бухгалтерских услуг. Одна старшая медсестра, постоянно жаловавшаяся на нехватку персонала, говорила мне: «Мы ведь не можем пойти, скажем, в ближайший *супермаркет* и набрать из его продавцов персонал для отделения, правильно? Нам приходится конкурировать за ограниченный контингент специалистов, проявивших достаточное упорство и настойчивость, чтобы получить профессиональную подготовку медицинской сестры». В подобной ситуации работодатели точно знают, где они могут найти молодых претендентов на рабочие места: среди тех, кто получил образование в вузах или прошел соответствующие обучающие программы. Тем не менее среди работодателей, охотящихся на лучших, наиболее способных кандидатов, существует жесткая конкуренция. В сегменте высокотехнологичных отраслей работодатели изо всех сил стараются побудить лучших молодых специалистов устраиваться на работу к ним, а не к конкурентам. Недавний выпускник университета очень ярко изложил эту точку зрения: «Я лидирую в рейтинге своего курса и уже подобрал несколько компаний, в которых желал бы работать. Поэтому с чего бы мне хотеть работать у вас? Вам придется убедить меня в этом. Не хотелось бы хвастаться, но у меня и так множество предложений от работодателей».

В сегменте низкотехнологичных отраслей, например в розничной торговле, гостиничном хозяйстве, клининговых услугах, работодатели имеют возможность выбирать из более широкого круга претендентов. Если вы не ограничены требованиями нанимать специалистов, получивших специальное образование, тогда можно пойти в ближайший *супермаркет* и набрать из его продавцов сотрудников для своей компании. По словам менеджеров по персоналу, проблема в этом сегменте рынка труда состоит в том, что качество работы и навыки доступного персонала не соответствуют тому уровню, который требуется. Менеджер одной розничной компании сказал мне: «Я не нуждаюсь в специалистах, умеющих проектировать ракеты,

но хотел бы нанять сотрудников, приученных приходить на работу вовремя, а также умеющих читать и писать. Учитывая наше географическое расположение, характер работы и конкуренцию с другими работодателями, способными предложить больше, я не могу нанять даже специалистов среднего уровня. Мне приходится лезть из шкуры вон, чтобы лишь завлечь претендентов на собеседование».

В каком бы сегменте рынка труда – высококвалифицированной или низкоквалифицированной рабочей силы – вы ни пытались нанять представителей поколения Y, думаю, вам хотелось бы увеличить количество резюме, присылаемых потенциальными кандидатами. Но как это сделать?

Большинство менеджеров и организаций начинают поиск потенциальных кандидатов в тех же местах, где находили успешных претендентов раньше. Идея проста: что сработало в прошлом, должно сработать и сейчас. Такой подход мы называем профилированием. В целом это неплохой способ для начала поиска талантливых кандидатов. Поэтому если вы не пытались раньше проанализировать, по каким каналам удалось нанять наиболее толковых сотрудников, не поздно это сделать сейчас.

Однако такой подход имеет не только преимущества, но и потенциальный недостаток, который кроется в том, что постоянный набор персонала из одних и тех же источников с течением времени приведет к появлению однородного состава сотрудников и тем самым подорвет ваши усилия по созданию разнообразия на рабочем месте. Еще один возможный недостаток этого способа более очевиден: если вы конкурируете за ограниченное количество талантливых сотрудников, то имеет смысл всячески расширять каналы поиска потенциальных кандидатов, привлекая все больше претендентов.

Если первый шаг определения оптимальных каналов поиска трудовых ресурсов состоит в том, чтобы обратиться к тем же источникам, которые обеспечивали успешный набор персонала в прошлом, то второй шаг должен заключаться в выявлении полезных каналов поиска, которые в прошлом по каким-то причинам оказались неэффективными. Если раньше вы искали сотрудников только среди выпускников лучших университетов, а сейчас этот источник не дает достаточного количества претендентов, то, наверное, имеет смысл обратить внимание на лучших выпускников второстепенных вузов.

Если в прошлом вы искали таланты только среди персонала одного супермаркета, то стоит попытаться переманить лучших сотрудников из ресторанов и других магазинов. И так далее.

Существуют ли какие-то другие способы расширить пул возможных кандидатов?

Рекомендации знакомых

Многие работодатели рассматривают своих лучших сотрудников как своего рода добровольных рекрутеров. Иногда такая стратегия превращается в общекорпоративную программу найма персонала по рекомендациям действующих сотрудников, которых всячески побуждают и даже поощряют рекомендовать многообещающих кандидатов на рабочие места. Иногда менеджеры просто спрашивают у своих лучших сотрудников, знают ли они подходящих людей, которые захотели бы присоединиться к их команде. Эта политика формальных или неформальных рекомендаций основана на той логике, что победители общаются с победителями. Если это и правда так, то может ли быть источник кадров лучше, чем верные друзья ваших самых надежных сотрудников?

Рекомендации сотрудников особенно полезны при найме на работу людей из поколения Y. Благодаря тому, что личные отношения имеют для них высокую ценность, представители этого поколения особенно заинтересованы в том, чтобы привнести в деловую среду эти взаимоотношения. Отделы по работе с персоналом должны поощрять молодых сотрудников приводить друзей в коллектив, это удовлетворит стремление поколения Y к оптимальному сочетанию работы и личной жизни. Но, пожалуй, еще важнее то, что помощь лучшему другу в устройстве на хорошую работу позволяет молодым сотрудникам почувствовать свою значимость, а они этого страстно желают.

Однако уже доказано практикой, что люди этого поколения не будут рекомендовать лучшим друзьям устраиваться на работу в вашу организацию, если сами чувствуют себя здесь некомфортно. Иногда наиболее успешные представители поколения Y могут показывать отличные результаты по каким-то личным причинам, даже если им не нравится работать в вашей компании. Один молодой сотрудник так выразил свое отношение к этому: «Они хотят, чтобы я

приглашал своих школьных друзей приходить к нам на собеседования. Но здесь очень тяжело работать. Почему я должен звать сюда друзей? Каким другом я им буду после этого? Я просто стремлюсь получить от этой компании как можно больше: пройти их обучающие программы, заработать денег, завязать контакты, получить профессиональный опыт, – а потом сразу же уволюсь».

Если вы хотите, чтобы молодые представители поколения Y вербовали новых успешных сотрудников из числа их многообещающих друзей и знакомых, вы должны удостовериться в том, что им самим нравится у вас работать, их устраивает босс и перспективы профессионального роста. В последующих главах мы рассмотрим конкретные стратегии решения этой задачи. Если сотрудники из поколения Y не откликаются на ваши предложения пригласить на работу друзей, то это очень тревожный сигнал, на который следует обратить самое пристальное внимание. Уверяю вас, это более важная информация, чем результаты любого интервьюирования персонала.

Если вам удалось побудить молодых сотрудников привлекать на работу своих друзей, то следует убедиться, что в результате их рекомендаций организация получает новых эффективных сотрудников. Это можно сделать несколькими способами.

- Удостоверьтесь, что рекомендатели сами хорошо знают деловую среду компании, ваши менеджерские ожидания и позитивно все это воспринимают. Если вы хотите сделать рекомендации сотрудников эффективным каналом привлечения рабочей силы, нужно быть уверенными, что рекомендующие сотрудники предельно ясно понимают критерии найма. Для этого следует получить ответ на простой контрольный вопрос: «Учитывая все, что вы знаете о компании, вакантной должности, потенциальном боссе и наших ожиданиях, могли бы вы с уверенностью утверждать, что приглашенные вами кандидаты нам подойдут?»

- Поддерживайте постоянный обмен информацией с тем, кто рекомендует вам кандидата, на всех этапах. Держите его в курсе ваших контактов с рекомендованными соискателями. Если вы предлагаете друзьям сотрудников представить резюме, позаботьтесь об организации собеседования, назначьте повторное интервью, сделайте предложение о работе или дайте отказ, и обо всех этих этапах

сообщайте рекомендовавшему сотруднику, чтобы результат не оказался для него неожиданным.

- Примите во внимание, что с наймом персонала по рекомендациям сотрудников связаны определенные риски. Когда поколение Y переходит от совместной работы с людьми, которых они считают просто коллегами, к совместной работе с друзьями, это зачастую приводит и к пересмотру смысла трудовой деятельности для всех участников процесса. К несчастью, тесные дружеские связи приводят к созданию группировок на рабочем месте и возникновению последующих конфликтов между ними. Кроме того, даже если на первых порах с сотрудниками, приглашенными по рекомендациям, все складывается удачно, организация становится более уязвимой из-за риска одновременного увольнения связанных дружескими отношениями сотрудников, если вдруг что-то пойдет не так.

Хотя мне многократно приходилось сталкиваться со случаями успешного использования рекрутинга сотрудников по рекомендациям, но на семинарах для HR-менеджеров я всегда описывал и связанные с подобным каналом найма риски. После этого присутствующие зачастую решали, что риски перевешивают потенциальные выгоды. Если вас тоже пугает перспектива набирать персонал по рекомендациям сотрудников из поколения Y, то какими еще возможностями расширения источников найма вы располагаете?

Онлайн-поиск сотрудников из поколения Y

Конечно, поколение Y технически весьма подковано, что и делает интернет очевидным каналом рекрутинга сотрудников с самым разным уровнем квалификации на должности в любой отрасли. Большинство компаний уже используют глобальную сеть для поиска новых талантов в базах данных, размещая вакансии на самых разных ресурсах, посвященных трудоустройству, и отраслевых сайтах, в социальных сетях, привлекая перспективных молодых специалистов на сайты компаний. Но некоторые работодатели предпочитают еще более инновационные технологии поиска молодых кадров. Они распространяют информацию о компании в блогосфере и социальных сетях или пытаются привлечь поколение Y с помощью онлайн-игр на сайты компаний.

Если поиск кандидатов через интернет стал основной стратегией набора персонала в вашей организации, то в первую очередь вам следует позаботиться о том, чтобы присутствие компании во всемирной паутине – это в особенности касается официального сайта – было качественным. Это означает, что ваш сайт должен быть инновационным, но ни в коем случае не тяжеловесным или экзотичным в угоду моде. Он должен быть удобным в эксплуатации благодаря продуманной системе навигации. Если получится завлечь представителей поколения Y на корпоративный сайт вакансий, то важно внедрить эффективную систему отсеивания неподходящих кандидатов, чтобы сократить количество резюме, подлежащих рассмотрению. Для этого обычно используется простой тест. Смысл в том, что, если вашу компанию не видно в интернете или ее присутствие там малозаметно, вы не существуете для поколения Y.

Поиск сотрудников с помощью родителей, преподавателей и наставников

Итак, что может стать безотказным способом разнообразить каналы поиска и найма многообещающих кандидатов из поколения Y? Как ни смешно, наше исследование показало, что это низкотехнологичная стратегия поиска сотрудников с помощью родителей, преподавателей и консультантов. Что менеджер по подбору персонала может сделать, чтобы поставить эту технологию на службу своей компании?

Иногда наиболее эффективная кампания по привлечению сотрудников по рекомендации состоит в том, чтобы предложить старшим, более опытным сотрудникам пригласить их детей. Кто знает организацию лучше, чем самые опытные сотрудники? А кто знает детей лучше, чем их родители? Как и в случае с рекомендациями друзей, для найма по рекомендациям представителей старшего поколения существует несколько полезных правил: рекомендовать кандидатов надо предлагать только тем, кто доволен своим положением, демонстрирует высокую эффективность труда и лояльное отношение к компании; следует установить четкие и прозрачные критерии оценки кандидатов; необходимо поддерживать постоянную

связь с давшими рекомендации сотрудниками, равно как и с рекомендованными кандидатами.

Еще один полезный совет состоит в том, чтобы удостовериться, не нарушает ли стратегия найма по рекомендациям старших товарищей правила, принятые в компании.

Преподаватели и наставники, имевшие дело с поколением Y, представляют собой даже более предпочтительный канал найма сотрудников, чем родители, поскольку они более объективны. Независимо от того, нанимаете ли вы вчерашних выпускников школы, колледжа или людей уже с университетским образованием, важно сформировать и наладить отношения с широким кругом преподавателей и наставников, уважаемых в своих сферах и искренне стремящихся помочь своим воспитанникам. Это ключевая стратегия привлечения наиболее успешных кандидатов на рабочие места. Конечно, вам придется продемонстрировать преподавателям и наставникам, что предлагаемые позиции действительно привлекательны. Вам придется убедить их, что, помогая найти вам восходящих «звезд» среди студентов или выпускников, они и сами выиграют, упрочив свою репутацию в среде молодежи, их родителей, а также коллег по работе в образовательных учреждениях. Другие работодатели будут уважать их за помощь воспитанникам в получении хорошего места по окончании учебы.

Сформулируйте убедительный посыл

Цель любой рекрутинговой компании проста: довести наиболее убедительный посыл до возможно большего количества потенциальных кандидатов на вакансии и в результате получить достаточное количество резюме для жесткого отбора. Вы можете организовать наиболее затратную и масштабную рекрутинговую кампанию всех времен и народов, но если ваш посыл недостаточно убедителен или не вызывает доверия, то вы понапрасну тратите деньги, время и силы.

Почему силы бренда может оказаться недостаточно для привлечения лучших из лучших

«Мы считаемся обладателями наиболее популярного бренда в мире, если говорить о потребительских рынках, – заявила топ-менеджер одной из международных компаний – производителей прохладительных напитков. – Этот первоклассный мировой бренд всегда помогал нам поддерживать наш имидж как одного из лучших работодателей. Разве это не представляет собой важную часть рекрутинговой кампании? Разве первоклассный бренд не имеет значения в глазах представителей нового поколения, когда они ищут рабочее место? Неужели этого недостаточно, чтобы привлечь их в нашу команду?»

Ответы таковы: да, да, может быть. Конечно, бренд – важная составляющая рекрутинговой кампании. Популярен и узнаваем ли в глобальном масштабе ваш бренд или известен только на местном уровне, но если представители поколения Y знают о вашей организации, доверяют ее репутации и верят, что у нее большой потенциал, то зачастую им этого достаточно, чтобы стать частью вашей команды. Но все же не стоит слишком надеяться на то, что один только бренд обеспечит вам постоянный приток новых перспективных сотрудников. Наше исследование показало, что некоторые работодатели настолько знамениты и «сексуальны» для молодежи (вспомните об индустрии развлечений, спорте, средствах массовой информации), что очень многие из поколения Y стремятся попасть к ним на работу. Другое дело, что в основе этого стремления лежат

ложные причины. Их привлекает внешний лоск, яркие эмоции, полет фантазии, связываемые с этими брендами. Но эти нереалистичные ожидания рассыпаются в прах, когда оказывается, что по другую сторону двери их ожидает обычное рабочее место, на котором от них ждут упорного труда. Это столкновение с жестокой реальностью часто приводит к разочарованию и неудачному рабочему опыту.

Именно поэтому критически важно создать отдельный бренд компании как работодателя, точно так же, как вы строили ее рыночный бренд. Аналогично тому, как торговая марка предлагает какую-то ценность потребителям, бренд работодателя должен предлагать ценность сотрудникам.

Сформулируйте конкурентное предложение и сделайте рекрутинговое сообщение на понятном поколению Y языке

Слишком многие работодатели в наше время по-прежнему предлагают долгосрочные карьерные возможности вместе с традиционными, даже старомодными схемами материального поощрения, которые они предоставляли десятилетиями. Сотрудников ждет медленное продвижение по корпоративной карьерной лестнице, собеседования с боссом раз в полгода, ежегодная прибавка к зарплате и прочие традиционные компенсации и привилегии. Один менеджер из крупной консалтинговой компании говорил мне: «Посыл потенциальным сотрудникам в нашей фирме разрабатывается в штаб-квартире с привлечением крупного рекламного агентства. При этом рекламные материалы и по сей день остались почти такими же, какими были во времена моего трудоустройства в компанию двадцать лет назад, разве что оформление стало красочнее. Думаю, что кое-кто из топ-менеджеров просто не в состоянии отвлечься от старого доброго девиза “Выполняй свой долг, делай карьеру”. Это всегда была гонка на выживание. Многие ее проигрывали и уходили из компании. Сильнейшие выживут и продолжат двигаться вперед. И когда-нибудь потом компания позаботится и о них». Если у вашей компании примерно такой же посыл, то самое время задуматься, почему представители поколения Y вообще устраиваются к вам на работу. Ведь ничего привлекательного в нем нет. Если одна и та же система поощрений и продвижений для всех рангов сотрудников и обещания когда-нибудь в будущем достойно вознаградить их – это все, что вы можете предложить, то ваше конкурентное предложение и посыл потенциальным работникам не привлекут внимания поколения Y. Для этой новой формации традиционные поощрения и компенсации – пустой звук.

Многих работодателей особенно смущает тот факт, что поколение Y кажется высоко ценящим предоставляемые работодателем долгосрочные карьерные возможности. Топ-менеджер компании – производителя напитков рассказывала, что зачастую именно сотрудники из поколения Y стремятся узнать как можно

больше о традиционных карьерных возможностях и преимуществах. Она говорила об этом так: «У нас новым сотрудникам сразу рассказывают, из каких этапов будет состоять их карьера. Конечно, некоторым удастся делать ее гораздо быстрее или успешней, чем остальным, но в целом этапы обрисованы достаточно четко. О них мы рассказываем представителям поколения Y уже во время собеседований, а затем еще раз повторяем то же самое, когда делаем предложение о работе. Обычно они задают множество вопросов, например: чего им ожидать в карьерном плане через пять, десять, пятнадцать лет? И, кажется, они понимают важность ответов на эти вопросы. Однако через полтора года после прихода в компанию они увольняются. В откровенном разговоре после принятия такого решения они обычно жалуются, что не получили желаемого достаточно быстро. Но зачем же тогда во время интервью они так подробно расспрашивают о своих перспективах через пять, десять, пятнадцать лет?»

Итак, что все это означает? Можно ли считать это проявлением простого любопытства со стороны поколения Y? Отчасти да. Им интересно узнать, чего они могут достичь в компании через пять, десять, пятнадцать лет, если вдруг решат остаться здесь так надолго. Но это не более чем информация к размышлению. Если вдруг им случайно удастся вписаться в вашу систему, они хотят знать, как она работает. Другой менеджер спросил меня по этому же поводу: «Может, они просто потешаются над нами?» И снова ответ будет: отчасти да. Поколение Y прекрасно понимает, что менеджеры по персоналу особенно заинтересованы в тех сотрудниках, которые надолго задержатся в компании, поэтому они стараются продемонстрировать свое намерение проработать в компании по крайней мере в течение какого-то приемлемого срока. Возникает вопрос, что считать приемлемым сроком? Поколение Y обычно исходит из того, что если вы говорите о пяти, десяти, пятнадцати годах во время собеседования, то, видимо, для вас это и есть приемлемый срок, а им остается только подстроиться под вашу систему координат.

Обычно поколение Y рассуждает примерно так: «Ни одна компания не пишет на своем сайте: “Приходите к нам, поработайте немного, а там посмотрим, как пойдет”. Ни один менеджер по персоналу не заявит во время интервью: “Ну ладно, если вы проработаете у нас

шесть месяцев или год, это уже будет неплохо”. Тогда и с моей стороны будет большой глупостью заявить что-то в этом роде. Не буду же я говорить: “Я, наверное, задержусь у вас не больше чем на год, пока моя подруга не окончит университет, так что возьмите меня на работу”. Я считаю, что ничего нельзя загадывать наперед. Если у меня все пойдет хорошо на работе и она впишется в мой образ жизни, тогда, конечно, я останусь. А раз так, почему бы и не спросить об отдаленных перспективах?»

Если говорить о возможностях, то наше исследование показывает, что поколение Y обращает внимание и на краткосрочные, и на долгосрочные перспективы. Они хотят знать, какую роль сыграет ваша компания в их жизни, в том числе и в отдаленном будущем. Поскольку большинство работодателей рассуждают о долгосрочных перспективах, то вопросы на эту тему позволяют поколению Y сравнивать условия, предлагаемые разными компаниями. Зачастую работодателям сложно отвечать именно на вопросы, касающиеся краткосрочных перспектив. Иногда представители поколения Y обнаруживают, что спрашивать о своем ближайшем будущем рискованно, поскольку это отталкивает потенциальных работодателей, и те, кто этим интересуется, остаются без предложения. Обычно они не повторяют эту ошибку дважды.

Но именно ближайшие перспективы и зарплата интересуют поколение Y в первую очередь. Если вы хотите, чтобы ваше предложение запомнилось им больше, чем другие, обсудите их ближайшие перспективы в вашей компании. Вы должны говорить о том, что можете предложить им прямо сейчас, завтра, на следующей неделе, в этом месяце, в течение следующих шести месяцев и первого года работы. Если вы хотите донести свой посыл до их сознания, он должен касаться того, что их действительно интересует.

Конечно, каждый претендент на рабочее место уникален так же, как и его интересы и потребности. Людям нужно разное от разных рабочих мест в разное время. Проведя исследование, мы убедились в том, что значение работы для представителей поколения Y зависит от того, что в этот момент происходит в их жизни. Иногда они хотят спрятаться и просто получать деньги за свой труд. Я называю такую работу *тихой гаванью*. Для компании такая ситуация невыгодна. Поэтому не берите на работу всех, кто решил временно пересидеть

плохие времена в спокойном месте. Иногда представители поколения Y чувствуют потребность переоценки своих желаний, они хотят переждать и решить, чем хотели бы заниматься дальше. Такую работу я называю *перевалочной станцией*. Эта ситуация таит в себе по крайней мере одно преимущество для работодателя: вполне возможно, такие сотрудники постараются улучшить свое резюме, добившись хороших результатов и рассматривая это как хорошую предпосылку к переходу на то место, которое их действительно привлекает. Иногда поколение Y воспринимает работу как место, где можно пообщаться с друзьями. Такую работу я называю *клубом по интересам*. Потенциальным преимуществом для работодателя становится то, что сотрудники из поколения Y с удовольствием идут утром в офис. Но есть и недостатки: главную ценность такой работы они видят в возможности общения с друзьями. Иногда представители поколения Y находят работу, хорошо согласующуюся с их базовыми интересами и приоритетами. Это можно назвать *работой-увлечением*. Преимущество для компании в том, что такие сотрудники приносят в свою деятельность энтузиазм и энергию. Потенциальный недостаток проявляется тогда, когда увлеченность перехлестывает за разумные пределы.

Иногда поколение Y ищет работу, на которой можно какое-то время вкалывать как сумасшедшему, зато получать за это щедрую оплату. Такую работу можно назвать *большой ставкой*. Преимущество состоит в том, что сотрудники работают с невероятной производительностью без понуканий. Негатив проявляется тогда, когда они теряют уверенность в возможности получения крупной суммы: они могут разорить компанию, истощив все ресурсы, до которых могут получить доступ, – возможности обучения, деловые контакты, даже канцтовары. С их точки зрения, таким образом они обеспечивают доходность на инвестиции, которые перестали казаться выгодными.

Иногда представители поколения Y рассматривают работу как нестандартный способ удовлетворить экзотическое желание или потребность. Таким может стать стремление получить нестандартный график, работу в связке с конкретным специалистом или в конкретном месте, освоение конкретных профессиональных навыков, решение определенных задач, занятие в рабочее время запрещенными в других местах делами (например, сон, чтение или просмотр телепрограмм).

Такую работу можно назвать *иглой в стоге сена*. Ее преимущество для компании состоит в том, что, пока сотрудник ценит возможность удовлетворить редкую личную потребность или пока работодатель способен ему это дать, он не уйдет.

Но лучшим вариантом будет тот, когда представители поколения Y рассматривают работу как возможность изменить мир к лучшему и одновременно усовершенствоваться самим, используя ресурсы организации. Они надеются чему-то научиться, развить свои способности и доказать, что способны создавать ценность. Такую работу можно назвать *созиданием личности*. До тех пор пока вы помогаете совершенствоваться таким сотрудникам, они будут делать все возможное для организации в течение долгого времени.

Перед менеджерами по персоналу и организациями в целом стоит проблема разработки посылы для потенциальных сотрудников, способного привлечь кандидатов, которые ищут работу, созидающую личность. В поисках такого места поколение Y обращает внимание на восемь основных факторов.

1. *Оплата труда по результату*. Финансовая компенсация должна быть конкурентной для данного сегмента рынка труда. Но для поколения Y самое главное даже не размер заработной платы, а уверенность в том, что ее величина не ограничена ничем, кроме результатов их труда. Им важно знать, что более упорный и напряженный труд обеспечит рост их вознаграждения пропорционально росту созданной их усилиями ценности.

2. *Гибкий график работы*. Поколение Y хочет иметь уверенность в том, что при условии выполнения производственных целей и соблюдения сроков они смогут в определенной степени корректировать график работы. Чем в большей степени, тем лучше.

3. *Гибкие требования к присутствию на рабочем месте*. При условии выполнения производственных заданий и соблюдения сроков поколение Y хочет хотя бы отчасти выбирать между работой в офисе, дома или в каком-то третьем месте. Если все же требуется присутствие в офисе, то они ценят возможность по своему усмотрению менять оформление рабочего места – выбирать мебель, технику, предметы искусства, освещение и тому подобное.

4. *Получение навыков, востребованных на рынке труда*. Поколение Y стремится использовать все формальные

и неформальные возможности обучения. Им необходима уверенность, что они будут приобретать новые профессиональные навыки и знания скорее, чем те будут устаревать.

5. *Доступ к лицам, принимающим решения.* Поколение Y не желает медленно карабкаться вверх по карьерной лестнице, чтобы на определенном ее уровне получить возможность установить отношения с лидерами организации, менеджерами, клиентами, покупателями, поставщиками или коллегами из других отделов. Они хотят получить к ним доступ немедленно.

6. *Мониторинг личных результатов труда.* Поколение Y не желает тяжело работать ради того, чтобы результатами их труда воспользовался кто-то другой. Они хотят писать на покоренных вершинах собственные имена.

7. *Четкое распределение ответственности.* Поколение Y требует уверенности в получении ста процентов полномочий в определенной сфере деятельности, чтобы результаты, достигнутые в этой сфере, демонстрировали его способности.

8. *Возможность творческого самовыражения.* Поколение Y хочет иметь четкое представление о том, какими пределами будут ограничиваться их творческие устремления, чтобы получить ясное представление о территории, на которой можно действовать по собственному усмотрению.

Итак, мы вкратце обрисовали, чего хотят представители поколения Y. Причем они рассчитывают на то, что их ожидания сбудутся максимально быстро. Если вы сможете предложить им шанс проявить себя (за счет ваших ресурсов и в относительно короткие сроки), то можно считать, что у вас появился привлекательный посыл для них.

Но даже не пытайтесь «продать» поколению Y пустые обещания. Не давайте гарантий того, чего не можете в действительности предложить. Чрезмерное расхваливание предлагаемой работы – это большая ошибка. Если вы «продадите» им рабочее место, якобы позволяющее самосовершенствоваться, то они очень быстро превратят его в «тихую гавань», «перевалочный пункт» или «клуб по интересам» – в зависимости от ситуации.

Вместо этого лучше с самого начала внушать максимально реалистичные ожидания, отвечая на наиболее интересующие их, хотя,

может быть, и невысказанные вопросы: «Чего конкретно вы ожидаете от меня сегодня, завтра, на следующей неделе, в этом или следующем месяце, через два месяца?»

Старайтесь ответить на эти вопросы так, чтобы сразу же развеять наиболее серьезные опасения поколения Y. Отвечайте правдиво.

Будьте максимально избирательны

Главная задача разработки привлекательного рекрутингового посыла заключается в том, чтобы залучить достаточно большое количество претендентов на рабочие места, из которых можно будет выбрать лучших. Самая большая ошибка менеджеров по персоналу в том, что они продолжают «продавать» рабочее место до тех пор, пока успешный претендент не примет предложение о работе, а иногда и до тех пор, пока он не приступит к ней. Мы называем это продажей уже проданного. Почему это неправильно? Потому что, стараясь «продать», «продать» и еще раз «продать» рабочее место претенденту, представители компании иногда увлекаются и дают обещания, которые они не в состоянии выполнить, – или рекламируют рабочее место не тому человеку, который нужен.

Очень часто такие чрезмерные усилия по «продаже» вакансии приводят к тому, что многие новые сотрудники очень быстро начинают испытывать чувство сожаления, которое сродни чувству неудачливого покупателя: «Это совсем не то, что мне “продавали”!» Они чувствуют разочарование и неудовлетворенность, но все же иногда остаются на этом рабочем месте месяцами. Однако такая ситуация становится причиной номер один для быстрого увольнения сотрудников из числа поколения Y. Один из его представителей так описал свои злоключения: «Весь процесс собеседования представлял собой попытку во что бы то ни стало “продать” мне рабочее место. Интервьюер без конца спрашивал, нет ли у меня к нему вопросов. Я, конечно, задавал множество, но только сейчас понял, что в большинстве случаев мне говорили то, что, по их представлениям, я хотел слышать. А я всему верил. В итоге оказалось, что эта работа нисколько не похожа на то, что мне обещали».

В жестких условиях конкуренции на рынке труда необходимость нанять сотрудников приводит к большим трудностям в «продаже»

рабочего места, даже если потенциальные кандидаты далеко не идеально подходят компании. Очень многие работодатели испытывают огромную потребность в привлечении молодых сотрудников, поэтому они просто не в состоянии отказать претенденту, даже если у них перед глазами просто светятся красные стоп-сигналы с надписью «НЕ НАНИМАЙ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА!». Топ-менеджер из крупной компании в области электронной коммерции и высоких технологий рассказывал мне: «У нас бывали и такие претенденты на рабочие места, которые позволяли себе опаздывать на собеседования или вообще пропускать их, но в итоге мы их все равно нанимали, поскольку их резюме выглядели отлично. Иногда претенденты плохо проходят собеседование и производят негативное впечатление на своего интервьюера, но тогда другие менеджеры по персоналу наверняка уговорят их продолжить процедуру собеседований, поскольку компания просто задыхается от нехватки персонала».

Первое правило отбора сотрудников гласит: *«Лучше оставить вакансию незанятой, чем нанять неподходящего сотрудника»*. Если претенденты на должность в процессе трудоустройства проявляют качества, которые помешают им стать хорошими работниками, то это уже своего рода стоп-сигнал. Обращайте внимание на такие «маячки»! Их наличие не обязательно заставит вас отказать претенденту, но, возможно, при выборе склонит чашу весов в сторону другого соискателя, у которого их нет. Вам потребуются очень серьезные положительные аргументы, чтобы все-таки взять на работу сомнительного претендента.

Второе правило найма гласит: *«Помните, что не только вы выбираете претендентов. Они тоже выбирают вас»*. Даже если вам удалось убедить соискателя согласиться на место в вашей компании, правильная организация процедуры приема на работу имеет ключевое значение для его вхождения в состав вашей команды. Неважно, насколько ценным вы считаете этого претендента и как сильно хотите его заполучить, – если вы не можете взять его на работу максимально быстро, то неминуемо потеряете множество отличных потенциальных сотрудников из поколения Y. Проблема в том, что процедура найма должна быть не только быстрой, но и тщательной. Существует несколько способов этого добиться.

Отпугните их

Отпугните претендентов из поколения Y, которые лишь думают, что серьезно относятся к трудоустройству в вашей компании. Как это сделать? После того как вам удалось убедить их в привлекательности вашего предложения, хорошенько напугайте их. Расскажите обо всех недостатках предлагаемого рабочего места предельно честно и ясно. Как это может выглядеть? Заявите людям: «Приходите к нам на работу – и увидите, что от вас потребуют выполнения намного большего объема обязанностей, чем когда-либо раньше. Мы будем и дальше заставлять вас работать больше, изобретательнее и быстрее весь день и каждый день». После этого посмотрите, кто из претендентов останется. Вот вам пример: вербовщики Военно-морских сил США, которые предупреждают будущих морских пехотинцев до того, как те поставят свою подпись под контрактом: «Понимаете ли вы, что тринадцатинедельный учебный лагерь для новобранцев – это серьезное испытание? Вас каждый день будут поднимать с постели еще до рассвета, в четыре утра. Потом вас, скорее всего, пошлют в горячую точку. И кстати, мы не собираемся платить вам слишком много». Вы можете действовать примерно так же, неважно, на какую работу требуются кандидаты. Если у вас розничная торговая компания, предупредите соискателей, что им придется таскать множество тяжелых коробок. Если вы ищете сотрудников в аудиторскую фирму, уведомьте претендентов, что им придется заниматься рутинной обработкой бухгалтерских документов и задерживаться на работе дольше положенного. И тому подобное.

Испытание

Если после предыдущего этапа кто-то из кандидатов все-таки собирается у вас работать, то такие люди заслуживают того, чтобы их испытать. На наших семинарах для менеджеров по персоналу мы предлагаем ряд тестов для серьезно настроенных претендентов на рабочие места, чтобы убедиться в твердости их намерений. Кроме того, тестирование помогает быстро получить представление о том, насколько люди пригодны для работы на тех должностях, на которые вы их приглашаете. Некоторые работодатели уверены в полезности личностных тестов и тестов на общую профессиональную

пригодность. Лично я считаю, что, даже если вы используете научно обоснованные тесты, их результаты зачастую способны сбить с толку как претендента, так и работодателя. Если вы все-таки решили их проводить, предварительно убедитесь, что кто-то из ваших сотрудников умеет правильно интерпретировать их результаты. Иногда лучше всего поручить оценку стороннему специалисту.

Какую бы методику вы ни использовали, постарайтесь разработать удобный для проведения и углубленный тест, который быстро прояснит будущие профессиональные задачи и обязанности, ждущие претендента в случае приема на работу. Если вам нужен сотрудник для введения массивов данных в компьютер, попросите соискателей проделать это с некоторым их объемом. Если вам нужен грузчик на склад, предложите претендентам разгрузить прибывший грузовик. Это не значит, что соискатели обязаны обладать исчерпывающими (или не исчерпывающими) знаниями о работе, которую им придется выполнять, еще до принятия компанией решения. Просьба ко всем претендентам выполнить действия, аналогичные тем, которые делают на этом месте, позволит вам составить обоснованное мнение об их деловых качествах. Опытный столяр, руководивший большой бригадой, рассказывал мне: «Если мне приходится нанимать на работу помощника столяра, то я прошу претендентов перенести несколько коробок с одного места на другое. Мне просто нужно посмотреть, как они с этим справятся. Умеет ли человек ходить по прямой так, чтобы не задеть разложенные вокруг коробки и не споткнуться о разбросанные вещи? Насколько быстро он справится с этим несложным заданием? Некоторые люди интуитивно понимают, как надо вести себя в таких условиях, а некоторые – нет. Если у вас такого понимания нет, то вряд вы сможете успешно работать помощником столяра. Но если вы с этим заданием успешно справились, то я готов сесть и побеседовать с вами более обстоятельно».

Еще один подход к тестированию: предложить претендентам написать небольшое эссе о том, как они собираются создавать дополнительную ценность для компании. Никакой помощи и подсказок! Вам ведь надо оценить их креативность и способность действовать в ситуациях «пан или пропал». Но если вы хотите проверить, насколько потенциальные сотрудники способны следовать

точным и тщательно разработанным инструкциям, можно дать им то же самое задание, но сопроводив его подробными рекомендациями.

Какие бы тесты вы ни выбрали, сначала убедитесь, что их можно провести и оценить результаты относительно быстро. Заранее удостоверьтесь, что вы знаете, что именно хотите выяснить с помощью этих испытаний. Какие качества вы проверяете? Навыки? Способности? Силу характера? Модель поведения на рабочем месте? Прилежание и отношение к делу?

Поведенческое собеседование

Следующий этап – собеседование. Его проводит каждый менеджер по персоналу, но лишь немногим удастся сделать это хорошо. Некоторые организации внедряют жесткий контроль проведения собеседований. И именно в таких компаниях обычно все проходит наиболее удачно, ведь там прилагают немало усилий к разработке подробных рекомендаций на этот случай. Как правило, этим организациям хватает предусмотрительности обязать каждого задействованного в проведении собеседований менеджера пройти специальное обучение. К несчастью, такие компании скорее исключение из правила. В большинстве организаций менеджерам по персоналу предоставлена полная свобода в вопросах организации и проведения собеседований с претендентами.

Представители поколения Y каждый день рассказывают нам жуткие истории об этом этапе. Иногда интервьюеры задают неподобающие вопросы вроде «И как вам жилось в вашей семье в детстве?» или «Собираетесь ли вы иметь детей?». Иногда они спрашивают о чем-то несущественном или попросту говорят какие-то глупости, не имеющие отношения к теме собеседования, например: «А теперь у вас есть шестьдесят секунд, чтобы удивить меня». Однако поразительное количество менеджеров по персоналу во время собеседования всего лишь просматривают резюме претендента, зачитывая отдельные пункты вслух и требуя уточнений или дополнений то по одному, то по другому. И похоже, что резюме они видят на собеседовании в первый раз. Зачастую менеджеры сводят разговор к неформальной беседе о спорте, или моде, или спецкурсах, прослушанных соискателем в университете, объясняя это тем, что

хотят «просто познакомиться». Есть и такие самовлюбленные менеджеры, которые полностью проваливают собеседование, занимая все отведенное на него время собственной болтовней вместо того, чтобы выслушать претендента. Все это приводит к тому, что после такого интервью у менеджера по персоналу оказывается очень мало материала для анализа, если не считать впечатления, которое на них произвел претендент. Такие провалы случаются главным образом потому, что у менеджера, которому поручено собеседовать соискателя, нет методики проведения интервью.

Если речь идет о собеседовании при приеме на работу, то лучшая методика – это поведенческое интервью. Хотя по ней разработаны целые учебные курсы, я, как правило, объясняю ее слушателям на наших семинарах за три минуты. Поведенческое интервью означает, что собеседующий предлагает претендентам рассказать какую-нибудь историю из своей практики, а затем внимательно слушает. Например: «Расскажите о том, как вы решили какую-либо проблему на предыдущем месте работы». Или: «Расскажите о каком-нибудь конфликте с коллегой. Как вы его уладили?»

Если вы хотите внедрить более продвинутую методику поведенческого интервью, то ознакомьтесь с рядом вопросов на две основные темы – навыки и эффективность деятельности. Мы разработали это поведенческое интервью специально в помощь менеджерам.

Эффективность деятельности

- Пожалуйста, расскажите о каком-нибудь случае, когда вы:
- обнаружили проблему определенного рода;
- решили проблему определенного рода;
- решили определенную задачу;
- несли ответственность определенного рода;
- работали в определенного рода ситуации;
- работали в определенных условиях.
- Каковы преимущества вашего подхода?
- Каковы недостатки вашего подхода?
- Какие уроки вы из этого извлекли?
- Что бы вы сделали иначе?

- Если вы будете работать в нашей организации, вам придется решать вот такую задачу. Каким образом вы станете это делать?

Навыки

- Пожалуйста, расскажите о конкретном случае, когда вы продемонстрировали следующие навыки.

- Каковы преимущества вашего подхода?
- Каковы недостатки вашего подхода?
- Какие уроки вы из этого извлекли?
- Что бы вы сделали иначе?
- Какие дополнительные навыки вам быгодились?
- В чем вы усовершенствовали свои навыки за последнее время?
- В конкретном случае, о котором шла речь выше, какие еще навыки, кроме упомянутого в моем вопросе, вы использовали?
- Если вы будете работать в нашей организации, вам необходимо будет использовать вот такой навык. Каким образом вы будете это делать?

Реалистичное описание должностных обязанностей

Когда представитель поколения Y, которого вы в итоге наняли, впервые появляется на рабочем месте, то можете не сомневаться – у него уже есть некоторое представление о том, чем ему придется заниматься. Возможно, это представление сформировалось в результате поиска в интернете. А возможно, он запомнил то, что ему рассказывал менеджер по персоналу при приеме на работу. Может быть, у нового сотрудника есть собственные представления о том, какой должна быть его работа. Вопрос в том, насколько они согласуются с реальностью, с которой ему предстоит столкнуться.

Большинство организаций совершают ошибку, когда описывают потенциальным сотрудникам ту или иную вакансию, не слишком заботясь о реалистичности. Это касается и литературы по вопросам управления персоналом. Зачастую работодатели разрабатывают продвинутые программы обучения, чтобы сформировать кадровый резерв из перспективных сотрудников. Это особенно распространено в компаниях, предоставляющих профессиональные услуги, но характерно и для организаций, расходующих значительные средства на рекрутинг молодых талантов при помощи их преподавателей,

профессоров или наставников в учебных заведениях. Проблема состоит в том, что обучающие программы часто рассматриваются как часть кадровой политики, а не как составляющая процесса отбора кандидатов на должности. Многие программы такого рода предназначены для ознакомления молодых сотрудников с особенно привлекательными возможностями карьерного роста, общения с лицами, принимающими решения, обучения и просто увлекательных выездных мероприятий. Многие стажеры в юридических фирмах, которых старшие коллеги называют летними партнерами, сразу попадают в такие программы. Ведущий юрист одной из крупных юридических фирм в Нью-Йорке рассказывал: «Неудивительно, что они бывают слегка ошарашены, когда, сдав наконец экзамен на право заниматься адвокатской практикой, появляются на работе. Мы сразу же нагружаем их заданиями и сообщаем, что ожидаем отработки как минимум двух тысяч рабочих часов в год. Они изумленно интересуются: “А когда мы пойдем играть в бейсбол, как прошлым летом, когда мы здесь были?”».

Если описание вакансии или объявления о ней в вашей компании выглядят как реклама, если ваши обучающие программы призваны «продать» место, тогда вам необходимо использовать для отбора сотрудников реалистичные описания позиций. Иначе новички имеют шанс узнать, чем же в действительности им придется заниматься, только в первый рабочий день на новом месте. И это будет слишком поздно. Существует не так уж много вещей, к которым поколение Y более чувствительно, чем к не оправдывающей ожиданий рекламе. Если они чувствуют себя обманутыми, то немедленно распространят информацию об этом. Если вы заранее не позаботитесь о подготовке реалистичного описания предлагаемой вакансии, они могут распространить либо излишне реалистичное, либо совершенно нереалистичное, но крайне негативное описание вашей компании среди широкой публики.

Существует несколько способов описать вакансию более или менее реалистично. Рассмотрим некоторые из них.

- Прием на работу с испытательным сроком. Можно отвести несколько недель на то, чтобы вы могли испытать сотрудника, а он – вашу организацию.

- Реалистичная программа стажировок новых сотрудников. Убедитесь, что их обучают на примере реальных ситуаций, проектов и обязанностей, подобных тем, с которыми они столкнутся на своем месте, если согласятся принять предложение. Позаботьтесь о том, чтобы в программу обучения входила черновая, рутинная работа.

- «Работа тенью» или «хвостиком» – это программа наставничества под руководством другого сотрудника, выполняющего в организации ту же работу, которую будет делать новичок, если устроится сюда. Этот подход часто применяется в медицинских учреждениях. Убедитесь, что будущие работники в сфере здравоохранения будут иметь дело с пациентами, выносить за ними судна и выполнять другие малоприятные обязанности. Потрудившись несколько дней, неделю или даже больше под присмотром наставника, претендент на место получит более или менее адекватное представление о своей будущей работе. А вы получите от этого двойную выгоду, поскольку и наставник проведет со своей «тенью» некоторое время в рабочей обстановке и лучше его узнает. Очень часто после этого сотрудники, которым была поручена роль наставника, приходят и спрашивают: «Надеюсь, мы не собираемся нанимать этого парня, не правда ли?» Их реакция расскажет вам о многом. Если невозможно приставить потенциального сотрудника к более опытному, то можно дать ему возможность понаблюдать за коллегами в реальной рабочей обстановке. Иногда на заводе или на кухне ресторана лучший способ познакомить соискателя с потенциальной деятельностью состоит в том, чтобы позволить ему некоторое время понаблюдать за работой сборочной линии или поваров. Если и это невозможно, тогда подготовьте видео, на котором сотрудники выполняют ключевые функции или трудовые обязанности на своем месте, и покажите его претендентам.

Составьте и распечатайте документ, по содержанию противоположный рекламным брошюрам для менеджеров по персоналу. Вместо того чтобы пытаться «продать» вакансию, объясните, чем будет занят день сотрудника на этой должности – минута за минутой.

Иногда лучший способ составить реалистичное описание вакантной должности – это всячески побуждать менеджеров проводить максимально честные и откровенные беседы с претендентами,

в которых они не будут пытаться «продать» место, а постараются четко описать, в чем будет заключаться работа занявшего его сотрудника.

Оформляйте сотрудника на работу быстро

Иногда работодатели успешно собирают резюме квалифицированных кандидатов из поколения Y, но последующий процесс отбора оказывается очень затянутым. Поэтому позвольте мне повторить еще раз предостережение, которое я не раз повторял в предыдущей главе. *Принять на работу сотрудника из поколения Y быстро* не менее важно, чем тщательно подойти к этому. Если вы будете делать это слишком медленно, то потеряете множество многообещающих кандидатов. Ключевые слова для приема сотрудника на работу – это *тщательно* и *быстро*.

Даже если вы успешно проведете отбор, сделаете толковое предложение и получите безусловное согласие предпочтительного претендента, это все еще не гарантирует, что он приступит к работе. Предложение и согласие на него для представителей поколения Y далеко не всегда означают окончательное завершение сделки. Они могут просто передумать. Иногда они могут испугаться последствий. А вдруг им посчастливится получить предложение лучше? Вот пример истории трудоустройства молодого человека из поколения Y: «Я принял предложение о работе, назначил дату выхода через два месяца и даже получил аванс. Но мои друзья отправлялись в увлекательное путешествие в Южную Америку, и я просто не мог отказаться. Когда я попытался сдвинуть дату выхода на работу на шесть недель, компания ответила, что это совершенно невозможно. Тогда я сказал, чтобы они забыли обо мне. Я вернул аванс, а по возвращении из путешествия получил просто отличную работу в другой компании».

Но гораздо чаще представители поколения Y просто теряют интерес к вакансии, подогревавшийся активным общением и конкуренцией, которые обычно присутствуют на этапе привлечения резюме и отбора кандидатов. Я понимаю, что между днем предложения вакансии, его принятия и первым рабочим днем успешного претендента неминуемо существует временной промежуток. Возможно, новому сотруднику надо еще завершить обучение в вузе, а работодатель должен закончить его проверку

службой безопасности. Но старайтесь избегать этих отсрочек всегда, когда это возможно. Они представляют собой мины, на которых может подорваться даже успешно завершившийся процесс найма.

Если такие задержки неминуемы, то следует использовать один или несколько способов сохранить интерес к работе и желание присоединиться к организации у только что нанятых сотрудников из поколения Y.

Поддерживайте интенсивное общение в течение всего процесса приема на работу. Проведите серию интересных, вдохновляющих и полезных собеседований – не только с менеджерами по персоналу или другими сотрудниками компании, но и с членами той команды, в которой предстоит работать соискателю.

- Рассылайте успешным претендентам как можно больше материалов о деятельности организации, не забывая вложить и футболки, чашки, брелоки, ручки, блокноты и прочие атрибуты с корпоративным логотипом. Это поможет им выгодно представить свое новое место работы друзьям и знакомым.

- Давайте им небольшие задания (требующие не слишком много времени на выполнение). Желательно, чтобы это были не просто формальные анкеты, а задания, помогающие будущему сотруднику быстро сориентироваться на новом рабочем месте и влиться в коллектив. Возможно, в компании проводятся какие-то мероприятия, к которым можно его привлечь? Можно ли включить его данные в список контактов членов команды? Можно ли пригласить его (но не требовать присутствия) на собрания коллектива? Какие анкеты ему придется заполнить после появления на работе? Можно ли уже сейчас разослать ему списки сотрудников? Есть ли у компании аккаунт в Facebook, где новичок мог бы ознакомиться с ее организационной структурой и ключевыми сотрудниками в своей команде?

- Подумайте о том, чтобы попросить ключевых сотрудников послать будущему коллеге электронные или обычные письма с рассказом о себе, других сотрудниках и оптимальном способе включения в коллектив, а также о традициях и взаимоотношениях на рабочем месте.

Все эти способы коммуникации поддерживают контакт с недавно нанятыми сотрудниками. Это позволяет им почувствовать себя частью нового рабочего места, понять, что коллеги принимают

и поддерживают их. Помимо прочего это хотя бы отчасти помогает получить реальное представление о будущей работе. Но что бы вы ни решили предпринять, самое главное – избегать полного затишья в общении с новыми сотрудниками в период между предложением о работе и выходом на нее.

Кроме того, не забывайте, что первый рабочий день станет самым важным для нового сотрудника, поэтому подготовьтесь к нему так, как если бы успех процедуры найма зависел только от него – потому что это может оказаться правдой.

Глава 3

Быстро включите их в команду и превратите в думающих сотрудников

Я так нервничал в свой первый рабочий день. Я ворвался в двери, показывая всем своим видом: «Наконец-то я тут!» А они отреагировали в таком духе: «Ах, да, мы и забыли, что ты сегодня приступаешь к работе». Парень, который меня нанимал, уставился на меня как на инопланетянина. Он усадил меня в зале совещаний, заставил заполнить кучу каких-то анкет и просмотреть кое-какие инструкции. В этом зале я просидел три недели. Каждый день я умолял менеджера: «Пожалуйста, дайте мне какую-нибудь работу», на что он отвечал: «Просто посиди тихо. Мы еще не готовы тебя включить в команду». Окружающие меня постоянно успокаивали: «Расслабься, ты ведь получаешь зарплату. Теперь твое время принадлежит компании». Но в этом они сильно ошибались. Мое время принадлежит мне. И они понапрасну тратили мое время.

Поколение Y

Проводя наше исследование, мы часто слышали про это отчуждение, возникающее между сотрудниками из поколения Y и их боссами в первый рабочий день. Многие новички рассказывали, как приходили на работу, полные энтузиазма и энергии, готовые к новым вызовам, и сталкивались с непониманием менеджеров. Руководители, в свою очередь, зачастую приходят к выводу, что энтузиазм сотрудников из поколения Y в начале их трудовой карьеры в лучшем случае создает определенные неудобства, а в худшем – просто обескураживает.

Один из руководителей компании из отрасли финансовых услуг рассказывал: «Они ведут себя так, как будто рассчитывают на руководящую должность уже с первого дня. Но это моя должность и моя работа. Я знаю, что ты, парень, взволнован в свой первый день на новом месте, но для меня, как ни печально это звучит, это всего лишь еще один рабочий понедельник. Поэтому сходи заполни все необходимые анкеты для отдела персонала и осмотришь немного

вокруг. Иногда я говорю только что нанятым аналитикам: “Эй, парни, просто начинайте шевелить ногами и руками – и через некоторое время вы будете делать все то же, что и остальные”». Этот топ-менеджер объяснил, что ежегодно их фирма принимает на работу около двадцати пяти новых аналитиков, преимущественно свежее испеченных выпускников престижных университетов. Однако мало кто из них выдерживает на работе более шести месяцев. Правда, удивительно, с чего бы это?

Мы выяснили, что ситуация «пан или пропал» становится скорее правилом, чем исключением, когда поколение Y вливается в сумасшедший современный рабочий ритм. Возможно, это легко сошло бы с рук вам в прежние времена и с другой рабочей силой, но поколение Y не позволит вам так легко выкинуть его из игры. Именно это рассказывали мне молодые сотрудники: «Наверное, с десятков разных людей в первые три месяца работы на новом месте говорили мне, что я слишком восторженно настроен. Один очень опытный менеджер заявил: “Благодаря своему энтузиазму ты выглядишь инфантильным. Никто не воспринимает тебя всерьез и не воспримет, разве что после того, как ты отработаешь здесь года три”. Три года?! Неужели вы думаете, что я собираюсь сидеть здесь три года в ожидании, пока кто-нибудь отнесется ко мне серьезно? Ни за что! Если меня здесь и сейчас не воспринимают серьезно, то будьте уверены, я не собираюсь работать тут в течение трех лет».

В свой первый рабочий день представители поколения Y готовы свернуть горы. Но они совсем не желают оказаться брошенными в гущу событий, как не умеющий плавать человек – в бассейн. Они хотят сворачивать горы, имея всю возможную поддержку и руководство на каждом этапе. Для менеджеров это может оказаться очень тяжелой задачей, но если они не смогут разделить энтузиазм и волнение новичков, то рискуют потерять и все преимущества, которые получили, правильно выбрав сотрудника на вакансию.

Представители поколения Y почти всегда приступают к новой работе с искрой энтузиазма. Вопрос в том, будете вы лить на эту искру бензин или воду. Под «лить бензин» я имею в виду следующее: хватайте их (в переносном смысле, конечно) и не отпускайте.

Хватайте их и не отпускайте

Мы разработали простое правило, которому учим менеджеров на наших семинарах: первый день работы – самый важный. Вы должны планировать первый рабочий день сотрудника из поколения Y не менее тщательно, чем вечеринку по случаю дня рождения вашего ребенка. Это не означает, что их надо встречать с тортом со свечами и воздушными шариками, поздравительными песнями и подарками. Но вы обязаны тепло принять их.

Знаете, как встречали на службе новых рекрутов из поколения Y в Военно-морских силах США? У морпехов существует хорошо известная программа обучения новобранцев в тренировочных лагерях. Тринадцать недель отводится на подготовку в режиме 24/7, в течение которых из обычных парней делают настоящих морпехов – специалистов с уникальным набором навыков и ценностей, людей, неразрывно связанных с морской пехотой, ее миссией и каждым бойцом, – связанных до такой степени, что они в прямом смысле готовы выйти на линию огня и победить в бою. Вот это я называю теплым приемом.

Морпехам платят относительно немного. Их работа тяжела и опасна. Тем не менее корпус морской пехоты ухитряется набирать в свои ряды около 40 тысяч новобранцев ежегодно, а текучка там настолько незначительна, что с трудом поддается подсчету. Извлеките уроки из деятельности наиболее эффективного работодателя в западных странах для молодежи от 18 до 22 лет. Если вы размышляете над тактикой привлечения претендентов на вакансии из рядов поколения Y, то задумайтесь, возможно ли применить метод тренировочных лагерей в ваших условиях.

Для этого вам не потребуются полосы препятствий и стрелковые полигоны. Вашим новым сотрудникам не придется отжиматься на плацу в четыре часа утра. Но имеет смысл взять на вооружение интенсивность обучения, ощущение связи с миссией организации, чувство принадлежности к большой общности, совместно приобретаемый опыт, постоянную необходимость решать все новые задачи и непрерывное обучение. Полезно позаимствовать серьезное отношение к сотрудникам поколения Y с самого первого рабочего дня и во все остальные.

Я знаю консалтинговую фирму с сотней сотрудников и весьма ограниченными возможностями обучения, но каждый год они все же

учат четыре-пять новичков. С того момента когда претендент принимает предложение о работе, его прикрепляют к трем опытным сотрудникам, именуемым консультантами, которые курируют его с первого рабочего дня. В период между принятием предложения о работе и выходом на нее консультанты по очереди поддерживают связь с новым сотрудником, участвуют в определении даты его выхода на работу, проводят первоначальное обучение и помогают новичку сориентироваться. «Консультанты “прилипают” к новому сотруднику как репей, – говорит СЕО^[3] этой компании. – Наша цель проста. Новички никогда не останутся наедине со своими проблемами в первые полгода работы, поскольку консультанты всегда готовы помочь».

Работодатели часто допускают ошибку, инвестируя время, энергию и деньги в организацию высокоэффективной ориентационной программы, а сразу после ее окончания распределяя новых сотрудников по рабочим местам с их недружелюбной, деморализующей атмосферой. После интенсивного общения во время ориентационной программы сотрудники из поколения Y сталкиваются с тем, что на рабочем месте их приветствуют фразами: «А мы и забыли, что ты сегодня выходишь», «Притормози, парень!», «Начинай понемногу шевелиться» и подобными им. Неважно, какой длительной и интенсивной (или короткой и скучной) была ориентационная программа, – нельзя позволять недавно нанятым сотрудникам оставаться наедине со своими проблемами. Чем дольше они чувствуют поддержку и содействие, тем больше ценности вы имеете шанс получить от них. СЕО консалтинговой фирмы однажды поделился: «Предполагается, что у каждого новичка будут три консультанта, но, как правило, оказывается, что один из них налаживает с новичком взаимопонимание лучше других и принимает на себя основную часть бремени наставничества. Но консультанты – очень неглупые люди, а компания у нас маленькая, поэтому они обычно пользуются большим авторитетом. У них появляются преданные протеже, стремящиеся работать над проектами вместе со своими наставниками. Они готовы свернуть горы ради своих консультантов».

Простая техника: учите сотрудников чему-то одному в единицу времени

Поколение Y, особенно его лучшие и наиболее способные представители, готовы с изрядным энтузиазмом отвечать на все новые и новые вызовы, принимая на себя все новую ответственность. Именно об этом мне говорил представитель этого поколения: «Вы хотите, чтобы я отдавал все силы работе, правильно? Вы хотите, чтобы я ее любил? Тогда сделайте так, чтобы ее можно было полюбить. Я не собираюсь гореть на работе, где от меня требуется всего лишь выполнение рутинных операций изо дня в день. Дайте мне амбициозное задание. Дайте мне шанс выполнить более важную задачу и сделать это лучше всех. Я хочу вкалывать с утра до ночи. Но дайте мне такую задачу, чтобы ради нее имело смысл это делать».

Такой энтузиазм и стремление принять вызов очень ценны, но при этом ложатся огромной нагрузкой на плечи непосредственных начальников сотрудника из поколения Y. Топ-менеджер в закупочной компании, которая входит в большую сеть предприятий розничной торговли, поделился своим опытом: «Одна из моих непосредственных подчиненных всегда говорит: “Мне уже приходилось это делать”, как будто это достаточная причина, чтобы я поручал ей каждый раз новое задание. “Я поручаю вам это именно потому, что вы *знаете*, как это сделать”, – отвечаю я. Но при этом понимаю, что она так говорит потому, что не чувствует интереса к тому, что ей поручено. Она работает больше, чем все остальные сотрудники. Если я намерен извлечь преимущество из ее готовности выполнять амбициозные задачи, то должен найти время для ее обучения. Нельзя просто дать ей новое трудное дело и сказать: “Приступайте к выполнению”».

Сотрудники из поколения Y, особенно наиболее амбициозные и деятельные, активно стремятся занять более ответственную должность как можно скорей, на гораздо более ранних этапах своей карьеры по сравнению со старшими поколениями. И это не просто неуместная самонадеянность с их стороны, но, скорее, результат адаптации к сегодняшней информационной среде. Современное профессиональное обучение стало непрерывным, привязанным к конкретной потребности и постоянным процессом. Поколение Y только так его и воспринимает, просто не зная ничего другого.

Поэтому его представители всегда спешат освоить новый набор профессиональных навыков, способ решения следующей задачи, взять на себя ответственность за новый проект – даже если с вашей точки зрения они к этому еще не готовы.

Вот что говорит руководитель группы инженеров в исследовательской лаборатории по проблемам ядерного оружия: «Они хотят взвалить на себя выполнение более сложных задач задолго до того, как бывают к этому готовы. Они смотрят, как я решаю эти задачи, и думают: “И я бы тоже смог”. Но они пока не понимают, какая ответственность связана с моей должностью, как много обязанностей на мне лежит и какой опыт и компетенция требуются для того, чтобы с ними справиться». С точки зрения многих менеджеров, конечно, каждое новое задание, проект и обязанность, которые хотят получить сотрудники из поколения Y, выглядят как совокупность прогрессивных приемов и стандартных операций, которые следует освоить, ряд ловушек, которых надо избежать, набор ресурсов, которые необходимо достать, выводов, к которым следует прийти. Менеджеры постоянно говорят мне: «В нашей сфере деятельности одной из самых сложных проблем становится необходимость возлагать серьезную ответственность на недостаточно опытных молодых сотрудников. Вероятно, новичок способен освоить навыки и знания, необходимые для решения одной такой задачи, или двух, или трех, или четырех. Но роль, которую они хотят играть в жизни организации, слишком сложна, чтобы с ней мог справиться тот, у кого нет за плечами нескольких лет опыта работы». Уверяю вас, мне это говорили руководители во всех областях деятельности – от супермаркетов до лабораторий по разработке ядерного оружия. Мы называем это проблемой значимых ролей.

Попросту говоря, вы сталкиваетесь с противоречием: с одной стороны, для того чтобы поколение Y обрело достаточные для интересующих их должностей опыт и знания, требуются месяцы и годы. С другой стороны, на протяжении всего этого времени необходимо поддерживать в перспективных и постоянно совершенствующихся сотрудниках из поколения Y интерес к их работе. Не говорите мне, что боретесь за сохранение в коллективе лучших сотрудников из поколения Y и что должны пройти месяцы

и годы, прежде чем они смогут решать сложные задачи, которые заставят их коллег и боссов воспринимать их серьезно.

Можно ли разрешить это противоречие? Давайте попытаемся разбить глобальные задачи на отдельные и решать по одной за раз. Вы сможете найти для сотрудников из поколения Y важную и ответственную работу уже на ранних этапах их карьеры, если сумеете организовать обучение и поручение им отдельных небольших заданий в рамках общего сложного. Приведем прекрасный пример от того же руководителя группы инженеров из лаборатории по ядерному вооружению: «Я научился этому у механиков, которые постоянно испытывают нехватку персонала. Они обучают молодых механиков выполнять одну несложную операцию в совершенстве. После того как молодой сотрудник в течение нескольких дней демонстрирует, что освоил ее, ему поручают следующую простую операцию и так далее. Через несколько недель молодой механик уже отлично справляется с десятком простых операций и становится полноправным членом коллектива, разве что с довольно ограниченной компетенцией. Самые амбициозные новички продолжают осваивать операции одну за другой и через несколько месяцев обладают уже достаточно широкой компетенцией. Я решил использовать этот опыт для решения проблемы обучения молодых инженеров. Я поручаю им одну небольшую задачу, которая представляет собой часть проекта. Когда они ее решают, я учу их выполнять следующую небольшую задачу. И еще одну. Этот способ обучения очень эффективен с только что вышедшими на работу молодыми инженерами. Им очень нравится учиться таким образом. Они выполняют небольшую часть, но при этом у них складывается ощущение причастности к решению глобальной задачи».

Возможно, в лаборатории по разработке ядерных вооружений занимаются высокотехнологичной работы, но такой простой метод обучения при этом подходит лучше всего. И помните: поколение Y хочет учиться у людей, а не только у компьютеров.

Если вы хотите стать их наставником, то должны поддерживать их стремление обрести способность к быстрому обучению. Вы можете учить их поэтапно, следя за выполнением их ежедневных обязанностей и корректируя процесс. Каждая новая задача становится своего рода испытательным полигоном, на котором молодые

сотрудники демонстрируют свой уровень компетенции и незамедлительно зарабатывают расширение сферы собственной ответственности. Я понимаю, что такой подход требует серьезной вовлеченности и организации постоянного обучения и руководства. Но именно так вы можете обеспечить представителям поколения Y гораздо более быстрый рост в течение первого, второго и третьего года их трудовой карьеры. Кто знает, возможно, вам даже удастся помочь им обрести не по годам глубокие знания и мудрость.

Высокие технологии: не боритесь с желанием сотрудников осваивать новейшие информационные технологии

Мне очень часто приходится бывать в организациях, пытающихся реорганизовать процесс обучения новых сотрудников так, чтобы он удовлетворял нужды и желания поколения Y. «Это новейшие и величайшие технологии, – говорил руководитель обучающей программы в международной компании по производству потребительских продуктов. – Мы проводим непрерывное обучение непосредственно на рабочих местах. Оно похоже на компьютерную игру».

Нет необходимости превращать все (или вообще хоть что-нибудь) в аналог компьютерной игры, чтобы удовлетворить потребности поколения Y, важно предложить им возможность использования технологий, к которой они привыкли и которая им удобна.

Ежедневно в любой области знаний генерируется такое количество информации, что поколение Y по умолчанию исходит из предположения о том, что никто не в состоянии освоить весь ее объем, даже если потратит на это сотню лет. Информация устаревает так быстро, что накопленный ранее массив уже не так важен; гораздо важнее, как быстро вы можете усваивать новые данные и использовать их на практике. Как сказал один из представителей поколения Y: «Давайте учиться постоянно. Давайте постоянно двигаться вперед. Мне не потребуются все те знания, которыми вы когда-то владели, но забыли. Мне не потребуется половина тех знаний, которые вы еще помните. Это означает, что мне осталась всего половина пути до вашего нынешнего уровня. Это означает, что информация

устаревают все быстрее и быстрее. В итоге парню моего возраста намного легче приблизиться к уровню компетенции более опытных сотрудников».

Да, представители поколения Y стремятся освоить новейшие и самые прогрессивные технологии. Но это не просто стремление заполучить самую крутую игрушку. Для них это так же естественно, как дыхание. Это их способ интеграции в глобальную информационную среду. Для поколения Y основные принципы пользования информационными технологиями просты:

- наличие постоянной связи с любым человеком в любом уголке мира;
- немедленный доступ к любой необходимой информации;
- тотальная персонификация своей информационной среды;
- способность учиться и сотрудничать с профессионалами в режиме реального времени.

Поколению Y свойственны очень высокие требования к качеству технологий, которыми их должны обеспечить работодатели, и они бывают глубоко разочарованы, не получив того, на что рассчитывали.

Поколение Y не ожидает от обучения на основе технологий глубоких и системных знаний, скорее, этот способ предназначен для заполнения пробелов в знаниях и навыках, замедляющих работу. Сотрудник из поколения Y как-то сказал мне: «Мне пришлось выложить из собственного кармана определенную сумму, чтобы купить портативный компьютер, необходимый для эффективной работы. Потом я попытался компенсировать эту сумму за счет компании, но и до сих пор мне это не удалось. Но главное в том, что благодаря этому компьютеру я делаю свою работу намного быстрее и качественней, это того стоит, даже если компания никогда не вернет мне деньги за него».

Они знают, что происходит в мире, и хотят использовать свои знания. Поколение Y хочет учиться тому, что ему необходимо знать, и тогда, когда это необходимо. Причина тому вовсе не лень и не неспособность надолго сосредоточить внимание на определенном предмете. Для представителей этого поколения технологии интернет-поиска, онлайн-ресурсы, социальные сети и онлайн-энциклопедии представляют собой такое же обыденное явление, каким для нас был

телефон. Если вы им скажете, что доступа к этим ресурсам у них не будет и они не смогут ликвидировать пробелы в своих знаниях и навыках с их помощью, то это все равно, как если бы вы предложили им поработать в каменном веке. Представьте, что в 1990-х годах кто-нибудь рекомендовал бы вам делать копии, печатая их под копирку. Примерно так же представители поколения Y воспринимают рекомендации о том, что им следует воздержаться от использования привычных инструментов и ресурсов.

Поделюсь историей, которую мне рассказывали сразу несколько сотрудников крупной страховой компании. Кажется, один молодой всезнайка из поколения Y, работавший в отделе маркетинга (назовем его Барри), получил задание, выполнение которого должно было занять несколько месяцев, – и смартфон «Блэкберри» для служебного пользования. Но когда задание было выполнено, Барри попросили вернуть смартфон. Надеясь на то, что в такой большой компании об этом никто не вспомнит и он сможет и дальше пользоваться своим сокровищем, Барри проигнорировал эти требования. Вскоре Барри пригласили на совещание с его непосредственным начальником и еще несколькими топ-менеджерами, сплошь вооруженными такими же смартфонами в силу их высокого служебного положения. В какой-то момент обсуждение коснулось важного вопроса, причем большинство присутствующих разошлись во мнениях с непосредственным начальником Барри, активно отстаивавшим свою точку зрения. В конце концов, чувствуя, что одержать верх в споре не удастся, тот сказал, что изучит вопрос дополнительно после совещания и отдельно свяжется с каждым его участником. Тем временем Барри провел собственное исследование с помощью смартфона и еще до окончания совещания поднял руку и представил исчерпывающий ответ на важный вопрос, заданный его боссом. Как сказал один из участников этого совещания, «на всех нас это произвело большое впечатление, мы единогласно решили оставить смартфон Барри».

Это и есть пример информационной среды поколения Y. Имея поисковые и информационные системы с пользовательскими меню, любой может найти огромное количество вариантов ответов на любой вопрос из множества источников – и все это в мгновение ока. При наличии доступа к ним сотрудникам не приходится изобретать велосипед заново, поскольку у них есть результаты работы их

предшественников. Эти результаты можно задействовать как для быстрого обучения, так и для повторного использования в рамках новых проектов, что существенно сокращает сроки их выполнения. Технология «вики»^[4] – это уникальный способ организовать сотрудничество, обеспечив стимулы для множества людей к участию в решении проблемы в удаленном режиме и в удобное для них время. Социальные сети позволяют любому человеку устанавливать взаимовыгодные отношения с разделяющими их интересами людьми (внутри компании и вне ее) – независимо от места их нахождения или других барьеров. Мгновенный обмен сообщениями позволяет каждому человеку обратиться к любому виртуальному знакомому по любому поводу и в любой момент. Представьте себе мировоззрение, в котором эти инструменты – со всей их быстротой, мгновенным доступом, постоянной связью и полной персонификацией – стали чем-то само собой разумеющимся. Остается единственный вопрос: а что вы предпринимаете для того, чтобы дать возможность поколению Y использовать их для повышения эффективности работы?

Создайте условия для использования этих инструментов и наблюдайте, как сотрудники ликвидируют один малюсенький информационный пробел за другим в режиме реального времени. Это высокотехнологичный аналог выполнения одного небольшого задания за другим по простой методике. Имея доступ к известной и любимой технологии, поколение Y способно точно скоординировать и настроить свое обучение на рабочем месте методами, которые удивят вас и приведут в восхищение.

Сделайте каждого сотрудника генератором идей

Сотрудники из поколения Y, особенно находясь в статусе новичков, обычно рвутся выявлять проблемы, оставшиеся незамеченными до них, и решать задачи, для которых никто еще не нашел решения. Они хотят изобрести что-то новое и усовершенствовать уже существующее. Один из представителей поколения Y говорил мне: «Еще до того как приступить к работе, я проводил исследование наших конкурентов, делал заметки, пытался собрать о них как можно больше информации. Я старался побеседовать с независимыми

экспертами и получить информацию от людей, долгое время проработавших в этих компаниях. Я хотел сделать что-то новое. Мне казалось, что работодателю будет интересен свежий взгляд на проблему. Но выйдя на работу, я почувствовал, что мои усилия и идеи никому не интересны. Мой босс закатывал глаза каждый раз, когда я брал слово на совещаниях отдела, показывая, что не желает ничего слышать. Через некоторое время я понял, что больше не интересуюсь делами отдела».

Менеджеры часто делят своих сотрудников – явно или неявно – на две категории: интеллектуалов, или генераторов идей, и тех, кто на это не способен. Сотрудники с высоким уровнем образования, отвечающие за выполнение более сложных задач, зачастую получают статус генераторов идей, сотрудники с низким уровнем образования, отвечающие за выполнение менее сложных задач, такого статуса не получают. Я считаю, что это серьезная ошибка, хотя, к несчастью, весьма распространенная. Иногда я часами пытался заставить менеджеров и руководителей осознать, что в наше время любой сотрудник в успешной компании должен быть генератором идей.

Интеллектуальная работа, независимо от ее характера, отличается от любой другой не тем, что делают, а тем – как. Если вы упорно трудитесь над распространением информации, технических средств или идей на своем рабочем месте, то вы – интеллектуальный сотрудник, по крайней мере, с моей точки зрения. Если вы не стремитесь обмениваться знаниями и навыками, чтобы выполнять работу более эффективно, то окажетесь бесполезным. Это справедливо для любого рода деятельности – от рытья траншей до проектирования фундамента здания, которое будет сооружено на месте этой траншеи.

Большинство сотрудников из поколения Y интуитивно понимают это и не представляют, как можно работать иначе. Главная проблема заключается в том, чтобы поддерживать их сосредоточенность на той работе, для которой вы их наняли, и при этом побуждать использовать новые знания и навыки. Чем больше вы поощряете сотрудников из поколения Y учиться новому для выполнения своей работы, тем больше они будут ею увлекаться. Чем больше вы стимулируете их учиться в процессе работы, тем лучше они будут ее выполнять. Неважно, трудитесь вы в высокотехнологичной или низкотехнологичной отрасли, – помогите своим сотрудникам

направить полученные знания на повышение эффективности их деятельности вместо того, чтобы критиковать идеи и убивать в них энтузиазм. Если вы наняли кого-нибудь выгружать коробки из грузовика, а этот парень хочет быть генератором идей, то ваша задача заключается в том, чтобы направить его мышление и способность к обучению на то, чтобы эффективнее выгружать коробки. Если вы наняли кого-то копать траншею, заставьте его сосредоточиться на размышлениях о том, как копать траншею быстрее. И так далее.

«Стоит им переступить порог нашей компании, как я сразу же предлагаю составить индивидуальный план обучения и завести журнал занятий, – говорит сообразительный менеджер из крупной фармацевтической компании. – Они составляют список своих обязанностей, а я прошу их для каждой обязанности записать перечень необходимых ресурсов. К последним могут относиться книги, люди, сайты и вообще все что угодно. Одно только это дает впечатляющие результаты. После того как они составили план, я прошу их определить для себя цели обучения, непосредственно связанные с их прямыми обязанностями, а также записывать все мероприятия, способы использования обучающих ресурсов, результаты этой учебы и их влияние на эффективность работы».

Действительно ли это? «Им это нравится, – говорил мне этот менеджер. – Они проявляют творческий подход в составлении учебных планов и с удовольствием их ведут. Я считаю, что это повышает эффективность их труда. Сотрудники, вовлеченные в эту программу, зачастую оказываются наиболее успешными – не только до тех пор, пока работают на меня, но и на следующих этапах своей карьеры». Он добавил, что такой подход особенно эффективен для сотрудников, которых с любой точки зрения можно назвать генераторами идей – постоянно фонтанирующих новыми предложениями, придумывающих всевозможные усовершенствования собственной деятельности и работы коллег. Вместо того чтобы раздражаться от их энтузиазма, этот менеджер постарался направить его в нужную сторону: «Я начал стимулировать их к тому, чтобы записывать полезные мысли: если у вас есть идея, запишите ее, отложите на пару недель, а затем проанализируйте еще раз; если она все еще вам нравится, подумайте о том, что необходимо для ее практической реализации, проведите

небольшое исследование, а затем составьте проект по реализации этой идеи. При таком подходе они не вываливают на нас все, что только приходит им в голову. Я отношусь к их предложениям серьезно, поэтому и они относятся к ним серьезно. Не отбрасывайте их идеи слишком быстро, поскольку иногда они оказываются просто отличными».

Устраиваясь на работу, сотрудники из поколения Y готовы браться за дело без промедления. Поручая им одно задание за раз, предоставив необходимые инструменты для его быстрого и эффективного выполнения, помогая в привязке идей и усилий к выполнению непосредственных обязанностей, вы сможете пробудить в них энтузиазм и поддерживать увлеченность, начиная с первого рабочего дня.

Глава 4

Практика «родительского» менеджмента

Уверен, если бы мой босс был хотя бы наполовину так крут, как мой отец, это было бы здорово!

Поколение Y

Старший управляющий директор по прямым инвестициям рассказал мне о телефонном звонке матери одного из его сотрудников и ее жалобах, что сын слишком много времени проводит на работе. Я спросил, как же он отреагировал на этот звонок. «Я просто выслушал ее и постарался проявить вежливость. Я не сказал ей, что каждую минуту, которую я трачу на этот разговор, ее сын теряет десять тысяч долларов. Но я подсчитал это в уме, – ответил он. – Это просто смешно. Моим родителям никогда бы в жизни не пришло в голову звонить моему боссу на работу, которую я получил после окончания колледжа. Я не могу себе этого представить. Мои родители даже не знали, как зовут моего начальника. И я был бы невероятно смущен, если бы они ему позвонили».

Я слышал эту историю много раз с некоторыми вариациями. Детали могут отличаться, но суть всегда одна и та же. Не подлежит сомнению, что в наше время родители принимают гораздо большее участие в жизни своих детей, чем это было у предыдущих поколений. Преподаватели в университетах говорят, что родители студентов из поколения Y сопровождают детей на вступительные занятия (по некоторым данным, до 80 % первокурсников приходят с родителями на некоторые или даже все вступительные лекции). Иногда студенты по несколько раз в день звонят родителям, чтобы проконсультироваться, на какие факультативные курсы записаться, как вести себя в аудитории, как выполнить домашнее задание и лучше подготовиться к экзаменам. Профессора вынуждены постоянно выслушивать родительские жалобы на большую нагрузку студентов и неправильную оценку их знаний. Часто приходится слышать от родителей: «В конце концов, мы платим большие деньги за образование детей. В данном случае мы – ваши клиенты».

Эта модель родительской гиперопеки сохраняется и тогда, когда представители поколения Y устраиваются на работу. Менеджеры практически каждый день рассказывают мне о родителях, сопровождающих сыновей и дочерей на собеседования, а иногда даже приходящих с ними на работу в первый день. А дети иногда весь день напролет звонят родителям, чтобы проконсультироваться по поводу карьерных решений и рассказать о поступках менеджеров. Один сотрудник из поколения Y так сформулировал проблему: «Мои родители – это мои лучшие друзья. Естественно, мне нужна их поддержка в разных жизненных ситуациях, в том числе рабочего и любого другого характера. Они всегда готовы помочь, о чем бы ни шла речь. Я не хочу оставаться с проблемами один на один, да и почему я должен это делать?» В результате менеджеры зачастую приходят в изумление, получая звонки от родителей с требованиями уменьшить нагрузку на их детей, дать им те или иные задания, назначить на более высокую должность или повысить заработную плату.

Да, сегодня это обычное дело, когда родители жертвуют свои силы и время на помощь их молодым (и не таким уж молодым) взрослым детям во всех сферах их жизни, в том числе на работе. В былые времена такое вмешательство считалось совершенно неприемлемым. Но как мы помним, для поколения Y в этом нет ничего нового. У них всегда существовала очень тесная связь с родителями. На каждом шагу их поддерживали, направляли, руководили ими, обучали и защищали. В отличие от предшествующих это поколение не слишком-то рвется обрести полную свободу по достижении совершеннолетия.

Фраза, что поколение Y находится под родительской гиперопекой, стала уже крылатой. Тем не менее это факт. И с ним менеджерам придется как-то сосуществовать. «Это просто возмутительно, – заявляет часть из них. – Я вообще не обязан иметь дело с их родителями». В то же время другая часть менеджеров просто принимает как данность то, что на первых этапах карьеры молодых сотрудников продолжают опекать и поддерживать их родители. Не думаю, что стоит считать это само собой разумеющимся. Вы наняли на работу молодого сотрудника, а не его родителей. Тем не менее каким-то образом на это *следует* реагировать.

Старшая медсестра отделения в очень загруженной больнице говорит: «У меня подход простой: вы, ребята, или утонете, или научитесь плавать. А уж кому что – решит жизнь». Но проблема в том, что если применять упомянутый подход к сотрудникам из поколения Y, то они, скорее всего, утонут. А может быть, выгребут на мелкое место, или поплывут в своем собственном направлении, или вылезут из воды, перейдут через улицу и устроятся работать к вашим конкурентам. А когда вы найдете им замену, то столкнетесь с той же самой проблемой: потенциальный сотрудник опять придет на собеседование в сопровождении мамы. Но ирония судьбы заключается в том, что если вам все же попадется человек из поколения Y, не настолько тесно связанный с родителями, и вы примете его на работу, то очень скоро можете пожалеть об этом. Среди сегодняшнего молодого поколения именно те, кто сильнее привязан к родителям, зачастую наиболее работоспособны, ориентированы на результат и трудолюбивы.

На своих семинарах я рассказываю менеджерам, что в решении проблемы гиперопеки родителей молодых сотрудников надо зарекомендовать себя сильным, а не слабым руководителем. Вашим сотрудникам из поколения Y очень важно знать, что вы понимаете, кто они такие, и заботитесь о том, чтобы они добились успеха. Вам нужно проводить с ними достаточно времени. Вы должны направлять их в этом очень сложном и жестком мире. Подробно объяснять непонятное, как когда-то делали их преподаватели. Мягко, но настойчиво корректировать их действия, не позволяя сбиться с пути. Вы должны быть с ними честны, и это поможет им в развитии. Вам нужно следить за их успехами, пусть даже и небольшими. Если они ведут себя в соответствии с вашими требованиями, то их надо вознаградить. Вы должны добиваться выплаты специальных премий за результаты работы выше средних.

Когда я рассказываю об этом подходе на своих семинарах, то хотя бы один присутствующий в аудитории менеджер обязательно заметит: «Это очень похоже на родительскую опеку. Не хотите ли вы сказать, что мы должны относиться к молодым сотрудникам как к собственным детям?» Боюсь, что в итоге придется ответить на этот вопрос положительно, по крайней мере отчасти. Давайте скажем так: вы не можете бороться с феноменом чрезмерной опеки, поэтому научитесь его использовать. Ваши сотрудники из поколения Y хотят

этого. Им это необходимо. Без твердого руководства возникнет пустота, которую раньше занимала опека родителей.

Проявляйте заботу и не забывайте о них. Худшее, что вы можете сделать по отношению к поколению Y, – это обращаться с ними как с детьми, разговаривать свысока и давать почувствовать, что вы их не уважаете. Поколение Y привыкло к тому, что их очень ценят в семье, уважая их чувства и мнения. Помните, что поколение Y всегда ощущало больше уважения со стороны родителей и вообще старшего поколения, чем любое другое в истории.

Я называю этот управленческий подход «родительским» (*in loco parentis*) менеджментом. *In loco parentis* – латинский термин, точный перевод: «вместо родителей». Обычно он означает, что организация (чаще всего школа) обязана заботиться о несовершеннолетних воспитанниках в отсутствие их родителей. Займите это опустевшее место. Возьмите на себя воспитательные функции, но откажитесь от эмоционального взаимодействия с сотрудником (по крайней мере частично). Рассмотрим подробнее, что это означает.

1. Покажите, что заботитесь о них.
2. Очертите границы и организационную структуру.
3. Помогите им отслеживать собственные достижения.
4. Добивайтесь выплаты специальных премий за небольшие достижения.

1. Покажите, что заботитесь о них

Говоря «заботьтесь о сотрудниках», я не утверждаю, что вы должны их любить, как если бы они действительно были вашими детьми, или отвести им комнату в вашем доме. Но, возможно, вам придется провести их через первые этапы карьеры и помочь перейти на следующий уровень. Облегчите им этот переход.

Не следует слишком сильно тревожиться по этому поводу. Вам не обязательно проникать глубоко в мысли, чувства подопечного сотрудника, лезть ему в душу или пытаться выяснить причины его поступков. С моей точки зрения, не стоит и пытаться делать нечто подобное, если только у вас нет квалификации и опыта работы психотерапевтом или священником. Просто проявите достаточно заботы, чтобы помочь подопечному добиться успеха на рабочем месте, если этот человек трудится на вас. Сотрудник из поколения Y недавно сказал мне: «Мне необходимо работать для людей, которые знают, кто я такой, что я делаю, и заботятся обо мне. У меня был босс, который даже не знал моего имени. Сейчас моя начальница, хоть она и занятой человек, стремится поддерживать со мной контакт, задает вопросы и действительно слушает, что я говорю. Она уже многому меня научила».

Как установить контакт со своими сотрудниками из поколения Y? В первую очередь следует понять, что они за люди.

Познакомьтесь с ними поближе

Я не говорю, что вам надо разбираться, что происходит в личной жизни каждого сотрудника. Я считаю, что это вас не касается. Достаточно понять, какие особенности личности сотрудника влияют на выполнение им трудовых обязанностей. Особенно позаботьтесь о том, чтобы запомнить их имена. Стоит называть их по имени как можно чаще. (Обычно люди из поколения Y любят свои имена.) Но этого недостаточно. Вам следует знать, что они собой представляют на работе и чем заняты в каждый момент времени.

- Как долго сотрудник работает в компании?
- Каков его график работы?
- Каковы его основные ежедневные задачи?

- Над какими еще проектами он работает?
- Где находится рабочее место сотрудника? Приходится ли ему ездить в командировки? Куда?
- Можно ли назвать его отличным или слабым работником или чем-то средним между этими двумя характеристиками?
- Можно ли сказать, что он работает быстро, медленно или со средней скоростью?
- Понимает ли он все или, по крайней мере, основные детали полученного задания?
- Можно ли сказать, что он в целом положительно влияет на атмосферу в коллективе и на коллег? Нейтрально? Отрицательно?
- Какова его репутация среди коллег?
- С вашей точки зрения, на какое время этот сотрудник задержится в компании? Есть ли шансы, что он останется у вас надолго?

Единственный способ получить всю эту информацию – регулярно общаться с сотрудником, помогая ему добиться успеха в работе. Конечно, некоторые люди требуют больше внимания, чем другие. Но все они нуждаются в вашем внимании. Лучший способ показать, что вы действительно заботитесь о своих сотрудниках, – это инвестировать свое время в помощь их продвижению по службе.

Инвестируйте необходимое количество времени в каждого сотрудника из поколения Y

Очень часто менеджеры задают мне вопрос: «А как можно на практике уделять внимание каждому сотруднику, знать его близко, да еще и контролировать, чем он занят в каждый момент времени?» Ответ зависит от того, сколько людей находится у вас в подчинении. Я считаю, что вы сможете ближе познакомиться, разобраться в особенностях личности и поддерживать постоянный контакт с пятнадцатью-двадцатью подчиненными, двадцать человек – это предел. (Причем уже даже в этом случае вам придется вести записи о сотрудниках, чтобы справляться с количеством информации.) Если у вас более двадцати подчиненных, вам придется выбирать. Но если вы потратите львиную долю своего времени на нескольких проблемных сотрудников, то это будет большой ошибкой. Подходите

к вопросу стратегически. В первую очередь сосредоточьтесь на менеджерах. Любой ваш сотрудник, у которого тоже есть люди в подчинении, должен иметь приоритетное право на ваше время. Во вторую очередь следует уделить внимание сотрудникам, чья работа связана с большими издержками или чревата травмами для самих сотрудников или окружающих, – всем, чья работа особенно важна для компании, очень трудна или опасна. В-третьих, каждый день выбирайте одного-двух новых подчиненных и все оставшееся от первых двух категорий сотрудников время уделяйте им. Если вы успеваете ежедневно общаться с двумя подчиненными из третьей категории, то я рекомендовал бы выбирать одного из числа лучших сотрудников (одна «звезда»), а второго – из числа слабых (одна «проблема»). Далее двигайтесь постепенно к «золотой середине», пока не пообщаетесь с каждым сотрудником. А потом начинайте процедуру сначала.

Не допускайте затягивания встреч один на один с каждым подчиненным и возникновения запутанных ситуаций. Не пускайтесь в пустую болтовню. У вас нет времени на глубокие, душевные разговоры с каждым по отдельности. Индивидуальные беседы должны быть по возможности краткими и ориентированными на подготовку сотрудника к выполнению задач на день, неделю или месяц. Помогите каждому подчиненному из поколения Y справиться с неотложной работой. Помните, что нет никакой необходимости показывать каждому сотруднику из поколения Y, что вы глубоко переживаете за него, достаточно продемонстрировать, что вы заботитесь о нем, тратя необходимое время на то, чтобы помочь ему добиться успеха в работе.

После того как вы познакомились со всеми сотрудниками, вам будет легче выбрать правильный тон для встреч с глазу на глаз. И каждый такой разговор полезно начинать со следующих вопросов: «Как поживаете? Каковы ваши первоочередные задачи на сегодня? Какие действия вы собираетесь предпринять? С чего хотите начать прямо сейчас? Могу ли я чем-то помочь вам?» Внимательно выслушайте ответы. Затем постарайтесь завершить встречу конкретным и практически реализуемым советом.

«Я стараюсь перед каждым сотрудником ставить четкую цель и помогать ему реализовать ее, – рассказывает менеджер из крупной

инженерной компании. – У каждого сотрудника свои обстоятельства. Разговаривая с одной из моих подчиненных, я стараюсь побудить ее двигаться вперед, завершая очередной шаг и тут же переходя к следующему. Другого сотрудника, наоборот, требуется слегка притормозить и заставить уделить больше внимания деталям. Кому-то надо подсказать заправить рубашку в брюки, приходить на работу вовремя и прекратить без конца болтать по телефону. Но я всегда стараюсь определить индивидуальную цель для каждого, и они знают, что я искренне хочу помочь им добиться успеха».

Будьте искренни

Я помню, что эта глава называется «Практика “родительского” менеджмента», но не поймите меня превратно. Я вовсе не считаю, что вы должны изображать из себя родного отца для своих сотрудников на работе. На самом деле не стоит изображать вообще ничего. Поколение Y отличается особой восприимчивостью к неискренности, особенно когда речь идет о начальстве. Чтобы преуспеть вместе с ними, следует вести себя естественно. Поэтому логично будет сконцентрироваться на общих интересах (наиболее очевидный из них – работа), а также на том, чтобы как можно лучше выполнить основную роль, которую вы играете в их жизни, – роль их менеджера.

Вы руководите подчиненными. Рабочие отношения – это деловые отношения. Поверьте, никто из ваших сотрудников не ходил бы каждый день на работу, если бы вы им не платили. Поэтому относитесь ко всем сослуживцам с уважением. При этом решительно принимайте на себя ответственность и распределяйте работу между сотрудниками. Вы платите им за то, чтобы они трудились быстро, качественно и на протяжении всего дня. Подчеркните это обстоятельство, постоянно напоминайте о нем и никогда не пытайтесь каким-то образом его замаскировать.

К сожалению, некоторые менеджеры пытаются изображать дружеские отношения со своими сотрудниками. Я понимаю, что иногда на работе можно найти лучшего друга. Но посмотрим на вещи реально: если вы дружите с коллегой по работе, особенно с вашим непосредственным подчиненным, которому должны каждый день отдавать распоряжения, то наверняка стремитесь отделить личные

отношения от рабочих. Настоящая дружба – это то чувство, которое вы стараетесь защитить от всех служебных проблем, и, возможно, время от времени вам даже приходится после рабочего дня извиняться за вынужденно холодное обращение в офисе. Но если о настоящей дружбе речь не идет, то лучше не пытаться на работе изображать из себя такого Мистера Друга. Это очень часто смущает подчиненных, а иногда и разрушает атмосферу в коллективе. Один сотрудник из поколения Y изложил это очень ясно: «Окружающие могут быть настолько неискренними здесь. И знаете что? Не пытайтесь меня дурачить. Я все прекрасно понимаю. Вы здесь босс. Меня это вполне устраивает. Не тратьте понапрасну мое время, прикидываясь моим лучшим другом. Просто скажите, что я должен делать. Давайте, просто скажите это».

Зачастую менеджеры говорят мне: «Думаю, что молодые сотрудники относятся ко мне с симпатией. Они считают, что я крутой. И мне не хотелось бы разрушить это впечатление». Но это желание зачастую заставляет менеджеров вести себя неправильно. Иногда они поддерживают сплетни о других подразделениях компании, допускающих вольности менеджерах, принимающем непопулярные решения руководстве, а иногда ищут способы выкрутиться, когда их сотрудники сделают что-то неправильно. Такие менеджеры поддаются искушению давать обещания, которые они не в состоянии сдержать, наделять сотрудников дополнительной ответственностью, к которой те еще не готовы, рассыпаться в незаслуженных похвалах. Иногда менеджеры позволяют сотрудникам из поколения Y думать, что их вклад в решение какой-то проблемы оказался очень ценным, хотя на самом деле это не так. Они не устанавливают четко границы ответственности подчиненных, а в результате молодые сотрудники на свой страх и риск выбирают себе занятие, будучи при этом совершенно уверены в том, что именно этого от них ждут. Избегайте подобных ошибок.

Я не считаю, что менеджеры не должны проявлять теплоту и сердечность в отношениях с подчиненными. Я думаю, что они обязаны вести себя вежливо и корректно. Я уверен, что отношения с сотрудниками следует строить на прочном фундаменте – совместно решаемых задачах и работе. Чем больше ваши отношения фиксируются на общей деятельности, тем лучше будут ее результаты.

Это поможет избежать ненужных проблем и решать возникающие до того, как они выйдут из-под контроля.

Иногда менеджеры пытаются примерить на себя роль заводилы, имитируя манеру поведения тех довольно редко встречающихся людей, которые обладают уникальной способностью вдохновлять окружающих благодаря своей харизме, заразной энергии и неподражаемому энтузиазму. Есть ли у вас такие качества? Если да, то вам крупно повезло. Но если это не так, то научиться этому не удастся – не стоит понапрасну тратить время на бесполезные попытки. Ведите коллектив за собой, но не стремитесь играть роль неформального лидера. Симпатизируйте коллегам, но не пытайтесь играть роль их психотерапевта. Будьте властными, но не изображайте тирана. Вы можете быть требовательным и стремящимся помочь руководителем и при этом вести себя естественно.

«После нескольких лет, потраченных на попытки применять то один, то другой набор личностных характеристик, я наконец понял, что единственный подходящий стиль руководства – это мой собственный, – рассказывал мне умудренный опытом менеджер из розничной торговой компании. – Я увлеченный и энергичный человек и в таком же тоне общаюсь со своими подчиненными. Я воспитываю в себе терпение и дисциплину, чтобы уделить необходимое время на постановку сотрудникам задач и удостовериться, что они все поняли. Теперь я гораздо больше времени трачу на размышления о том, что я должен говорить людям, чтобы они точно понимали, чего я от них жду. Так я пытаюсь стать терпеливым и дисциплинированным. Но я все равно остаюсь энергичным и увлеченным. Таков уж я от природы».

Тщательно подбирайте слова. В любых обстоятельствах старайтесь демонстрировать лучшие качества характера. Но при этом оставайтесь самим собой.

2. Очертите границы и организационную структуру

Ваши подчиненные, принадлежащие к поколению Y, хотят получить свободу действий на работе. Они жаждут самостоятельно определять ее режим, выбирать место, где ее выполнять, коллег, задачи и способы их решения. Проблема состоит в том, что любая задача,

поручение или проект имеют определенные параметры, ограничивающие свободу исполнителей.

Но не меньше, чем свободу, поколение Y уважает определенные рамки и упорядоченность. Прежде всего они не хотят понапрасну терять время. Не забывайте о том, что с детских лет они находились под властью слишком авторитарных взрослых, которые не оставляли ни одной свободной минуты в их расписании. Поскольку они привыкли к этому, то быстро адаптируются к любым программам и процедурам. Один сотрудник из поколения Y так говорил мне об этом: «Последнее, что мне нужно, – это босс, заявляющий: “Хорошо, делайте эту работу так, как считаете нужным”. Затем обнаруживается, что он и сам уже очень хорошо знает, как именно она должна выполняться. Я не собираюсь биться головой об стенку, стараясь выяснить детали выполнения задания, если он уже давно все выяснил. Я, конечно, заинтересован в том, чтобы внести что-то личное в выполненные задания и проекты, но если это невозможно, скажите мне об этом заранее».

Если вы собираетесь предоставить сотруднику из поколения Y больше свободы на рабочем месте, то лучшее, что вы можете сделать, – четко очертить границы его свободы и дать ему определенную методику, в рамках которой он может действовать относительно автономно. На практике на некоторых позициях от сотрудника требуется умение идти на риск, и ошибки неизбежны. Но даже в этом случае менеджер обязан помочь сотруднику из поколения Y избежать неоправданного риска и повторения ошибок, уже совершенных другими. Креативность и инновационность совсем не обязательно должны сопровождаться безрассудностью. Вы требуете от копирайтера, работающего в рекламе, чтобы тот мыслил нестандартно, но при этом должны помочь ему избежать в текстах лжи, злословия, непристойности. Вы требуете от ученого-ядерщика инновационности? Помогите ему избежать ядерного взрыва. Это просто замечательно, если ваши повара отличаются творческим подходом, но вам бы не хотелось, чтобы они по своему усмотрению меняли рецептуру блюд в ежедневном меню, правда? Как руководитель вы отвечаете за создание таких границ ответственности и методики выполнения работы, которые допускали бы разумный риск

и неизбежные ошибки, но гарантировали бы безопасность этих рисков и ошибок.

Хороший способ дать возможность сотруднику проявить свою креативность состоит в том, чтобы предлагать ему задания, выполнение которых зависит от первого впечатления. Возможно, вы как менеджер еще не определили точно цель проекта и даже не знаете, что конкретно ищете. Это прекрасная возможность попросить молодого сотрудника «испытать силы» и «получить полную свободу действий в выборе методов», причем вы должны отвечать за свои слова. Обычно помощь молодых сотрудников из поколения Y на ранних этапах вашего собственного творческого поиска бывает очень полезна. Но предварительно убедитесь, что границы их самостоятельности и методика исследований четко определены. Объясните, что вы привлекаете их лишь к первым этапам творческого процесса, после чего возьмете на себя руководство проектом.

Когда бы вы ни поручали новое задание, сферу ответственности или проект молодому и очень перспективному сотруднику, следует начинать с доведения до него ваших ожиданий. Убедитесь со всей очевидностью, что этот человек понял, что от него требуется и как именно он должен выполнять работу согласно вашим ожиданиям. Это единственный способ заставить сотрудников внедрять прогрессивные методы работы и превращать их в стандартные операционные процедуры. На протяжении выполнения задания вам следует регулярно проводить индивидуальные встречи, чтобы оценить успехи сотрудника. Во время разговора один на один вы должны спросить: «Что вы уже сделали? Какие действия намерены предпринять дальше? Что конкретно собираетесь делать на следующем этапе?» Внимательно выслушайте ответы. Примите за правило завершать встречу назначением времени и места следующего разговора.

Любое задание, независимо от предоставляемой исполнителю степени свободы творчества, должно иметь четкие цели и определенные сроки выполнения, а также количественно измеримые показатели. Границы (пусть и относительно гибкие) и структура – обязательное условие существования свободы творчества в реальном мире.

3. Помогите им отслеживать собственные достижения

Возможно, вы считаете, что поколение, выросшее на мантрах типа «мы все победители» и «каждый получит приз», вряд ли окажется слишком конкурентоспособным. Однако это не так. Хотя высокая самооценка немало вредит конкурентоспособности представителей поколения Y, зато привычка к постоянным тестированиям компенсирует ущерб. Но тестирование формирует совершенно другой вид конкурентоспособности: конкуренция с установленными стандартами и критериями, средними значениями, собственными результатами в прошлом.

Вспомните о видеоиграх, в которые поколение Y может играть снова и снова, превосходя собственный результат, установленный ранее. Они каждый раз выигрывают, и это им приносит большую радость. Это особый вид конкуренции, созданный поколением Y: они хотят соперничать сами с собой, находясь в безопасности, причем неудавшийся раунд всегда можно повторить еще и еще раз, пока результат не удовлетворит. Если речь заходит о конкуренции на рабочем месте, то ее ярко характеризует высказывание одного из представителей поколения Y: «Я делаю все, что мне говорят делать. Скажите, пожалуйста, мне это зачтется? Я без устали набираю очки для своей будущей карьеры. Но хотелось бы знать, ведет ли кто-то счет?»

Если сотрудники из поколения Y знают, что вы следите за эффективностью их работы изо дня в день, в них пробуждается стремление набирать очки, а соревновательный дух укрепляется. Постоянное внимание к их деятельности подтверждает их важность и значимость их работы для компании. Это стимулирует их к более эффективному труду, поскольку они хотят завоевать доверие, улучшить резюме и заработать больше очков как в материальном, так и в моральном плане.

«Я руководил командой молодых программистов, – рассказывал мне топ-менеджер одной из разведывательных служб США. – В первые несколько месяцев еженедельные рабочие совещания группы проходили отлично, но после каждого программисты поодиночке подходили ко мне, желая услышать персональные отзывы об их работе. Я старался говорить об этом на общем собрании, требовал сдавать рапорты о проделанной работе. Но все равно они один за другим подходили после совещания, чтобы получить оценку своей

работы в частном порядке. В конце концов на одном из таких собраний я предложил обсудить проблему и выработать какое-то решение. Все они сказали одно и то же: “Мы хотим знать, как оценивается наша работа в индивидуальном порядке”. Тогда я шутливо поинтересовался: “Не хотите ли вы, чтобы я выдавал вам золотые звезды за хорошо выполненную работу?” Все они одобрительно закивали. Им эта идея очень понравилась, зато мне пришлось решать непростую задачу. Тем не менее я начал выдавать им персональные золотые звезды на наших рабочих совещаниях, и им это очень понравилось. Они все время спрашивали: “А я получу золотую звезду за эту работу?”»

Истории вроде этой мне приходилось слышать неоднократно от менеджеров компаний в целом ряде отраслей, у которых в подчинении находились сотрудники поколения Y. Им действительно очень нравится получать золотые звезды. Однако следует помнить: если вы решили выдавать золотые звезды, начислять баллы или что-то еще в этом роде, то необходимо совершенно ясно и недвусмысленно объяснить, каким образом их можно заработать – или потерять. Вам нужна система.

Система поощрительных баллов

Одну весьма эффективную систему такого рода я видел в действии на складе крупной оптовой компании по торговле напитками. Каждый день сотни (или даже тысячи) ящиков ставились в одном углу, а сотни грузились для отправки получателям в другом. На протяжении всего дня эти ящики перетаскивались из одного угла склада в другой, причем это требовало тщательной проверки кодов, нанесенных на ящиках, специальным считывателем. Все сотрудники склада премируются в зависимости от количества набранных баллов. Один из менеджеров на складе рассказывал мне: «Единственный способ заработать баллы на нашем складе – это перемещать ящики, как можно больше ящиков. Если вы водите грузовик, то получаете очки за транспортировку. Если при этом часть бутылок бьется, то баллы снимаются. Если вы работаете на погрузочном терминале, то получаете баллы за количество погруженных ящиков. Именно начисляемые очки становятся главным мотивом повышения эффективности труда. Повысить свой доход можно, зарабатывая

дополнительные баллы. Они же необходимы для того, чтобы заслужить сокращенный рабочий день или дополнительные дни отпуска». Как работает эта система? Менеджер со склада засмеялся: «Все стараются заработать дополнительные баллы, особенно совсем юные сотрудники. К нам устроилась целая группа молодых людей. Эти парни буквально отталкивают друг друга, когда очередной грузовик становится на разгрузку. Они очень хотят заработать дополнительные баллы. Некоторые из них выражают желание работать целый день и получить больше денег. Другие стремятся заработать больше баллов и иметь возможность раньше уйти с работы. Но все стремятся получать как можно больше очков. А я могу сидеть и наблюдать, как система поощрительных баллов делает большую часть моей менеджерской работы».

Аналогичную историю рассказывала мне партнер-учредитель небольшой рекламной компании, которая решила начислять дополнительные баллы своим сотрудникам за эффективность труда выше среднего и участие в особо сложных проектах. Она поделилась, что сначала и сама плохо понимала, что могут давать эти дополнительные баллы. Но потом ей пришло в голову сочетать дополнительные баллы с премиальными выплатами, так что они обрели вполне конкретное наполнение. Эта система премирования приобрела столь широкую популярность, что она начала присваивать баллы каждому проекту заранее. «Через некоторое время за выполнение каждого, даже самого маленького задания можно было получить премиальные баллы. Если вы сделали работу очень быстро, то за это полагаются дополнительные очки. Если вы проделали что-то незаурядное, то вам тоже начисляются баллы. Если вы показали более высокую производительность труда, чем в среднем, то тоже получаете очки. И каждый балл имеет денежное выражение», – рассказала она.

Значит ли это, что я призываю вас раздавать золотые звезды или разработать премиальную систему на основе рейтинговых баллов? Если вы ищете относительно простой способ оценить требуемую от ваших молодых сотрудников производительность труда, то следует подумать о разработке балльной системы. Могу поручиться, что, будучи внедренной, такая система заставит ваших сотрудников из поколения Y сфокусироваться на нужном результате, как лазерный луч. Если вы хотите, чтобы они приходили на работу пораньше,

установите премиальные баллы за каждую минуту, проведенную на рабочем месте до начала рабочего дня, и аналогично снимайте очки за каждую минуту опоздания. Если вы хотите, чтобы сотрудники педантично соблюдали стандарты качества, дайте им список требуемых параметров на каждую деталь или спецификацию вместе с количеством баллов, начисляемых за следование каждому из них. Не забудьте указать количество штрафных баллов за несоблюдение этих же параметров. Если вы хотите, чтобы они работали быстрее, установите разумное количество заданий, выполняемых в час, и начисляйте премиальные баллы за каждое выполняемое сверх этого уровня, одновременно снимая баллы за недовыполнение установленной нормы. И так далее.

Неформальный контроль эффективности труда

Не всегда имеет смысл устанавливать формальную оценку деятельности сотрудников с помощью золотых звезд или премиальных баллов. Тот же результат можно получить, если довести до сведения подчиненных, что вы пристально следите за их работой и контролируете ее результаты. Проводите регулярные индивидуальные встречи, требуя отчета о результатах, достигнутых со времени прошлого разговора: «Что конкретно вы предприняли? Как вы думаете, соответствует ли ваша работа тем ожиданиям компании, которые мы с вами обсуждали? Все ли задания, указанные в вашем списке, выполнены?» Затем похвалите за законченную работу и подчеркните необходимость выполнения тех заданий, которые еще не завершены. Вы можете сказать: «Вы провели грандиозную работу по пунктам А, Б и Г. Но с пунктом В еще есть проблемы. Таким образом, на сегодняшний день вы выполнили три из четырех заданий. Давайте обсудим, каким образом закончить работу над заданием В».

Еще один способ организации контроля эффективности работы сотрудников из поколения Y состоит в том, чтобы использовать инструменты самоконтроля, например планы выполнения проектов, контрольные списки, журналы учета рабочего времени. Сами подчиненные должны вести постоянный мониторинг выполнения поставленных целей и соблюдения сроков, указанных в планах выполнения проектов, вносить соответствующие записи и регулярно

докладывать вам о положении дел. Журнал учета рабочего времени – это ежедневник, который ведут молодые сотрудники. Они постоянно делают записи о том, чем занимаются на протяжении рабочего дня, включая перерывы и различные помехи. Каждый раз, переходя к новому виду деятельности, новичок должен указать время и характер следующей работы. Используя такие инструменты, сотрудники из поколения Y документируют свою упорную работу на каждом отдельном этапе и тем самым самостоятельно пишут свою историю успеха.

4. Добивайтесь выплаты специальных премий за небольшие достижения

Сегодня мы живем в мире, где взаимоотношения строятся на основе деловых и все чаще краткосрочных интересов. Это справедливо по отношению к людям всех возрастов. Но сотрудники из поколения Y никогда и не знали ничего другого. Обособленные чуть ли не с самого рождения и вооруженные кредитными картами, они привыкли мыслить как потребители практически в любой сфере деятельности. Даже будучи студентами, большинство представителей поколения Y считают себя покупателями и потребителями образовательных услуг, продаваемых университетами. Между тем их родители начинали с ними обсуждать возможные варианты «выбора» еще с тех пор, когда они первый раз смогли сказать «я хочу», пытаясь выторговать небольшое немедленное вознаграждение за требуемое недолгое поведение.

Ко времени, когда поколение Y приходит на рабочее место, деловое мышление на краткосрочную перспективу становится их второй натурой. Они продолжают мыслить как покупатели и на рабочем месте. Иногда, когда я обращаю внимание менеджеров на это обстоятельство, они отвечают: «Ну, хорошо, но ведь не они нам платят. Это мы платим им. Тогда какой “валютой” они собираются расплачиваться с нами? Только способностью держать свое слово». Я согласен с этим на все сто процентов.

Конечно, вы всегда хотите получить больше работы лучшего качества от каждого из ваших сотрудников из поколения Y. Со своей стороны, поколение Y хочет получать все больше желанных и нужных

вещей. Каково же оптимальное решение? Постараться понять деловое мировоззрение поколения Y. Прекратите просто платить им зарплату и начинайте *покупать* результаты их труда. Чем чаще вы будете вознаграждать их, тем более устойчиво они будут демонстрировать отличные результаты. Чем мельче задания, за которые полагаются выплаты, тем более эффективна эта система.

Если речь идет о вознаграждениях для поколения Y, то ключевым условием будет умение показать им связь между определенными зависящими от них результатами труда и вознаграждением. Возможно, это напоминает вам давно известную форму расчета под названием «сдельная оплата», при которой люди получают определенное количество денег за конкретный объем выполненной работы. Например, швеям платят за количество простроченных швов или единиц готовых изделий. Бухгалтеру платят в зависимости от количества заполненных налоговых деклараций. Программист получает оплату по числу написанных строк нового кода. Успех применения сдельной формы оплаты труда зависит от того, насколько точно определены единицы продукции и размер вознаграждения за каждую.

Традиционные формы оплаты труда против быстрого вознаграждения

«Неужели? – один из присутствующих менеджеров перебил меня в середине нашего семинара. – Тогда почему поколение Y так упорно требует большего? Непохоже, чтобы они заявляли: “Мне не нужна медицинская страховка, пенсионное обеспечение и даже зарплата. Я согласен на немедленное вознаграждение за конкретный результат”. Или вы утверждаете, что они просто хотят получить все сразу и побольше?»

Несомненно, это справедливый вопрос, причем он наверняка приходил в голову многим менеджерам. Вероятно, имея возможность выбора, многие сотрудники из поколения Y выбрали бы долговременные трудовые отношения с гарантированными регулярными выплатами. Проблема в том, что вряд ли вам удастся найти хоть одного молодого сотрудника, который бы верил в то, что в нашем мире такое возможно. Для них это звучит абсурдно – отчасти

потому, что так и есть. Поэтому большинство представителей поколения Y беспокоятся обо всех выплатах, которые можно выжать из нынешнего работодателя здесь и сейчас. Однако они, как правило, отлично знают, что оплата труда у их работодателей почти всегда представляет собой некую модификацию традиционной модели компенсаций: это шкала заработной платы или окладов, медицинская страховка, пенсионное страхование и так далее. Они часто требуют такой традиционной оплаты труда, поскольку знают, что вы способны обсуждать только ее – по крайней мере, только такой разговор будет иметь для вас смысл. Они также хотят, чтобы вы считали, что их тоже интересуют традиционные модели оплаты труда, которые так важны для вас. Кроме того, они считают, что способны выжать все возможное из этой системы, даже если впоследствии перейдут к обсуждению индивидуальных моделей оплаты труда.

Конечно, утверждение, что поколение Y хочет всего и побольше, вполне справедливо. Но реальные стимулы эффективной работы для этих людей – быстрые вознаграждения – премии, выплачиваемые за выполнение каждого небольшого задания с лучшими, чем в среднем, результатами. Ведущий инженер рассказал мне следующую историю: «Один из инженеров в моей команде – молодая женщина, способная рассуждать только о гибком рабочем графике и оптимальном балансе работы и частной жизни, – на два месяца отложила все личные дела и буквально жила на работе, лишь бы не допустить срыва сроков очень важного для меня проекта. Как мне это удалось? Я договорился о шести неделях отпуска для нее, в том числе двух за свой счет, но только после завершения работы над проектом. Больше ничего и не потребовалось. Она просто жила на работе в течение двух месяцев, затем исчезла на шесть недель и вернулась назад невероятно счастливой. Остальные два парня в этой команде? Нет, они хотели просто получить премию». В итоге ведущий инженер сделал вывод: «У них у всех разные желания. Но все они чего-то хотят, и большинство готово потрудиться ради исполнения своих желаний».

Обсуждение премий за отдельные задания

Итак, если сотрудник из поколения Y постучит в дверь вашего кабинета и спросит, не найдется ли у вас минутки, чтобы обсудить его специфические нужды и пожелания, у вас есть два выхода. Вы можете закатить глаза, с трудом удерживаясь от желания биться головой об стену, а можете осознать, что его потребности или пожелания имеют шанс стать побудительным мотивом к выходу на совершенно новый уровень эффективности труда или, по крайней мере, позволят заставить его работать лучше и больше в краткосрочной перспективе.

Лучший вариант реакции на подобную просьбу – это обсудить возможности его премирования небольшими суммами. У вас должна быть возможность сказать ему: «Хорошо, я сделаю это для вас завтра, если сегодня вы сделаете для меня X». Под «X» можно понимать все что угодно. Работать по неудобному графику? Или дольше? Или с непростой командой? Выполнить особо трудное задание? Согласиться на работу в удаленном подразделении? Разобраться с неприятной задачей? Если сотрудник согласен, оговоренную награду следует вручить как можно быстрее. Немедленно выплачиваемые премии намного более эффективны в случае с поколением Y, поскольку в большей мере позволяют контролировать деятельность сотрудника, и становятся действенным стимулом. Сотрудники из поколения Y склонны помнить мельчайшие детали и обстоятельства собственных трудовых достижений и с гораздо большей готовностью реагируют на соответствующие стимулы в следующий раз, когда требуется показать такие же результаты.

Большинство менеджеров располагают гораздо большими ресурсами, чем им кажется. Зачастую эти средства можно использовать на поощрение сотрудников за промежуточные результаты. Какие же дополнительные ресурсы для внедрения системы специальных бонусов находятся в вашем распоряжении? Что вы можете сделать для улучшения условий работы ваших сотрудников в краткосрочной перспективе? Есть ли у вас возможность откорректировать график работы или отпусков ваших подчиненных на ближайший период? Какими полномочиями по организации дополнительного обучения сотрудников вы располагаете? Что вы можете предложить лицам, принимающим решения? Так ли уж трудно приложить к личному делу сотрудника письменную характеристику?

В распоряжении менеджеров имеется множество видов поощрений, и вам следует использовать весь арсенал доступных вам ресурсов.

Это не означает, что обсуждению подлежат любые аспекты трудовых отношений. Вы должны жестко придерживаться базовых корпоративных стандартов и требований. Что не подлежит обсуждению? Каковы базовые положения в вашей организации? Что неприемлемо? Ответив на эти вопросы, вы получаете отправную точку для дальнейших действий. Все переговоры находятся в вашем ведении, вы можете помочь сотрудникам из поколения Y получить те специальные поощрения, к которым они столь сильно стремятся, не посягая на основы основ. Пойдя по такому пути, в один прекрасный день вы увидите, что ваши сотрудники работают больше, эффективнее и быстрее.

Глава 5

Подарите им чувство интегрированности в среду

На организационной встрече они снова и снова возвращались к тому, почему теперь это и моя компания тоже. Они хотели заставить нас почувствовать себя собственниками компании. Они заявили, что считают нас внутренними клиентами. Затем я нажил неприятности из-за того, что слишком много говорил на первом совещании нашей команды. Мой наставник заявил: «Вы здесь работаете всего две недели, потрудитесь держать ваше мнение при себе и слушать, что говорят другие!» Не сказать, что я был от этого в восторге.

Поколение Y

Приведенную далее историю мне рассказал топ-менеджер крупной компании по производству автозапчастей: «У нас идут сокращения, но мы стараемся делать это разумно. Пожилым сотрудникам определенных категорий при наличии желания и возможности уйти из компании в течение двенадцати месяцев предлагаются льготные пакеты компенсаций. Когда молодые сотрудники это поняли, то нас просто завалили вопросами. Они желали знать, почему это мы не предлагаем льготных пакетов и им тоже. На некоторые из этих вопросов я отвечал лично, поэтому приходилось часто повторять: “Но вы не попадаете в те категории сотрудников, на которых распространяется эта льгота”. Они, естественно, спрашивали: “Почему?” Я отвечал: “Вы отработали у нас меньше года”. Тогда они спрашивали: “И что?” Они действительно не могли понять, чем отличаются от сотрудников, проработавших в компании двадцать, а то и тридцать лет».

Аналогичные случаи встречаются постоянно. Менеджеры часто говорят, что их сотрудники из поколения Y страдают от непонимания рабочей действительности и атмосферы в компании. Отчасти это из-за возраста: у молодых людей меньше опыта и материала для суждений, а следовательно, меньше критериев для сравнения обстоятельств, людей, взаимоотношений, чем у старших товарищей. Среда как раз и формирует эти критерии.

Однако для поколения Y недостаточное понимание контекста – следствие не только молодости и неопытности. «Когда я был молод и неопытен, – говорит менеджер по сбыту фармацевтической компании в возрасте слегка за пятьдесят, – я, наверное, был довольно самонадеянным, но и тогда уже понимал, что возраст и опыт имеют значение и что ни того, ни другого у меня пока нет. Недавно к нам пришел молодой сотрудник, я привел его на место и поручил ему поработать с документами. Через несколько часов я решил посмотреть, как у него дела, но не нашел его на рабочем месте. Оглядев пространство офиса, я увидел, что парень самовольно пересел за другой стол. Я спросил его, почему он это сделал, и он ответил, что это место понравилось ему куда больше. Еще бы, оно, конечно, лучше. Там просторней, рядом с окном, да и стол больше. Именно поэтому оно предназначено для сотрудника, проработавшего в компании не шесть часов, как мой новичок, а немного дольше. Судя по всему, они даже не понимают, что некоторые сотрудники работают в компании еще с тех пор, когда они лежали в пеленках. Они этого не понимают, и, более того, они даже не понимают, почему это имеет значение».

Но наше исследование показало, что сотрудники из поколения Y ценят и уважают возраст и опыт. В конце концов, это именно они видели самое нежное и заботливое отношение со стороны взрослых за всю историю. Но их понимание и уважение не трансформируются в признание старшинства или покорность. Поколение Yросло в эпоху, когда дети были в центре внимания, а их чувства, высказывания и действия пользовались огромным уважением со стороны взрослых. Их отношения со старшими строились не на подчинении, а, скорее, на дружеской основе. Их предпочтениям уделялось много внимания, а их мнение и высказывания становились предметом длительных обсуждений. Неприемлемое поведение чаще старались объяснить какими-то причинами, а не наказывать за него. Зато их достижения всячески подчеркивались.

Как сказал менеджер по сбыту из фармацевтической компании: «Никто никогда не говорил им: “Делайте так, потому что я так сказал”. Впечатление такое, как будто они существовали в вакууме. Никто не отводил их в сторону и не говорил: “Послушайте, мы работаем

здесь уже долгое время. И у нас принято делать именно так. Вы только что пришли. Будьте любезны уважать наши традиции”».

Я думаю, что он знает, о чем говорит.

Интеграция поколения Y в корпоративную среду

Интеграция поколения Y в среду означает, что его представителям объясняют: неважно, кем они работают, чего хотят достичь, как собираются себя вести, – их роль во многих случаях предопределена обстоятельствами, никоим образом с ними не связанными. Эти факторы появились задолго до их прихода в компанию и никак от них не зависят. Именно они определяют контекст в любой рабочей ситуации.

Легче понять, что такое среда и контекст, если говорить о каких-то экстремальных ситуациях: заключение в тюрьме, война, землетрясение, голод. В условиях любого из этих потрясений возможности человека ограничены, а значит, ограничен его потенциал. В такой среде многие ожидания, надежды, эмоции и действия неприемлемы. Уловить особенности экстремальных ситуаций нетрудно, но люди, в том числе и поколение Y, зачастую не понимают нюансов менее ярко выраженных условий, особенно если они для них новы. Любая ситуация складывается в определенной среде, ограничивающей возможности и роль человека.

Очень часто руководители и менеджеры совершают серьезную ошибку, оставляя сотрудников из поколения Y наедине с самими собой. Просто рассказать новичкам о компании – это далеко не то же самое, что интегрировать их в корпоративную среду. Рассказ о том, «что я чувствовал, когда был молодым сотрудником», тоже не дает им представления о рабочем контексте. Осознание особенностей среды компании равнозначно приобретению молодым сотрудником своего места в ней.

На семинарах по вопросам карьеры мы учим сотрудников из поколения Y использовать простейший прием мозгового штурма, чтобы погрузиться в новую для себя среду, вы тоже можете это сделать. Мы говорим, что, прежде чем найти свое место в компании, им нужно сложить все кусочки мозаики. Мы предлагаем им подумать и ответить на следующие вопросы:

- Где я нахожусь? Что это за место?
- Что здесь происходит? Какова миссия нашей команды?
- Зачем здесь находятся все остальные? Что стоит на кону в целом для команды и для каждого сотрудника?
- Как давно они здесь работают?
- Кто все эти люди? Какую роль играет каждый из них?
- Как они привыкли к здешней манере вести дела? Какие тут есть стандартные операционные процедуры?
- Зачем я пришел сюда?
- Что стоит на кону для меня?
- Как давно я здесь?
- Какова моя роль во взаимоотношениях с другими участниками группы?
- Какова моя роль в выполнении нашей общей миссии? Что я собой представляю в этой среде?

Научите их работать с коллегами

Конфликты, антипатия, стычки между сотрудниками довольно распространены и зачастую становятся главным источником головной боли менеджеров. Наши исследования постоянно подтверждают это. В частности, типичную проблему могут представлять различные группировки. Это вечная проблема. Будучи новым в рабочей среде, поколение Y зачастую вовлекается в конфликты между группировками или нездоровые отношения с кем-то из неформальных лидеров в коллективе. Вот что рассказал сотрудник из поколения Y: «Мой босс нечасто появлялся на рабочем месте. Большинству необходимых для работы вещей меня научили другие сотрудники. В случае необходимости я сразу же обращался к одной из коллег. Она рассказала мне, кто действительно крут, а кто старается держаться обособленно. Могу со всей определенностью сказать, что мы стали друзьями». Если такое случается, то поколение Y переключает внимание с рабочих проблем на интриги. Как же менеджерам подойти к решению этой проблемы?

Если у сотрудников из поколения Y самые тесные отношения на работе складываются с непосредственным начальником, то у них, как правило, бывает намного меньше конфликтов с коллегами. Мы также

выяснили, что чем больше сотрудники из поколения Y загружены рабочими обязанностями, тем в большей степени они склонны строить рабочие отношения с коллегами на основе объединения задач и ответственности (а не на основе личных симпатий или антипатий). В результате их рабочие отношения становятся более профессиональными.

Лучшее, что вы можете сделать в роли менеджера, – это научить сотрудников из поколения Y прогнозировать динамику отношений и потенциальные конфликты, а также помочь им подготовиться к таким ситуациям. Наше исследование выявило четыре основные причины, которые чаще всего вызывают конфликты в рабочей среде. Заранее обучите их справляться с такими ситуациями.

Причина № 1. Проблема нескольких начальников

Во многих организациях сотрудники из поколения Y подотчетны сразу нескольким боссам. Это означает, что они вынуждены распределять свое время и энергию так, чтобы удовлетворить требования всех своих начальников. Если вы даете такому сотруднику поручение, то не всегда знаете, сколько еще поручений он выполняет в настоящий момент. Не мешает ли ваше задание выполнению поручений других боссов? Не даст ли кто-то из них этому же сотруднику дело, которое не позволит ему качественно выполнить ваше? Проблема в том, что сотрудники из поколения Y чувствуют себя попавшими между молотом и наковальней. Иногда они пытаются угодить всем начальникам, но обычно им это не удается. В других случаях они пытаются решить для себя, какое поручение более приоритетно. Возможно, они делают выбор в пользу задания того босса, который кажется им более важным. А возможно, в первую очередь выберут поручение того руководителя, который им более симпатичен. Может быть, они даже попытаются подойти к выбору приоритетного задания с точки зрения деловых интересов компании. Но эта запутанная ситуация чаще всего вовлекает их в неприятности с одним или несколькими боссами.

Каким образом вы можете помочь подчиненным избежать этой проблемы?

Шаг 1. Давая поручение сотруднику из поколения Y, обязательно спросите о том, сколько других задач он выполняет в настоящий момент. Если вы и остальные боссы будете знать о возможном конфликте интересов, то можно его предотвратить.

Шаг 2. Заранее предупредите молодых сотрудников о возможности такого конфликта и предложите стандартную методику его решения. Научите их при получении поручения ставить менеджера в известность обо всех уже данных заданиях и разрешать возможные конфликты еще до их возникновения. Если они все же возникают, то предупредите сотрудников, что не надо пытаться разбираться с ними самостоятельно. Вместо этого они должны связаться со всеми боссами и попросить их помощи в разрешении проблемы.

Причина № 2. Проблема передачи команд по иерархической цепочке

Иногда сотрудники из поколения Y не желают признавать авторитет непосредственного руководителя, не видят от него необходимой помощи или отклика на их запросы. Или они просто не согласны с его распоряжениями. В подобных ситуациях молодые сотрудники иногда пытаются обойти своего непосредственного босса и вступить в контакт с его начальником или даже с еще более высоким руководством. Ведь у того больше полномочий, а, возможно, и опыта, наверняка больше ресурсов, а может быть, он более внимателен к желаниям своих подчиненных. Однако если сотруднику и удастся в результате хитроумных маневров обойти непосредственного начальника, он сразу же ощущает возросшее напряжение в отношениях с ним, равно как и в своей группе.

Можно ли помочь избежать этой проблемы?

Шаг 1. Научите сотрудников выходить на контакт с непосредственным руководителем при каждом удобном и неудобном случае. Если они не могут получить того, что требуется для работы, от непосредственного босса, то расскажите, как и когда можно требовать встречи с ним и его руководителем одновременно. Это повысит ответственность за такой шаг, как нарушение организационной иерархии, и приучит прибегать к нему только в случае крайней необходимости.

Шаг 2. Когда молодые сотрудники обходят непосредственное начальство, то любой вышестоящий менеджер, на которого они пытаются выйти, обязан немедленно связаться с их руководством и организовать трехстороннюю встречу. Исключением может быть только встреча, на конфиденциальности которой настаивал сотрудник, но в этом случае необходимо привлечь кого-то из менеджеров по персоналу.

Причина № 3. Проблема взаимоотношений со старшими и более опытными коллегами

Иногда сотрудники из поколения Y немало раздражают более опытных коллег, поскольку они слишком стремятся поскорей взять на себя дополнительную ответственность, проявить себя, организовать работу по-новому. Эти старшие и более опытные коллеги также негодуют, если менеджеры соглашаются на требования молодых сотрудников о быстром продвижении по службе, предоставлении специальных условий труда и поощрений. Но наиболее широко распространены жалобы опытных сотрудников на то, что коллеги из поколения Y не испытывают по отношению к ним должного уважения и не проявляют послушания. В то же время молодые сотрудники зачастую жалуются на неуважение со стороны опытных коллег.

Каким образом вы можете помочь избежать этой проблемы?

Шаг 1. Следует еще раз напомнить молодым сотрудникам, что их старшие и более опытные коллеги действительно старше и опытней. Подумайте о возможности прикрепления к каждому сотруднику из поколения Y более взрослого и опытного сотрудника в качестве консультанта. Хотя он и не будет обладать административной властью, но установление отношений консультант – подопечный поспособствует формированию взаимного доверия и уважения. Очень важно, чтобы отношения между младшими и старшими сотрудниками не были исключительно формальными, а основывались на конкретной рабочей цели.

Шаг 2. Если вы наделяете дополнительными полномочиями, быстро продвигаете по служебной лестнице или предоставляете особые условия работы и премирования сотрудникам из поколения Y,

то должны приложить серьезные усилия к тому, чтобы сделать эти же привилегии доступными для более опытных сотрудников. Любые специальные права и возможности должны быть одинаково доступны и молодым, и более взрослым вашим подчиненным, причем предоставляться они могут лишь при условии достижения конкретных и количественно измеримых целей.

Причина № 4. Зависимость от сотрудников из других групп, подразделений или даже от внешних подрядчиков

Такие взаимозависимости вызывают конфликты, если вследствие недобросовестности других людей молодые сотрудники не могут выполнить собственную работу должным образом и в установленные сроки.

Как вы можете помочь им избежать этой проблемы?

Шаг 1. Порекомендуйте своим сотрудникам из поколения Y не терять времени зря и, ожидая необходимого от коллег, сосредоточиваться на тех заданиях, которые они могут выполнить самостоятельно.

Шаг 2. Объясните сотрудникам из поколения Y, как работает система и как эффективней наладить взаимоотношения с коллегами, чтобы их запросы выполнялись в большем объеме и по возможности быстрее. Ознакомьте их с современными операционными процедурами по взаимодействию с коллегами из других подразделений, четкому формулированию своих запросов с указанием точных сроков их выполнения, а также получению готовых материалов и поддержанию регулярных контактов без того, чтобы показаться навязчивым.

Шаг 3. Объясните им, когда и как имеет смысл привлекать вас или другого вышестоящего менеджера для того, чтобы добавить веса их требованиям в случае необходимости.

Обучите молодых сотрудников готовить блестящие презентации и выступать на совещаниях

Эту историю мне рассказал менеджер-инструктор в крупной страховой компании: «Моя ассистентка помогала мне готовить презентацию для первого вице-президента, нашего внутреннего клиента в данном случае. Она хотела пойти на встречу с вице-президентом вместе со мной, и я согласился. Но на протяжении всей презентации она постоянно перебивала мое выступление репликами вроде: “Это слайд-шоу подготовила я”, “Разрешите мне разъяснить методику проведенного мной расчета затрат” или “Я думаю, вы разрешите мне ответить на этот вопрос”». Он продолжил: «После презентации я уже собрался объяснить ей, насколько неприемлемым было ее поведение, но она меня опередила. Не моргнув глазом, она заявила: “Знаете, если и в будущем я буду готовить все материалы для презентаций вроде этой, то я бы предпочла проводить их самостоятельно. В вашем присутствии нет необходимости. Могу ли я в следующий раз пойти на презентацию одна?” Я онемел. Я действительно не представлял, что тут можно сказать».

Что же должен был сказать этот менеджер? Если ваши сотрудники из поколения Y должны – или хотят – присутствовать на совещаниях или проводить презентации, которые представляют собой часть их служебных обязанностей, то вы должны заранее тщательно их подготовить. При этом вы должны максимально доходчиво объяснить подчиненным самое главное: нужно четко понимать, когда совещание (презентация) будет шансом для них показать себя и произвести впечатление на слушателей, а когда *нет*. Приведем еще четыре базовых правила, касающихся поведения во время презентации или совещания, которые должны усвоить молодые сотрудники.

1. Прежде чем отправляться на совещание или презентацию, удостоверьтесь, что вы знаете, какова тема и обязательно, желательно или хотя бы допустимо ли ваше присутствие. Есть ли у вас необходимость быть там? Должны ли вы присутствовать?

2. Подготовьтесь к совещанию заранее. Какие материалы вам следует прочесть или просмотреть перед этим? Есть ли необходимость

переговорить с кем-либо до совещания? Нужно ли что-либо подготовить к нему?

3. Точно уясните, какова ваша роль на совещании. Кого вы собираетесь там представлять? Какую информацию вы обязаны донести до участников? Какую информацию вы должны получить? Если вы не одно из главных действующих лиц на этом совещании, то, возможно, лучшее, что вы можете сделать, – это говорить как можно меньше и вообще демонстрировать хорошие деловые манеры. Придите на минуту пораньше, займите место и тихо ожидайте, пока начнется совещание. После его начала говорите только в том случае, если непосредственно к вам обратились с вопросом. Слушайте внимательно, ведите записи. Если вас подмывает выступить, лучше придержите язык. Но все время слушайте коллег. Делайте краткие записи выступлений. Надо ли высказывать свое мнение? Стоит ли оно того, чтобы все присутствующие немедленно с ним ознакомились? Если у вас есть вопрос, то подумайте, нельзя ли задать его позже, в рабочем порядке? Или это вопрос, ответ на который нужно найти всем вместе прямо сейчас?

4. Если вам поручено сделать презентацию, подготовьтесь как можно лучше. Задайте себе вопрос, какую особо ценную информацию вы можете сообщить присутствующим. Не стоит начинать подготовку с разработки слайдов. Лучше напишите развернутый план своего выступления и отрепетируйте его. Затем отрепетируйте еще раз. Только после этого, если остается время и это будет полезно слушателям, подготовьте раздаточный материал, иллюстрирующий ваши слова.

Наконец, иногда совещания не имеют четко определенной цели и *становятся* пустой тратой времени. На таких собраниях молодым сотрудникам лучше вообще не открывать рта, чтобы не затягивать их без необходимости.

Научите молодых сотрудников, как вести себя с начальником вашего начальника и прочими важными персонами

Один молодой сотрудник как-то сказал: «Вы хотите, чтобы я производил впечатление на окружающих своей работой? Тогда произведите впечатление на меня! Что я могу сказать? Если вы действительно крутой парень, я, конечно, вас замечу. Но вы всего лишь еще один человек из многих. Знаете, как говорят, “каждый иногда ковыряет в носу”. Так что не стройте из себя великого и всемогущего».

Высокопоставленный чиновник в одном из государственных учреждений сказал мне: «У них нет уважения к авторитетам». И после паузы уточнил: «Ну, хорошо, с одной стороны, оно есть, а с другой – нет. Если они считают, что вы можете помочь в продвижении по служебной лестнице, тогда будут поддерживать с вами знакомство. В этом случае они готовы обивать ваш порог, лишь бы привлечь внимание. Говоря, что у них нет уважения к авторитетам, я имею в виду, что их совершенно не пугают должности и титулы. Я пытаюсь им объяснить, что если начальник производит достаточно сильное впечатление, чтобы привлечь их внимание, то это значит, что он производит достаточно сильное впечатление, чтобы уважать его. Я имею в виду, что вы не можете просто подойти к нему и сказать: “Привет, как дела?”».

Итак, в чем же дело? Молодые сотрудники, возможно, не знают точно, каким образом можно выразить уважение вышестоящим менеджерам, но уверяю вас, они очень хорошо знают, что эти люди могут помочь им. И они знают, что установление отношений с обладающими большими полномочиями топ-менеджерами имеет ключевое значение для ускорения их карьеры. Если уж на то пошло, то именно представители этого поколения в наибольшей степени привыкли ценить связи, поскольку они с детства приучены устанавливать тесные отношения с родителями, преподавателями и наставниками в разных сферах своей жизни.

Эта склонность особенно характерна для большинства амбициозных представителей поколения Y – тех самых, которым удалось добиться наибольших профессиональных успехов. Умные

руководители и менеджеры учатся использовать приверженность поколения Y к выстраиванию связей, создавая на этой основе дополнительные стимулы к высокоэффективной работе. Однако при всех преимуществах такого подхода он зачастую имеет непредвиденные последствия.

Сразу несколько топ-менеджеров крупной страховой компании рассказывали мне разные версии одной истории. Оказывается, в их организации, как и во многих других, есть программа быстрого карьерного продвижения многообещающих молодых сотрудников из поколения Y, недавно пришедших на работу. Хотя эта программа включает множество различных компонентов, один из них предполагает налаживание контактов между молодыми сотрудниками и топ-менеджерами. Эта перспективная молодежь работает в небольших группах, а также участвует в серии личных встреч с СЕО, финансовым директором, операционным директором и исполнительными вице-президентами.

Такие встречи представляют собой интерактивное обсуждение деловых проблем, проходящее иногда за обедом, иногда на коктейльных приемах. Обычно топ-менеджеры, принимающие участие в таких мероприятиях, ведут себя куда менее сдержанно и формально, чем в привычной офисной обстановке, и, соответственно, более доступны для общения. Они налаживают контакты с молодыми сотрудниками, называют их по имени, отвечают на вопросы, просят поделиться впечатлениями и соображениями. Зачастую топ-менеджеры завершают это общение фразами вроде: «Я бы хотел поддерживать с вами контакты. Будет интересно знать, как у вас пойдут дела. Если вам что-нибудь понадобится, обращайтесь ко мне. Вот мой электронный адрес. А это телефон моего помощника».

Так какие же проблемы возникают при реализации этой программы? Вот что говорит один из ее организаторов: «Проблема состоит в том, что участники программы ловят топ-менеджеров на слове!» Сотрудники из поколения Y, прошедшие эту программу, привыкают решать любые проблемы звонком или электронным письмом топ-менеджеру, причем зачастую проблемы сводятся к тому, что «им не нравится рабочее место, поручения непосредственного начальника или сам начальник» или к просьбе «дать разрешение сделать что-то, что непосредственный руководитель запретил им

делать». Но разве одной из целей программы не было установление контактов многообещающих молодых специалистов с руководителями высшего звена? «Да, конечно, – говорит один из топ-менеджеров. – Но они настолько беспардонно этим пользуются! Никто не предполагал внушать им идею о том, что СЕО – их лучший друг. Иногда приходится слышать, как они хвастаются куда более опытным сотрудникам: “Я знаком с генеральным директором!” или даже угрожают непосредственному начальнику: “Я все расскажу генеральному!” Мы уж точно ничего подобного не планировали. Это приводит к появлению негативного отношения к программе. Более того, это плохо отражается и на ее участниках, даже если они этого не осознают».

Можно ли предоставить высокоэффективным и перспективным сотрудникам шанс пообщаться с топ-менеджерами и одновременно избежать возможной щекотливой ситуации? Следует объяснить участникам программы исходные условия, точно обрисовать, с кем и по каким поводам общение возможно, а с кем нет, когда и в какой форме такие контакты допустимы.

На семинарах по вопросам карьеры мы предлагаем слушателям несколько основных методик выстраивания отношений с менеджерами высшего уровня. Вы тоже можете научить ваших молодых сотрудников этим приемам.

1. Не тратьте время занятых людей зря. Не беспокойте их, если на то нет уважительной причины – реального делового повода. Не пытайтесь придумать такую причину. Если выяснится, что она была надуманной, то отношения могут быть разрушены из-за вашей неискренности.

2. Договаривайтесь о встрече с людьми, принимающими решения, только в том случае, если у вас есть что им предложить, а не затем, чтобы попросить что-то или сообщить о своих желаниях. Сформулируйте предложение предельно четко, удостоверьтесь, что оно представляет реальную ценность и что предполагаемый результат не может быть с легкостью получен другим путем. Если у вас нет реального, ценного и оригинального предложения, то, вероятно, вы не готовы к встрече с высшим руководством.

3. Прежде чем отправляться на встречу, проведите подготовительную работу. Убедитесь, что вы планируете встречу

именно с тем руководителем, который нужен. Готов ли этот человек рассмотреть ваше предложение? Если вы встречаетесь с менеджером по техническому обслуживанию в представительстве автодилера, то неважно, что вы скажете, – он все равно не сможет продать машину, но будет очень рад получить заказ на ремонт. Если вы хотите купить машину, то разговаривать надо с менеджером по сбыту. Не стоит отправлять электронное письмо CEO, если вам всего лишь нужен степлер.

4. Заручитесь поддержкой помощников топ-менеджеров. Многих людей, с которыми вы хотите встретиться, надежно охраняют от внешнего мира ассистенты, ревностно берегущие их время и внимание. Помощники первыми просматривают их почту, принимают факсы, посылки. Эти «стражи ворот» весьма могущественны. Не имеет значения, сколько раз вы будете писать, звонить, посылать письма или бандероли, – если ассистент не захочет допустить вас к топ-менеджеру, то, скорее всего, вы к нему не попадете. Но «стражи ворот» тоже люди. Если вы хотите заручиться их поддержкой, то надо отнестись к ним с уважением и не жалеть времени на выстраивание отношений с ними. Во-первых, надо выяснить, действительно ли этот помощник – «страж ворот». Для этого подойдут такие вопросы: «Скажите, это вы проверяете голосовую почту мистера Джонса или он делает это самостоятельно?» или «Это вы следите за рабочим графиком мистера Смита или он планирует его самостоятельно?». Определив реального «стража ворот», следует отнестись к нему с тем же уважением и почтением, как и к топ-менеджеру, к которому вы пытаетесь попасть на прием. Постарайтесь заставить этого помощника запомнить ваше имя, обращаясь к нему персонально по различным каналам коммуникации. Посылайте письма, голосовые и электронные сообщения, в то же время не забывайте поблагодарить его за уделенное вам время. На этом этапе знакомства лучше даже не упоминать имя самого топ-менеджера, внимание которого вам так необходимо. Затем перезвоните еще раз и попытайтесь понять, помнит ли «страж ворот» ваше имя. Если да, то наступил момент попросить его «открыть ворота» и позволить вам войти. «Как лучше всего направить электронное сообщение непосредственно мистеру Джонсу?», «Как мне удостовериться в том, что мистер Смит получил мою докладную записку?» Если вы

привлечете «стража ворот» на свою сторону, то легко проникнете внутрь.

5. Если вы уже попали в поле зрения топ-менеджера, постарайтесь доказать, что это не случайно. Продемонстрируйте свою полезность сразу же, позаботившись о том, чтобы ваши слова и любые представленные вами материалы оказались интересными и нужными. Это означает, что необходимо записать примерный ход беседы и прорепетировать ее.

6. Наконец, если вам удастся переговорить с лицом, принимающим решения, то в конце беседы следует спросить, будет ли ваше предложение иметь какие-то последствия. Если удалось добиться контакта, то вы не захотите потерять эти отношения. Но с другой стороны, вы ведь не хотите проявлять навязчивость. Если разговор состоялся недавно (вы только что представили свое предложение), то проверять, как идут дела, следует достаточно часто (раз в неделю). Если разговор не закончился ничем конкретным (возможно, топ-менеджер сказал вам: «Я свяжусь с вами, если ваше предложение меня заинтересует»), то повторные звонки следует делать реже (например, раз в месяц). Если вы не до конца поняли итоги разговора, то следует спросить о дальнейших действиях, внимательно выслушать ответ и действовать соответственно.

Обычно у представителей поколения Y возникает особенно много проблем с интеграцией в новую рабочую среду и с пониманием того, каким образом ее контекст определяет варианты приемлемого поведения. Если вы помогаете сотрудникам из поколения Y добиться контакта с топ-менеджером или лицом, принимающим решения, готовите их к разговору или инструктируете, как избежать наиболее распространенных причин конфликтов на рабочем месте, то самое главное – научить их постоянно задавать себе один и тот же вопрос: «Какова моя роль в этой ситуации?»

Глава 6

Научите их заботиться о высококачественном обслуживании клиентов

Я понял, что они действительно хотели, чтобы мы носили каждого клиента на руках, проглотили собственную гордость и притворялись, что нам не все равно. Уверен: если бы это был мой бизнес, я бы действовал так же. Я бы требовал от своих сотрудников носить клиентов на руках. Я, конечно, могу попытаться притвориться, но это не мой бизнес. Если вы так беспокоитесь о своих клиентах, то почему сами не носите их на руках? Ведь это ваш бизнес.

Поколение Y

Директор одного из ресторанов известной сети недавно рассказал мне интересную историю: «Впервые придя на собеседование, этот парень (назовем его Фрэнк) сказал мне: “Подумать только, я привык обедать с родителями в этом ресторане!” Вообще говоря, это неплохо. Если вам нравится у нас обедать, то, возможно, рано или поздно вы зададите себе вопрос, понравится ли вам работать у нас. Когда Фрэнк начал у нас трудиться, его родители стали куда чаще приходить к нам обедать и при этом обычно заказывали что-нибудь и для Фрэнка, даже если он в это время работал. Они приходили, Фрэнк принимал их заказ, а когда тот был готов, относил родителям и присаживался рядом, чтобы пообедать вместе с ними. Обычно это занимало 10–15 минут. Я проходил мимо их столика, и вся семья дружно улыбалась мне, как будто в этом не было ничего особенного. Несколько раз мама Фрэнка приглашала меня присесть за их столик. Она частенько говорила: “Не кажется ли вам, что Фрэнк – лучший работник, какой у вас когда-либо был? Он так сильно занят учебой в колледже и всем остальным. Единственное место, где можно его застать, – ваш ресторан. Нам приходится платить, чтобы пообщаться с собственным сыном!” Все это она говорила на полном серьезе».

Он продолжил: «Я объяснял Фрэнку, что он просто не может устраивать себе перерыв в самый час пик для того, чтобы пообедать с родителями. И что же Фрэнк на это ответил? Он спросил меня,

почему я трачу так много времени на разговоры с посетителями за их столами. Я объяснил, что как менеджер контролирую удовлетворенность посетителей обслуживанием, а иногда присаживаюсь за столы к знакомым посетителям, чтобы не терять личных связей с ними. Фрэнк на это ответил: “Но ведь я тоже привожу в ресторан посетителей. Мои родители – это для меня посетители № 1. Я делаю то же самое, что и вы, поддерживая личные связи с постоянными посетителями”. Затем он помолчал и добавил: “Вы знаете, я тоже постоянный посетитель в этом ресторане. Возможно, вам стоит об этом помнить”».

Директор ресторана добавил, что во всем остальном Фрэнк был беспроблемным сотрудником: «Мне кажется, что он чувствовал себя куда более удобно в роли клиента. Проблема лишь в том, что мы не платим нашим посетителям. Они платят нам. Фрэнку трудно было переключиться с роли клиента на роль сотрудника и осознать, что его положение принципиально изменилось после трудоустройства в наш ресторан».

Потребительское мышление поколения Y

Возможно, история Фрэнка не совсем типична, но его пример весьма поучителен, поскольку он еще раз иллюстрирует факт, который снова и снова выявляется в ходе наших исследований: у поколения Y потребительский образ мысли. Они думают как потребители. Почему? Рынок вышел за пределы супермаркетов и вошел в их дома через интернет. В то же время поколение Y располагает большей покупательской способностью и в более юном возрасте, чем любое другое поколение молодежи в мировой истории. Маркетологи работали на эту целевую аудиторию более агрессивно, чем на любых других потребителей.

Когда эти дети попали в школу, они стали воспринимать себя учащимися или продолжили мыслить с позиций потребителей? И да, и нет. После того как так называемая революция обслуживания клиентов захлестнула и частный, и государственный сектора экономики, самые разнообразные институты – от больниц до университетов – пытались внедрить логику и процедуры обслуживания клиентов в свои стандартные операционные процессы.

Действительно, профессор небольшого гуманитарного колледжа недавно рассказывал мне, что весь преподавательский состав этого учебного заведения обязали посещать семинар по обслуживанию клиентов, проводившийся одним из выпускников колледжа, который стал предпринимателем в сфере розничной торговли. Главная цель этого семинара состояла в том, чтобы научить преподавателей обращаться со всеми в колледже, в том числе и студентами, как с очень ценными клиентами. «Они хотят, чтобы мы определяли потребности и ожидания клиентов, почаще говорили “спасибо” и “пожалуйста” и вообще “не жалели своего времени ради клиентов”. Насколько я знаю наших студентов, для них это означает получать как можно меньше домашних заданий и как можно больше отличных оценок. Но вряд ли это тот результат, к которому стремится наша администрация, не так ли?» – делился со мной профессор.

Может показаться, что это исключительный случай, но наше исследование подтверждает, что такое встречается все чаще и, более того, очевидно, работает. Посмотрим, что рассказывает молодой сотрудник из поколения Y о своем обучении в колледже. «У нас был профессор, который пропустил три занятия за осенний семестр на последнем курсе. Я рассчитал недополученную ценность: три занятия из двадцати восьми по плану дисциплины, при том что я изучал пять дисциплин в этом семестре. Это составило почти три процента от общей учебной нагрузки. Я подготовил счет и представил профессору, заметив, что хотел бы получить компенсацию за непроведенные занятия. Его это весьма удивило и позабавило, я думаю. Конечно, я привык к тому, что занятия периодически отменяются. Но ведь я плачу за обучение, а не просто за время, проведенное в университете».

Быть клиентом или покупателем – это первый серьезный опыт социализации, который представители поколения Y получают до того, как приходят на свое первое рабочее место. У многих из них нет никакого или почти никакого противоположного опыта в роли продавца. «Это накладывает отпечаток на весь их образ жизни, – говорит старший кредитный менеджер крупной компании в отрасли финансовых услуг. – Они входят в дверь уже с выражением ожидания на лице, означающим что-то вроде: “А вы готовы предоставить мне

ценный опыт прямо сейчас? С чего я должен буду начать? Что вы собираетесь для меня сделать?»».

При этом поколение Y заявляет, что оно готово выполнять свою часть обязательств, трудиться упорно и делать все, что скажут, – конечно, в разумных пределах. Его представители рассматривают свое время, преданность работе и усилия как своего рода валюту. Они ставят на кон свои способность и желание упорно трудиться и хотят знать, что могут получить взамен. Какой карьерный успех и вознаграждения они могут приобрести в вашей организации? Какой интересный опыт и условия труда они могут получить за свою валюту? Они затаили дыхание и ждут.

На рабочем месте любой, кроме вас, – ваш клиент

Что делать менеджерам? На наших семинарах мы учим их понимать и использовать характерное для поколения Y мировоззрение потребителей, чтобы познакомить молодых сотрудников со средой, в которой взаимодействуют работодатели и наемные работники. Давайте поясню: наемный труд – это деловые отношения, такие же как между покупателем и продавцом. В этом и кроется ваша власть работодателя, все просто и честно. И ваши рабочие обязательства – перед вашими коллегами, боссом, подчиненными и, наконец, клиентами. Старший кредитный менеджер, чью историю я пересказал выше, разделяет этот подход: «Я говорю им: “Вы нам не платите. Мы платим вам. Вы не клиент здесь. А компания – клиент. Я тоже. Вы – на другом полюсе операции купли-продажи. Когда вы находитесь здесь, на рабочем месте, для вас любой становится клиентом. Кроме вас. Это понятно? Подумайте, как бы вы хотели, чтобы с вами обращались в роли покупателя, и обходитесь с окружающими точно так же. Если вы находитесь на рабочем месте, то каждый человек для вас покупатель”».

«Предполагается, что это будет наиболее предприимчивое поколение в истории, так ведь? – сказал как-то один из наиболее успешных предпринимателей в мире. – Они все думают, что лучше вести собственный бизнес. Самое смешное, что у них уже есть собственный бизнес, независимо от того, знают они об этом или нет. Возможно, они и работают на меня, но то, как они проявляют себя,

какую работу выполняют, – все это оказывает куда большее влияние на их жизнь и карьеру, чем на меня и мою компанию. Как они считают, кого они представляют, когда приходят на работу? Меня? Мою компанию? Возможно, если я разрешаю им иметь какое-либо отношение к обслуживанию клиентов. Но главным образом они представляют самих себя. Им следует понять, что прежде всего надо научиться “продавать” самих себя, продавать свои услуги. Что делает вас ценным? Каким образом вы увеличиваете свою ценность прямо сейчас? Почему кто-то должен платить вам зарплату?»

Доведите до ваших сотрудников из поколения Y следующую мысль: любой человек, с которым вы имеете дело, – ваш клиент, будь то коллега, сотрудники смежных подразделений вашей компании, менеджеры, поставщики или покупатели. Что придает вам ценность в глазах каждого клиента? Любая неудовлетворенная потребность представляет собой возможность повысить собственную ценность. Так создайте ее, не пожалейте времени для вашего клиента, создайте ее быстро, украсьте розочками и бантиками и перевяжите ленточкой.

Поколение Y проводит много времени с клиентами

Одна из основных причин необходимости обучать сотрудников из поколения Y основам обслуживания клиентов состоит в том, что они проводят с ними много времени. Это характерно не только для поколения Y, но и вообще для молодых сотрудников. Потому что именно начинающие сотрудники в большинстве своем непосредственно обслуживают клиентов, работая на нижнем уровне организационной иерархии. В частности, это характерно для розничной торговли, но далеко не только для нее. Большинство организаций, стремящихся существенно нарастить масштабы своей деятельности, вынуждены ставить молодых (а значит, и относительно малооплачиваемых) сотрудников на передний край обслуживания покупателей.

«По кому вы составляете впечатление обо всем магазине? – спрашивает менеджер магазина видеотехники крупной розничной сети. – Вы знаете нас по тем людям, которые стоят за кассой. Рынок труда, доступный для заполнения таких вакансий, состоит из молодых людей, как правило. Я могу нанять только тех, кого могу нанять.

Но мы зачастую получаем очень много жалоб на молодых консультантов. Иногда они не очень-то стремятся помочь, отвлекаются, занимаются собственными делами в рабочее время, особенно если магазин не очень загружен». Проводя наше исследование, мы часто сталкивались с аналогичными фактами. Профессиональную культуру, формирующуюся среди сотрудников из поколения Y, непосредственно занимающихся обслуживанием покупателей, я называю «культурой кассового аппарата» по названию основного атрибута этого рабочего места. Проводя долгие часы в обществе коллег, поколение Y зачастую больше беспокоится о том, как сложатся его отношения с другими сотрудниками, чем о том, как сложатся отношения с потребителями. Вместо реализации миссии обслуживания клиентов основным содержанием внутренней среды для представителей поколения Y становятся их отношения с коллегами.

Один из молодых сотрудников предложил следующее объяснение этой ситуации: «Вы должны понять. Я нахожусь тут целый день. Мы находимся тут целый день. Это моя работа. Мои коллеги – это мои друзья, и мы тусуемся вместе целый день. Покупатели приходят и уходят. Они заходят в магазин и, скорее всего, ничего не купят, а может, и купят. Но они все равно приходят и уходят. Это мое мнение. Честно говоря, с моей точки зрения, покупатели просто отрывают меня от чего-то более важного».

Обучите сотрудников из поколения Y основам обслуживания клиентов

На наших семинарах по обслуживанию клиентов мы рассказываем про шесть лучших приемов.

1. Будьте доступны для клиентов

Быть доступным для клиентов не означает подходить к ним, заглядывать в глаза, улыбаться и здороваться, хотя именно такой прием приветствуется во многих компаниях. «Любой, кому приходилось обедать в ресторане, наверняка сталкивался с ситуацией, когда, пытаясь привлечь внимание официанта, он терпел неудачу. Официант не желал даже смотреть в его сторону, – говорит топ-менеджер крупной сети ресторанов. – Именно на таком поведении официантов

мы фокусируем внимание. Мне не нужно, чтобы мои официанты заглядывали посетителям в глаза, улыбались, представлялись и пытались убедить заказать какие-то блюда. Именно так поступает большинство наших конкурентов. Думаю, что многие посетители находят это обременительным. Но если клиент пытается поймать ваш взгляд, вам лучше отреагировать на это. Если посетитель жестикулирует или еще каким-то способом пытается привлечь ваше внимание, лучше к нему подойти. Быть доступным – это, скорее, быть заметным, но не навязчивым, следить внимательно за вашими столиками, даже если вы к ним не подходите».

2. Говорите как можно меньше

Чем меньше вы говорите, тем меньше шансов, что скажете что-то неприятное, раздражающее, ошибочное или даже обидное. Чем меньше вы говорите, тем больше сэкономите времени и предоставите клиенту больше возможностей высказать свое мнение. Имеет смысл напомнить сотрудникам из поколения Y, что большинство людей предпочитают говорить, а не слушать. Поэтому дайте возможность клиенту высказаться. Вот что говорит по этому поводу топ-менеджер ресторанной сети: «Если вы привыкли внимательно слушать, значит, не позволяете себе отвлекаться и размышлять о посторонних вещах. Вы сконцентрированы. Вы не перебиваете собеседника». Существует прием, позволяющий показать покупателю, что вы внимательно слушаете, и при этом самому говорить немного: делать заметки, пока ваш клиент говорит. Но будьте готовы показать ему эти заметки.

3. Когда говорите, тщательно подбирайте слова

Самое безопасное – это обращаться к клиенту с вопросами. Несколько открытых вопросов – хороший способ начать разговор, например: «Не могли бы вы рассказать мне об этом поподробней?» Только после того, как вы решите, что действительно понимаете, о чем говорит собеседник, можно переходить к конкретным уточняющим вопросам, например: «Вы имеете в виду X?», «Я правильно понимаю, что вы говорите о X?» Иногда самые важные слова – самые простые: всегда говорите «пожалуйста» и «спасибо». Никогда не говорите «ничем не могу вам помочь» или «нет». Наверное, лучший способ

помочь молодым сотрудникам тщательно подбирать слова – научить их делать это заранее. Раздайте им специально подготовленные материалы и побуждайте заучивать необходимые фразы, а также репетировать разговор с клиентом. «Наши покупатели постоянно оценивают сотрудников, занимающихся их обслуживанием, выше всяких похвал. Это наше рыночное преимущество», – рассказывал мне СЕО очень успешной розничной торговой сети. Как удалось этого добиться? «Сценарии. Мы относимся к обслуживанию клиентов как к театральному представлению», – раскрыл он секрет. Прелесть заранее подготовленных материалов в том, что они почти всегда предлагают более глубокий, точный и привлекательный вариант разговора с покупателями, чем большинство сотрудников, непосредственно занимающихся обслуживанием клиентов, способны придумать самостоятельно. Такие материалы используются еще и как инструмент подготовки персонала, поскольку поколение Y с их помощью может изучить базовые тактики коммуникации, которые пригодятся им, где бы они ни работали.

4. Никогда не обманывайте

Когда дело доходит до общения с клиентом, никогда не предполагайте, не полагайтесь на авось и не преувеличивайте. Это означает, что если работа будет выполнена через десять минут, никогда не говорите: «Надо подождать всего пару минут». Лучше скажите: «Придется подождать не менее десяти минут». А иногда лучше всего сказать: «Не могу сказать. Позвольте мне выяснить это».

5. Просите об обратной связи

Всегда старайтесь получить от клиента подтверждение, что он доволен и не имеет неудовлетворенных нужд или ожиданий на данный момент. Для этого спросите: «Такие условия приемлемы?», или «Вы всем довольны?», или «Не хотите ли вы еще чего-нибудь?»

6. Решайте проблемы

Выявив проблему, задайте себе вопрос: «Достаточно ли у меня знаний, полномочий и ресурсов, чтобы решить это здесь и сейчас? Или

следует обратиться к кому-либо, у кого все это есть?» Когда вы научитесь определять проблемы, которые лучше не пытаться решать самостоятельно, то шансы на непредвиденные осложнения или возникновение серьезных трудностей значительно уменьшатся. Если вы установили, что проблема выходит за рамки ваших возможностей, то оперативно соберите информацию и как можно быстрее передайте ее решение компетентному человеку. Затем держите эту проблему в поле зрения, чтобы знать, каким образом разрешилась ситуация? Какие процедуры пришлось задействовать? Какая информация потребовалась, чтобы решить проблему? Насколько трудно достать эту информацию на случай, если в будущем понадобится? Именно таким образом можно достичь того, чтобы в следующий раз вы смогли решить эту проблему самостоятельно.

Убедите сотрудников из поколения Y в необходимости заботиться об обслуживании клиентов

Конечно, многие сотрудники из поколения Y способны обеспечить вполне приемлемый и даже высокий уровень обслуживания клиентов. Но даже в лучшем случае новички неизбежно будут делать ошибки, как и все остальные сотрудники. И обслуживание клиентов не сможет быть по-настоящему превосходным. Никогда не пренебрегайте возможностями обучения обслуживающего персонала на примере их собственных ошибок. В случае возникновения таких ошибок именно вы как менеджер обязаны вмешаться быстро и энергично. Соберите всех сотрудников, причастных к ошибкам в системе обслуживания потребителей, и рассмотрите конкретную ситуацию как наглядный пример кризиса системы. Сначала опросите всех сотрудников об обстоятельствах произошедшего, оцените, какие уроки можно извлечь, и перечислите действия, которые можно предпринять.

Наше исследование выявило десять наиболее распространенных жалоб на недостатки обслуживания клиентов сотрудниками из поколения Y.

1. Иногда такого сотрудника трудно отыскать.
2. Иногда они на месте, но не работают, а болтают друг с другом, или по телефону, или заняты чем-то еще.

3. Иногда удается привлечь их внимание, но они ведут себя невежливо, безразлично или куда-то торопятся.

4. Бывает, что они вежливы и готовы помочь, но не обладают необходимой информацией.

5. Иногда они могут сообщить клиенту неверную или противоречивую информацию.

6. Иногда они слишком медлительны.

7. Иногда они допускают ошибки.

8. Иногда они усложняют процедуру без необходимости.

9. Иногда они не в силах решить даже самую простую проблему.

10. Когда клиенты начинают жаловаться, молодые сотрудники не в состоянии эффективно справиться с ситуацией.

Почему появляются жалобы? Иногда обслуживанием клиентов занято слишком много сотрудников, а в результате никто не спешит уделить внимания потребителю. Иногда, наоборот, сотрудников на этих позициях не хватает, и часть клиентов не получают должного внимания. Но чаще всего причина в том, что сотрудников из поколения Y никто не учил основам организации процесса и не объяснил важность первоклассного обслуживания клиентов.

Иногда молодые люди не понимают, что обслуживание клиентов – это очень важный навык, который повысит их ценность как кандидатов на любую позицию в любой организации. «Нанимая людей, я всегда обращаю внимание на наличие у претендентов реального опыта обслуживания клиентов, – делился со мной менеджер крупной страховой компании. – Мои сотрудники демонстрируют в основном аналитическую подготовку, и такие навыки действительно в первую очередь требуются в их работе. Но все равно они должны работать с людьми. Поэтому если мне удастся найти кого-нибудь, кто знает, как обслуживать клиентов, то это большая удача». Это навык, который никогда не станет ненужным. Объясните сотрудникам из поколения Y, что взаимодействие с каждым клиентом представляет собой прекрасную возможность усовершенствовать этот навык.

На семинарах мы учим менеджеров постоянно напоминать сотрудникам из поколения Y, что предоставление первоклассного обслуживания клиентов имеет огромное влияние на получаемое ими удовольствие от работы, – а это обстоятельство имеет для них

огромное значение. Потребители, которые чувствуют, что их игнорируют, недостаточно качественно обслуживают или отказывают в этом, обычно испытывают раздражение и беспокойство. Эти клиенты требуют возмещения и попутно создают весьма некомфортную обстановку для всех сотрудников. «Если посетитель – новичок в нашем фитнес-клубе, не знает, что ему делать, и отправляется искать меня, чтобы высказать свое недовольство, значит, я, в свою очередь, найду сотрудника, ответственного за прием новых членов клуба, и устрою ему разнос, – говорит менеджер фитнес-клуба. – Старайтесь, чтобы посетители были довольны, и тогда у всех нас будет хороший день». И наоборот, клиенты, которым понравилось обслуживание, излучают удовлетворение, чувствуют себя более расслабленно, покупают больше и благодарят обслуживающий персонал.

Кроме того, мы говорим менеджерам о необходимости объяснять поколению Y, что приложение серьезных усилий к первоклассному обслуживанию клиентов в конечном счете сберегает каждому сотруднику немало времени и энергии, в то время как плохое обслуживание наносит вред всему коллективу. «Недовольные потребители создают множество проблем, многие из которых неочевидны, – рассказал помощник менеджера гипермаркета, принадлежащего большой розничной сети. – Они устраивают беспорядок на витринах, разбрасывают повсюду товар, сваливают его на пол и меньше покупают». Неудовлетворенные клиенты менее уважительно относятся к сотрудникам и организации в целом. Если эта нисходящая спираль начинает раскручиваться, то персоналу придется приложить огромные усилия и потратить кучу времени, чтобы справиться с отрицательными эмоциями, решить возникшие проблемы и навести порядок. Если каждый, кто работает непосредственно с потребителями, сосредоточен на обеспечении первоклассного обслуживания, то бесполезный расход ресурсов сводится к минимуму. Сотрудники получают возможность потратить ценное время и энергию на формирование восходящей спирали успеха.

Если речь идет о том, чтобы убедить ваших амбициозных сотрудников из поколения Y в важности отработки навыков качественного обслуживания клиентов, то следует особо подчеркнуть, что оно создает предпосылки для установления и упрочения

профессиональных контактов с потребителями. Конечно, вы не хотите, чтобы ваши подчиненные вручали важным клиентам свои резюме, но все равно каждый удовлетворенный потребитель – это перспективный потенциальный контакт. Научите сотрудников не делать далеко идущих выводов только на основании внешнего вида. Убедитесь в том, что они осознали: каждый клиент потенциально способен помочь в разрешении тех или иных проблем в будущем.

«Я покупал домашний кинотеатр, и мне попался очень способный, толковый консультант. Я был просто поражен. Мы ушли, так ничего и не купив, но он все равно дал мне свою визитку и предложил звонить, если возникнут какие-либо вопросы. Когда некоторое время спустя мы вернулись в этот магазин, решив все же сделать покупку, он вспомнил наши имена. Жена беспокоилась, сможем ли мы самостоятельно установить и настроить кинотеатр, и этот парень предложил подъехать к нам домой и помочь с настройкой. Мы поймали его на слове. В итоге я предложил этому парню работу. Это было много лет назад, и с тех пор он заработал миллионы, работая на меня».

Мы учим сотрудников поколения Y, что независимо от возраста, размера, физической формы, манеры одеваться каждый клиент имеет собственную сферу воздействия и полномочий. Каждый заслуживает внимания. На влиятельных людей, как правило, могут произвести впечатление позитивные, мотивированные, вежливые, сфокусированные на текущем задании и способные работать сверхурочно сотрудники. Они наверняка заметят вас. Они запомнят вас. Запомните их имена, и они будут помнить ваше.

Наконец, следует удостовериться, что ваши сотрудники из поколения Y понимают: любые материальные и нематериальные поощрения в вашей команде предоставляются только тем, кто сумел отлично обслужить клиента. «Вы заботитесь о наших потребителях, а я позабочусь о вас. Это работает именно так», – метко заметил один менеджер. Это означает, что самые интересные задания, продвижение по службе, лучшие возможности для обучения, контакты с лицами, принимающими решения, дополнительные выходные дни, подарки, премии и все прочее, что вы можете предложить сотрудникам, должно предоставляться как вознаграждение за успехи в обслуживании клиентов. Поощряйте тех, кто добился успеха в этом нелегком деле, при этом не менее важно внедрить систему штрафов для тех, кто

потерпел в нем неудачу. Премируйте небольшими суммами и почаще, удостоверьтесь, что каждая такая награда непосредственно привязана к определенному достижению в обслуживании клиентов.

Глава 7

Научите их управлять собой

Я знаю, что я классный работник. И мне не нужно одобрение моего босса, чтобы об этом догадаться. Но я талантлив в чем-то одном, а вы, скорее всего, талантливы в чем-то другом. Мы оба способны, каждый по-своему. В чем мой талант? Я всегда был спортсменом, который тренируется упорней всех остальных. Таков я и на работе: я тот парень, который приходит в офис раньше всех, уходит позже всех, выполняет самые сложные задачи. Но я никогда не умел прорабатывать детали. Очень может быть, какие-то из них я мог и пропустить. Извините. Но все равно я знаю, что классный работник.

Поколение Y

Вот какую историю рассказал мне менеджер крупной исследовательской компании: «На первом собеседовании эта претендентка на вакансию заявила: “Думаю, вы будете впечатлены результатами моей работы”. То же самое она повторила уже после того, как я ее нанял. В третий раз она повторила эту фразу, первый раз появившись на своем рабочем месте. Ну что, отчасти я был впечатлен, отчасти нет. Она оказалась очень сообразительной и показывала отличные результаты в той области, где трудились люди с куда большим, чем у нее, опытом. Но ее манера поведения на работе просто ужасала. С чего же начать? Она опаздывала утром и уходила до окончания рабочего дня. Она устраивала себе долгие обеденные перерывы, а иногда и вовсе не приходила на работу. Она врала о причинах своего отсутствия, всегда находя массу поводов. Она неподобающим образом одевалась, имела привычку нецензурно выражаться. Она отлично работала, но не любила перенапрягаться. Итак, я был отчасти впечатлен, отчасти нет. В некоторых отношениях она оказалась отличным сотрудником. Но она не признавала базовых правил поведения на рабочем месте».

Сотрудники поколения Y очень часто демонстрируют высокий уровень знаний и навыков в очень молодом возрасте, но им не хватает зрелости, когда речь заходит о старых добрых понятиях

производительности, качества и поведения на рабочем месте. Что еще хуже, менеджеры говорят, что представители поколения Y зачастую даже не осознают, что им не хватает базовых навыков, да и не слишком переживают по этому поводу. Сталкиваясь с отсутствием базовых навыков поведения на рабочем месте, некоторые менеджеры испытывают сильное раздражение. В конце концов, если поколение Y уже вступило в трудоспособный возраст, почему им не хватает зрелости приходить вовремя, одеваться подобающим образом, вести себя прилично, уметь концентрироваться на своем деле и выполнять большой объем работ качественно и в приемлемые сроки? Можно ли ожидать от руководителей, что они будут обучать новичков всему этому? По словам менеджера из ресторана, «никто *меня* не учил таким вещам, мне пришлось научиться управлять *собой* самостоятельно».

Возможно, это и так. Но если вы босс, то отсутствие навыков самоуправления у подчиненных – это ваша проблема. Если вам приходится руководить сотрудниками из поколения Y, не обладающими элементарными познаниями в этой области, то вы тоже наверняка будете раздражены. Но что вы можете предпринять? Помогите им. Научите их. Сделайте их лучше. Научите их задумываться об основах поведения на рабочем месте. Научите их думать, чего им не хватает, чтобы стать отличным работником. Научите, как постепенно ликвидировать эти пробелы. Научите их управлять собой.

Научите их эффективно использовать рабочее время

Один из парадоксов, связанных с поколением Y, заключается в том, что они всегда спешат выполнить краткосрочную работу, но когда дело доходит до долговременных задач, у них пропадает чувство срочности. «Они не понимают, как быстро летит время», – говорит топ-менеджер крупной фирмы в области информационных технологий. Но разве эти люди не приспособлены к сегодняшнему темпу жизни даже больше, чем старшие поколения? Я задал менеджеру этот вопрос. «Да, это так. Они считают, что все должно происходить мгновенно. Они мыслят не месяцами или неделями, а минутами и часами. Но они не понимают, как мало времени нам отпущено. Каждую потраченную на что-то минуту уже нельзя потратить на что-то другое. На некоторые

задачи требуется очень много времени, и если решение выбрано неправильно, то срок их выполнения может еще больше удлиниться. Молодые сотрудники тратят слишком много времени не на то. Им следует научиться использовать этот ресурс более эффективно. А для этого надо правильно расставлять приоритеты».

Помогите им правильно расставить приоритеты

Определение приоритетов – это первый этап в большинстве программ обучения и семинаров по тайм-менеджменту. Если у вас слишком мало времени и слишком много дел, то необходимо расставить приоритеты так, чтобы контролировать, какое задание будет реализовано первым, вторым, третьим и так далее. Это на тот случай, если на все задания времени не хватит и какие-то из них останутся несделанными. Определение приоритетов – ключевой этап тайм-менеджмента, что очевидно для большинства профессионалов. Гораздо трудней научить сотрудников поколения Y, как расставлять приоритеты. Вот что говорит топ-менеджер фирмы, занимающейся информационными технологиями: «Очень трудно научить их определять, что может быть первостепенным приоритетом в глобальном масштабе, поскольку у них нет представления об этом масштабе». Он привел следующий пример: «Большинство моих сотрудников работают одновременно над несколькими проектами под руководством разных управленцев. Когда старший менеджер привлекает программиста к какому-либо проекту, он, вполне возможно, отвлекает его от другого. Может ли этот программист – чаще всего парень лет двадцати пяти, не проработавший в компании и двух лет, – решить, какой из этих проектов приоритетней? И вообще, стоит ли ставить его в такое сложное положение? Конечно, нет. Откуда ему знать, что проект, над которым он работает под руководством младшего менеджера, более важен для реализации стратегических целей компании, чем задание, над которым он трудится под руководством топ-менеджера?»

Когда речь заходит о стратегических приоритетах, их четкая расстановка и непрерывное разъяснение сотрудникам из поколения Y особенно важны. Удостоверьтесь, что ваши молодые сотрудники львиную долю своего времени уделяют приоритетам первого и второго

порядка. Если речь идет о расстановке приоритетов текущей деятельности, то имеет смысл лично показать молодым сотрудникам, как это делается. Продемонстрируйте им ход ваших рассуждений поэтапно: «Это наш приоритет первого порядка, потому что Этот – второго порядка, потому что А это задание имеет невысокий приоритет, потому что ...». Можно надеяться, что с течением времени они научатся. Но пока этого не произошло, вам придется продолжать принимать решения за них или, по крайней мере, вместе с ними. Научите сотрудников из поколения Y откладывать задания с низким приоритетом до тех пор, пока первоочередные дела не будут выполняться с опережением графика. После этого в процессе их выполнения будут периодически появляться свободные «окна», в которые можно вписать выполнение задания низкого уровня приоритетности. С другой стороны, последние следует проанализировать на предмет того, стоит вообще их выполнять, или это напрасная трата времени.

Помогите им избавиться от «пожирателей времени»

У каждого человека бывают дела – «пожиратели времени». Все мы пытаемся с ними бороться, но особенно актуальна эта задача для молодых сотрудников, только начинающих карьеру. Они очень хотят преуспеть, но при этом относительно легко отвлекаются от этой цели. Лучший подарок, который вы можете сделать своим сотрудникам из поколения Y, заключается в том, чтобы помочь им выявить их персональных «пожирателей времени» и избавиться от них. Вероятно, лучшим способом сделать это остается старый добрый рабочий дневник или журнал, куда сотрудник почти минута за минутой записывает все, чем он занимался на протяжении дня. Идея состоит в том, что каждый раз, когда человек переключается с одного дела на другое, в журнале делается запись с указанием времени и нового вида деятельности. Приведем пример.

8.00 Села за рабочий стол. Включила компьютер.

8.10 Встала, чтобы помыть руки и сделать кофе.

9.15 Села за стол, открыла электронную почту.

9.30 Начала готовить ответ по электронной почте клиенту Джонсу.

9.40 Позвонил мой друг Смит.

10.15 Продолжила работу над электронным письмом мистеру Джонсу.

10.25 Встала, чтобы помыть руки и сделать кофе.

Рабочий журнал принесет пользу только в том случае, если сотрудник честно и точно записывает все, что делает. Если заполнять его правильно, то трех-четырех дней достаточно, чтобы получить достоверное представление о распределении рабочего времени. Сколько его он тратит на выполнение заданий первого, второго и третьего уровня приоритетности? Каковы основные «пожиратели времени», которые можно устранить?

Вспомним, что поколение Y ценит свободное время выше любых других нефинансовых стимулов. Если вы поможете им избавиться от «пожирателей» и ограничите время на выполнение менее важных заданий, то поможете сфокусироваться на приоритетных. И у них высвободится время для себя, которое в противном случае они бы потеряли понапрасну. Такое вознаграждение они могут получать постоянно. Поколение Y отнесется с радостью к такому поощрению.

Помогая поколению Y выявить «пожирателей времени» в целях их устранения, не перепутайте их с отвлекающими факторами. Помните, что эти молодые люди привыкли работать в условиях многозадачности: они годами делали школьные домашние задания, нацепив на одно ухо плеер и переписываясь в чате по мобильнику, лежащему на столе. Если какое-то обстоятельство отвлекает вас, это еще не значит, что оно в такой же мере отвлекает и их. Если работа выполнена в срок и качественно, то, по всей видимости, сотрудник не так уж и отвлекался.

Обратите внимание на то, какие отвлекающие факторы помогают сотрудникам сосредоточиваться на выполнении существующей задачи, а какие – наоборот, отвлекают.

Научите сотрудников жить по графику

«С точки зрения людей, которые все время куда-то торопятся, сотрудники из поколения Y на работу почему-то не спешат. Если речь идет об опозданиях, то они, безусловно, худшие нарушители из всех возможных, – считает менеджер медицинской лаборатории. – Молодые

сотрудники также не склонны слишком спешить и с выполнением порученных заданий. Дедлайны значат для них очень мало. Они просто говорят: “Ах, извините, я знаю, что срок прошел”. Я говорю: “Это очень плохо”. Тогда они заявляют: “Да, конечно. Я прошу прощения”. Но и в следующий раз оказывается, что они опоздали с выполнением задания. Большинство из них работают отлично. Просто они всегда запаздывают с готовым результатом».

Опоздания, будь они связаны с поздним приходом на работу или срывом дедлайнов, – одна из основных жалоб топ-менеджеров на сотрудников из поколения Y. Но если менеджеры считают, что склонность к опозданиям связана у них с наплевательским отношением к работе, отсутствием интереса к своей компании, желая считаться с ее порядками или усердия, наши исследования показывают, что эта особенность поколения Y связана, скорее, с недостаточным или неэффективным планированием. Если речь идет о планировании, то пока еще не придумано лучшего метода, чем старый добрый график. И опять же вам придется обучить сотрудников работать с ним.

Давайте уточним, почему. С одной стороны, единственное, чего хотят сотрудники из поколения Y от тайм-менеджмента, – это получить больше свободы. С другой стороны, они выросли в условиях тотального планирования, поэтому они очень хорошо относятся к графикам. Проблема лишь в том, что поколение Y признает только графики, составленные с учетом их жизненных обстоятельств, потребностей и желаний. Один из сотрудников говорил мне: «Я работаю здесь уже четыре месяца, и режим рабочего дня в этой компании с его ранним началом мне дается трудно. Я привык бодрствовать всю ночь, готовясь к экзаменам и работая над научными статьями. Если приходилось прогулять занятия или опоздать на лекции после ночных бдений, то никто не собирался отрывать тебе голову. Если не удавалось закончить работу над статьей вовремя, то всегда можно было договориться об отсрочке. Как-то раз я даже договорился о переносе экзамена, поскольку не успевал подготовиться».

В конечном счете сотрудники из поколения Y стремятся договориться о гибком рабочем режиме, более свободном распоряжении собственным временем на работе и дополнительном свободном времени после нее. Поэтому, чтобы получить желаемое,

они нуждаются в помощи коллег – ведь потребуется очень качественно выполнять большой объем работы за меньшее количество времени, чтобы уложиться в рабочий график. Они сумеют этого добиться, если вы научите их пользоваться графиками для более эффективного планирования рабочих часов, минут и секунд в соответствии с установленными приоритетами, как на работе, так и вне ее.

Сообразительный менеджер из розничной торговой фирмы рассказал мне интересную историю об использовании графиков для того, чтобы научить молодых сотрудников вовремя приходить на работу: «Поскольку мне постоянно доставались подчиненные, которые регулярно опаздывали, я в конце концов понял, что им нужно помочь спланировать рабочее время. Молодой сотрудник Пол представлял собой яркий пример такого поведения. Он всегда вовремя приходил на работу в вечернюю смену и постоянно опаздывал в утреннюю. Сначала я подумал, что он таким способом пытается побудить меня постоянно ставить его в вечернюю смену. Но побеседовав с ним, я понял, что ему никогда не приходило в голову, что сборы и дорога на работу по утрам отнимают у него больше времени, чем по вечерам. Нет, конечно, умом он это понимал, но никогда не учитывал это на практике».

Менеджер продолжил: «Я должен был помочь Полу справиться с опозданиями. Поэтому я вытащил лист бумаги, и мы вдвоем составили график методом обратного отсчета времени от 8.00 утра: “Переступаешь порог офиса в 7.55. Выходишь с парковки в 7.35. Заезжаешь на парковку в 7.25. Выезжаешь из дому в 7.10. Возвращаешься с прогулки с собакой в 7.00”». Но допустимо ли помогать сотруднику планировать такие детали личной жизни, как время возвращения с прогулки с собакой?

Неважно, насколько тщательно люди планируют рабочее время, если они не могут правильно распределить свободное, то зачастую опаздывают в офис, раньше уходят, звонят и говорят, что заболели, тратят рабочее время на посторонние занятия. Я спросил менеджера, как этот подход сработал в случае с Полом. Он ответил: «Я опасался, что он оскорбится, но на его лице не отражалось ничего, кроме благодарности. Он все время повторял: “Это мне действительно поможет. Это мне действительно поможет”. С тех пор как мы с ним составили этого график, он не только начал приходить на работу

вовремя, но и постоянно применял метод обратного отсчета, планируя другие дела. Я предложил подарить ему электронную записную книжку в награду за его успехи, но он сказал: “Нет, спасибо”. Он привык к своему маленькому ежедневнику. Такая привычка его только украшает!» Ура Полу! Ура его менеджеру!

Большинство сотрудников из поколения Y уверяют, что получают больше заданий, чем могут вместить в график рабочего дня; их ограниченного свободного времени тоже не хватает, чтобы сделать все, что они хотели бы сделать после работы. Многие страдают от хронической усталости и перегрузки. Один молодой сотрудник рассказывал: «Я не задерживаюсь на работе после пяти или шести часов вечера потому, что у меня просто нет на это времени. Ведь я посещаю занятия по танцам, веду танцевальный кружок, а еще есть новые друзья и мои старые товарищи. Я не ложусь спать до трех часов ночи, а в девять утра я уже на работе, и так с понедельника до субботы. При этом я не бездельничаю – весь рабочий день кручусь как белка в колесе, так что не остается времени ни на что другое».

Чтобы обучить молодых сотрудников составлять график рабочего дня, нужно найти какую-то отправную точку. Я всегда начинаю со сна. Я предупреждаю, что каждую неделю им следует отвести 56 часов на сон, желательно равными восьмичасовыми интервалами. Еще один час в день следует отвести на личное время, лучше всего перед сном. В результате у них остается 105 часов для активной деятельности в неделю. Что дальше? Если они не распланируют время после пробуждения и до момента появления в офисе, то велики шансы, что и на работу утром опоздают. Если они не распланируют свободное время после работы, то велики шансы, что опоздают на нее на следующий день или придут вовремя, но в нервном и рассеянном состоянии.

Единственный способ гармонизировать рабочее и нерабочее время состоит в том, чтобы составлять один график и для того, и для другого. Внушите молодым сотрудникам этот основополагающий тезис, и они будут вам очень благодарны.

Научите их составлять планы

Графики бывают полезны только тогда, когда отражают реальные планы. Зачастую, казалось бы, идеальное расписание оказывается

не более чем фантазией – сборником благих пожеланий относительно того, как лучше распределить наше весьма ограниченное время.

Приведу историю, рассказанную мне менеджером недавно нанятого на работу сотрудника из поколения Y в крупной транснациональной компании, занимающейся производством товаров массового потребления: «Грег – амбициозный молодой парень, регулярно срывающий дедлайны с самого начала работы над своим первым проектом. Меня это просто поражало, поскольку, начиная работу над проектом, он представил прекрасный, тщательно разработанный план, включающий разбивку краткосрочных целей по этапам и установленные для каждой из них дедлайны». Когда менеджер пригласил Грега обсудить причины постоянных срывов сроков, то они оба поняли, что первоначальный план, разработанный Грегом, основывался на нереалистичных сроках выполнения работ. «Все это были сплошные предположения. Причем ни на чем не основанные. Для Грега стало большим уроком то, что любые планы совершенно бесполезны, если при их составлении не было учтено реальное время, необходимое для достижения очередной цели, – продолжил менеджер. – После этой беседы Грег обнаружил, что вполне способен составить реалистичный план и соблюдать сроки достижения каждой указанной в нем цели».

Прежде чем вы сможете разработать реалистичный план, надо выяснить, каковы же реальные сроки выполнения того или иного задания. Казалось бы, это очевидно, однако в процессе исследования мы снова и снова сталкивались с тем, что сотрудники из поколения Y срывают сроки выполнения работ именно потому, что забывают об этом основополагающем правиле. «Лично для меня уроком стал тот факт, – говорит менеджер транснациональной компании по производству товаров массового потребления, – что их действительно надо учить, как разрабатывать планы. Грег обладал вполне достаточными знаниями, чтобы взять большой проект, разбить на отдельные этапы и на этом основании составить план его реализации. Но он не имел понятия о том, как это сделать».

Научите их. Научите их формулировать глобальные задачи большого проекта, затем разбивать его на отдельные цели, выполнение которых легко проконтролировать, достоверно оценить, каковы сроки выполнения каждого задания, а затем составить план выполнения

краткосрочных целей с указанием сроков их выполнения. Все это возможно только при наличии достоверных оценок продолжительности выполнения каждого этапа.

Иногда сотрудники поколения Y сопротивляются разработке планов, поскольку они совершенно уверены в том, что все равно обстоятельства изменятся и план окажется невыполнимым. Какую ценность может иметь планирование в нашем полном неопределенности мире? Стоит объяснить молодым сотрудникам, что одно из неочевидных преимуществ планов и графиков состоит в том, что их могут использовать менеджеры, чтобы предоставить подчиненным больше свободы в пределах жестко установленных сроков. Но одновременно объясните молодым сотрудникам, что следует понимать: какими бы прекрасными ни были планы, все равно жизнь внесет свои коррективы в их исполнение. Форс-мажор, погоня за чем-то недостижимым, прочие отвлекающие факторы обычно появляются неожиданно и препятствуют выполнению даже самых чудесных планов. Научите молодых сотрудников не теряться, когда реальная жизнь врывается в их отлично разработанные планы. Научите их уделять первостепенное внимание факторам реальной жизни и быть готовыми пересмотреть планы на любом этапе их выполнения.

Научите их делать заметки и использовать контрольные списки

Эту историю мне недавно рассказал молодой сотрудник: «На работе приходится контролировать множество вещей. Было бы намного проще, если бы они выдали мне пошаговые инструкции. Я хочу сказать, что кто-то же должен следить за тем, чтобы мы выполняли свою работу правильно. Я стараюсь как могу, но вряд ли мог бы рассчитывать на отличную оценку своих усилий. Иногда я прошу: “Дайте мне, пожалуйста, подробные указания. Чтобы не приходилось тратить кучу времени”. Казалось бы, это должно им понравиться, но на самом деле они отвечают: “Послушайте, не могу же я делать вашу работу вместо вас. Я не обязан вам объяснять, как делать вашу работу”. Это не имеет никакого смысла. Спрашивается,

как я должен делать свою работу, если мой босс не желает мне этого объяснить?»

Этот сотрудник из поколения Y прав. Недостаточно просто научить новичков использовать графики и составлять планы. Вы должны их научить делать заметки и заполнять контрольные списки, чтобы выполнять свою работу добросовестно. Менеджеры часто жалуются, что сотрудники из поколения Y сначала полны инициативы и энергии, но им сложно сфокусировать свою энергию на выполнении работы, которую обязательно надо сделать. Менеджеры сообщают, что даже если молодые сотрудники выполняют работу качественно и в срок, они могут пропустить важные детали или оставить незаконченными отдельные этапы в остальном готовом проекте. Наше исследование показало, что если менеджеры требуют от молодых подчиненных делать заметки и вести контрольные списки в процессе выполнения задания, то процент ошибок существенно снижается, качество растет и повышается вероятность того, что работа будет выполнена полностью.

Научите их делать заметки

«В одно ухо влетает, а из другого вылетает, – говорит прораб ведущей строительной и девелоперской компании. – Я вынужден снова и снова повторять этому молодому парню: “Детали имеют огромное значение”. Он, естественно, кивает, но трудно сказать, что это значит: то ли он кивает мне, то ли в ритм музыке, звучащей в его наушниках. В конце концов я начал заставлять его кратко записывать мои поручения и рекомендации во время каждого нашего разговора. У него не было при себе блокнота и карандаша, но я заметил, что он постоянно обменивается с кем-то эсэмэсками. Тогда я посоветовал ему посылать самому себе сообщение с краткой записью результатов нашего разговора. Еще никогда он не прислушивался к моим словам столь внимательно, стараясь изложить суть нашей беседы в краткой эсэмэске. Наконец я сказал: “Сбросьте мне копию этого сообщения, пожалуйста”, и с этого все и началось. Теперь он кратко записывал поручения на мобильном телефоне и сбрасывал копию текста себе и мне. Я их распечатывал и на следующий день подходил к нему с распечатанными копиями сообщений в руках, – оказалось, что это

отличная памятка. Он обычно выхватывал у меня эту распечатку, быстро просматривал и засовывал в задний карман брюк. Мне не раз приходилось видеть, как он просматривал сообщения впоследствии, не отрываясь от текущих дел. Мне кажется, это помогало ему сосредоточиться. Иногда, получив от него копию очередной эсэмэски, я использовал ее как контрольный список для проверки действий и других моих подчиненных. И они также помогали им сосредоточиться».

Контрольные списки очень часто используются там, где практически недопустимы ошибки: у банковских операционистов, пилотов самолетов, дежурных на пунктах управления ядерными вооружениями, бухгалтеров и аудиторов и так далее. Конечно, контрольные списки полезны только в том случае, если ими действительно пользуются.

Помогите им научиться пользоваться контрольными списками

Старшая бортпроводница крупной авиакомпании привела мне следующий пример: «Молодые члены нашей команды вовсе не ленивы. Я поручила провести предполетный инструктаж по технике безопасности одной из наших бортпроводниц, поскольку она репетировала его бесчисленное множество раз и очень хотела сделать это в реальной обстановке. Думаю, что к этому моменту она проработала у нас в компании всего несколько недель. Она не просто рассказала о технике безопасности, она почти пропела этот инструктаж. Пассажиры оторвались от своих дел и внимательно слушали, что бывает нечасто. Но она забыла предупредить о необходимости выключить электронные устройства. Поэтому во время взлета я поняла, что кое-кто из пассажиров продолжал разговаривать по мобильному телефону и работать на компьютере, а дети играли в видеоигры. Это очень серьезное нарушение правил. Конечно, у нас есть задокументированные процедуры и контрольные списки, но если руководство не проверяет, как они используются на практике, то они становятся бесполезными».

Можно привести еще один пример, рассказанный топ-менеджером крупной аудиторской фирмы: «Наша фирма занимается

предоставлением аудиторских и бухгалтерских услуг, поэтому контрольные списки для нас – привычный инструмент. Но, несмотря на это, все равно случаются ситуации, когда младший персонал не доделывает работу. Иногда они это прекрасно понимают. Они могут даже прикрепить к отчету записку примерно следующего содержания: “В разделе 4b пропущена ключевая информация, а раздел 5c не заполнен. Пожалуйста, сделайте его”. – Можно подумать, само собой разумеется, что я должен доделать их задание за них. А иногда они просто не понимают, что не закончили работу. Даже не могу сказать, какой из этих вариантов хуже. Так или иначе, но выходит, что примерно половину своего времени я трачу на доделывание их заданий прежде, чем представить начальству. Я называю это “делегировать работу боссу”».

Наше исследование выявило, что сдача незаконченной работы становится одной из наиболее часто встречающихся причин жалоб менеджеров на молодых сотрудников. Существует ли какое-то решение этой проблемы? Менеджерам следует воспринимать сдачу незаконченной работы как промежуточный этап ее выполнения, не более чем еще один удобный случай для обучения персонала и еще один шанс преподать им основы самоменеджмента. Иногда вам придется учить их, как доделать работу.

Например, так: «Теперь, если мне пытаются делегировать право доделать чужую работу, я просто прохожусь по контрольному списку вместе с подчиненными. Раздел 4b будет считаться незаконченным, пока вы не соберете всю необходимую информацию. Часть 5 также считается невыполненной, если раздел 5c не заполнен. Иногда вам приходится готовить контрольный список для контрольного списка. А иногда и вовсе контрольный список для контрольного списка для контрольного списка».

Научите сотрудников из поколения Y делать записи. Затем трансформировать их в контрольный список. Если у вас уже разработаны контрольные списки, требуйте от молодых сотрудников фиксировать готовность каждого включенного туда пункта, чтобы удостовериться в качественном и добросовестном выполнении всей работы. Если необходимо, помогите им разработать контрольный список для контрольного списка. Но не забывайте о том, что самая главная трудность состоит в том, чтобы заставить их не просто

составлять, но и пользоваться этим инструментом. Иногда придется напомнить, что контрольный список потому и называется так, что, выполнив каждый пункт задания, они должны взять ручку и поставить галочку в соответствующей строке.

Научите их уважать ценности компании

Как-то сотрудник из поколения Y поделился со мной следующей мудростью: «Кто-то сказал “кто в молодости не был романтиком, у того нет сердца, а кто с возрастом не стал реалистом, у того нет ума”. Я определенно романтик, но думаю, что отчасти и реалист, поскольку иногда смотрю на вещи цинично».

Действительно, романтический настрой – это одновременно и преимущество, и беда молодости. Но романтизм сотрудников из поколения Y кардинально отличается от того, что был присущ предыдущим поколениям. Все ключевые исследования говорят, что поколение Y намного более романтично, чем его предшественники, начиная с первой волны бэби-бума в 1960-х годах. Поколение Y больше озабочено судьбой планеты, человечества и общества, чем старшие поколения во времена их молодости. Большинство представителей поколения Y утверждают, что существуют ценности и предметы, в которые они верят достаточно, чтобы согласиться пожертвовать время, деньги, комфорт и даже благосостояние на их защиту. При решении вопроса о трудоустройстве они часто обращают внимание на ценности, культивируемые в компании. Думаю, что это хорошая новость. Верят ли они в миссию организации? Одобряют ли они ваш способ ведения бизнеса?

Зачастую менеджеров смущает то обстоятельство, что им бывает трудно объяснить представителям поколения Y систему принятых в компании ценностей на понятном им языке. «Когда я принимаю молодых сотрудников на рядовые должности, я обращаю внимание на то, насколько они разделяют ценности компании, – говорит топ-менеджер крупной энергосбытовой компании. – В этом плане, имея дело с сотрудниками из поколения Y, можно столкнуться с чем угодно. Неуважение к традициям, старшим, жизненному опыту, пренебрежение всеми традиционными ценностями: добросовестностью, благородством, честностью, благоразумием.

По резюме вы подбираете аккуратного мальчика с опытом скаутской деятельности в школе, а он начинает опаздывать на работу, распространяет слухи о коллегах и крадет канцтовары с вашего стола. Затем вы обращаете внимание на лохматого парня, целый день не отрывающегося от прослушивания музыки на своем плеере, и оказывается, что он приходит на работу одним из первых, трудится упорно, задерживается допоздна, отвечает учтиво и вежливо, а в его речи то и дело мелькают слова “спасибо” и “пожалуйста”. Иногда складывается впечатление, что можно было просто взять первых попавшихся из толпы и не тратить время на чтение резюме. По крайней мере в наше время. По крайней мере с этим поколением. Как вы находите хороших сотрудников? Я имею в виду по-настоящему хороших?»

Чуть не каждый день менеджеры рассказывают нам о том, с какими трудностями они сталкиваются, пытаются выяснить, как сотрудники из поколения Y смотрят на традиционные ценности. Кто они: своего рода новый тип идеалистов, описываемый некоторыми исследователями, или, скорее, поколение, не признающее никаких ценностей, для которого все дозволено? Снова и снова мы убеждаемся в том, что ценности поколения Y достаточно уникальны. Они представляют собой продукт информационной среды, в результате чего смешиваются друг с другом, кажутся невзаимосвязанными и несовместимыми. Как и все остальное в их жизни, ценности поколения Y глубоко внутренние и индивидуализированные. Например, не так уж трудно найти представителя поколения Y, считающего себя глубоко религиозным человеком, но его религию вряд ли удастся определить. Такой человек может сказать вам: «Я родился и воспитывался в семье баптистов и поныне остаюсь баптистом. Иногда я хожу в церковь вместе с родителями, чтобы укрепить свою веру. Но в настоящий момент я увлекся буддийскими воззрениями. С моей точки зрения, они вполне согласуются с баптизмом. Думаю, что это моя личная религия».

Учитывая такую трудноопределимую природу взглядов поколения Y, каким образом менеджеры могут выбрать из них тех, кто привержен традиционным ценностям, о которых шла речь выше: добросовестности, благородству, честности, благоразумию? Как

спросил менеджер крупной энергосбытовой компании: «Как вы находите хороших сотрудников?»

Наше исследование показывает, что это невозможно, не стоит и пытаться. Вы просто не сможете определить глубокие внутренние убеждения на основе интервью, тестов, рекомендаций и резюме. Попытки выявить, что представляют собой сотрудники из поколения Y глубоко в душе, сами по себе ошибочны. Как можно вообще выяснить, что у человека на уме и глубоко в душе? Как узнать, в чем состоит их внутренняя мотивация? У вас просто не хватит для этого компетенции. И я готов поспорить, что это и не ваше дело.

«Можете ли вы научить их традиционным ценностям?» – поинтересовался топ-менеджер. Могу поделиться соображениями, сформулированными на основе наших исследований. Вы не сможете – и не должны – учить их, во что следует верить, но наверняка сможете объяснить им основные правила поведения. Это действительно не ваше дело – внушать им моральные ценности. Но вы наверняка сможете научить их быть добропорядочными членами вашей команды. С чего же начать?

Определите, что значит быть добропорядочным членом вашей команды

Несколько лет назад мне пришлось работать с небольшой компанией по разработке программного обеспечения, CEO которой завоевал известность в узких кругах благодаря своей политике «нет болванам». В чем конкретно она заключалась? Вот что рассказывает менеджер, которому доводилось работать под руководством этого CEO: «Ее содержание не было четко прописанным, но предполагалось, что эта политика охватывает такие нематериальные вещи, как отношение сотрудников к работе, манеру разговаривать с коллегами и вообще обращаться с людьми; главное – не то, что вы за человек, но то, как вы ведете себя с коллегами, покупателями, поставщиками. Если что-то случается, кого вы имеете обыкновение винить в первую очередь: себя или других людей? Есть ли у вас привычка плохо отзываться о знакомых за их спиной? Умеете ли вы просить прощения? Способны ли вы тихо исчезнуть, когда все остальные вынуждены вкалывать без отдыха всю ночь?» Разве политика «нет болванам»

более туманна, чем попытки побудить людей исходить из принципов добросовестности, благородства, честности, благоразумия? Может быть, совсем чуть-чуть. Но эти ценности не означают одно и то же для разных людей. Именно поэтому так трудно им научить. Тем не менее эти особенности в работе сотрудника существенно влияют на его способность добиться успеха в организации и очень много значат для менеджера.

Что означает быть добропорядочным сотрудником? Секрет в выработке совместной системы взглядов, основанной на общем языке и опыте деятельности. Так, в вооруженных силах личный состав учат отдавать честь и обращаться к офицерам по званию. Сейчас наблюдается тенденция обучения молодых сотрудников этикету на рабочем месте, начиная с необходимости говорить «спасибо» и «пожалуйста». Сеть американских супермаркетов Safeway в конце 1990-х годов произвела фурор, обязав продавцов в магазинах устанавливать зрительный контакт с покупателями и встречать их улыбкой. Саму по себе идею можно считать спорной, но, по крайней мере, компания сформулировала четкое и понятное требование.

Подумайте, что действительно важно для вашей организации, и сформулируйте это максимально просто. Какие бы ценности вы ни хотели привить сотрудникам, помните, что придется приложить немало усилий, чтобы сделать их очевидными для них. Каким образом добросовестность, благородство, честность, благоразумие проявляются в вашей рабочей среде? Опишите это. Растолкуйте по возможности подробно и разложите по полочкам для своих сотрудников.

Но будьте внимательны: поколение Y отличается способностью чувствовать любую нелепицу на расстоянии. Поэтому, если вы хотите преподать им основы корпоративной лояльности, вам и самому придется действовать по принципу «нет болванам». Менеджер, о котором я рассказывал выше, говорил так: «Политика “нет болванам” требовала в первую очередь от менеджеров нашей компании действовать соответственно. И я считаю, что это позитивный момент. У всех бывают трудные минуты, и молодые сотрудники, не умеющие еще держать себя в руках, вам наверняка сразу указывали на это. Наверняка приходилось слышать обращенный к вам вопрос: “Ну и кто

теперь поступает как болван?» Поэтому придется действовать в соответствии с объявленными принципами».

Нельзя научить здравому смыслу, но можно научить критически мыслить

Что такое здравый смысл? Это не то же самое, что умственные способности, данные нам природой. Это не синоним объема накопленных знаний или заученных данных. Это нечто большее, чем умение пользоваться приемами и методами логического мышления. Это способность видеть взаимосвязь между причиной и следствием. Здравый смысл позволяет индивидууму прогнозировать возможные варианты развития событий: точно предсказывать последствия определенных решений и действий. И, наоборот, по наступившим последствиям делать выводы относительно их причин, в частности оценивать, какие именно решения и действия привели к сложившейся ситуации.

Топ-менеджер крупного медиахолдинга говорил так: «Здравый смысл. Это главное, что имеет значение. Я не хочу заставлять своих молодых сотрудников импровизировать. Я хочу, чтобы они просто выполняли установленные процедуры. Но у нас нет инструкций на все случаи жизни. Я могу прилагать усилия к прогнозированию событий, с которыми молодые сотрудники могут столкнуться, и могу помочь им подготовиться к этим событиям. Но я не могу предвидеть все, что может произойти. Иногда случается так, что они просто должны уметь рассуждать в соответствии со здравым смыслом. Но они слишком молоды и не имеют достаточного опыта для этого».

Если не принимать во внимание тех редких людей, которые мудры независимо от возраста, то можно ли утверждать, что возраст и опыт – необходимые условия для умения мыслить здраво? Отчасти ответ на этот вопрос положительный. Опыт предполагает участие – через чувства: вкус, слух, зрение, обоняние – в жизненных событиях. Для этого требуется время. По определению, чем больше времени проходит, тем больше опыта накапливает человек. Именно поэтому здравомыслие часто появляется с возрастом и опытом. Конечно, вы не можете ускорить время или ждать, пока ваши сотрудники

из поколения Y повзрослеют и научатся действовать в соответствии со здравым смыслом. Тогда как же можно этого добиться?

Помогайте им получать новый опыт

Важным фактором здравомыслия становятся качество и характер жизненного опыта человека. Был ли он разнообразным или однородным? Поверхностным или глубоким? Имел ли сотрудник возможность наблюдать разнообразные события и их не менее разнообразные последствия? Своя логика есть в программах ротации, когда сотрудника на короткий срок (обычно на несколько месяцев) назначают в различные подразделения компании, иногда находящиеся в разных частях света. Простая и очевидная идея таких назначений состоит в приобретении опыта.

Если у вас есть такая возможность, позвольте сотруднику из поколения Y быстро приобрести разноплановый опыт, включив его в программу ротации. Даже при ограниченных полномочиях можно дать подчиненным более обширный опыт работы, чаще переводя их с места на место. Например, периодически отправляйте их то в один отдел, то в другой, пусть это будет даже просто в соседней комнате. Дайте им возможность выполнять разнообразные задания, проекты и отвечать за различные сферы деятельности. Поощряйте их контакты с другими сотрудниками, поставщиками и клиентами.

Учите их мыслить стратегически

Но самое необходимое для выработки здравого смысла – это оценка самим сотрудником собственного жизненного опыта. Задумывается ли он над причинно-следственными связями? Умеет ли остановиться и подумать, прежде чем принимать решения? Пытается ли предвидеть последствия? Рассматривает ли каждый случай принятия решения и действия как набор нескольких альтернатив, у каждой из которых свои прогнозируемые последствия?

Если вы умеете играть в шахматы или любую другую стратегическую игру, то поймете, что я имею в виду. Умение мыслить на будущее – это ключ к успеху. Прежде чем сделать ход, следует проиграть в голове возможные последствия, представив при этом длинную цепочку своих ходов и ответных действий соперника. Если я

пойду на А, то противник ответит ходом на В. Потом я пойду на С, а он, скорее всего, ответит на D. Затем я передвину фигуру на Е, а он наверняка ответит ходом на F. И так далее. Это то, что люди, умеющие мыслить стратегически, называют деревом решений/действий, поскольку каждое решение или действие становится основанием целой ветви ответных реакций.

Научите сотрудников из поколения Y мыслить стратегически и последовательно с использованием дерева решений/действий. Учите их предвидеть развитие ситуации и прогнозировать возможную последовательность ходов и контрходов прежде, чем что-то предпринять: «Если вы примете такое-то решение или сделаете такой-то шаг, то кто, как, когда, где и почему на него ответит? Какие возможности при этом откроются? Какие исчезнут? Какими последствиями это обернется, если вместо решения А вы примете решение Б?»

Научите их принимать во внимание прошлый жизненный опыт – свой или чужой

Топ-менеджер медиахолдинга, о котором мы уже говорили, спросил меня: «Из чего человек может извлечь практические уроки, если не из собственного жизненного опыта? Есть ли какой-то способ ускорить этот процесс?» Один из возможных способов – учиться на жизненном опыте других или на примерах из истории. Именно поэтому метод разбора конкретных ситуаций так популярен в большинстве бизнес-школ. Студенты во всех деталях рассматривают кейсы из практики реально существующих компаний. Кто сыграл главную роль в ситуации? Каковы их цели и интересы? Каков сюжет? Где и когда разворачивались события? Каковы результаты? Студентов учат применять метод критического мышления на основе материалов реальной ситуации. Им объясняют, что не стоит торопиться с выводами, а следует сначала обсудить различные гипотезы, выявить все факты, а затем тщательно проанализировать решения и действия, предпринятые ключевыми действующими лицами. Итог урока простой: посмотрите на результаты, проведите линию к причинам, их обусловившим, и выявите причинно-следственные связи.

Вы можете ускорить обучение, организовав для сотрудников из поколения Y аналог бизнес-школы в реальной жизни. Дайте им реальные деловые ситуации и научите использовать этот метод. Научите их критически осмысливать жизненный опыт других людей. Разработайте для них простую (на одну страницу) методику анализа реальных деловых ситуаций.

Возможно, самое важное, что вы можете сделать для ускорения выработки обоснованных суждений молодыми сотрудниками, – это научить их анализировать собственный жизненный опыт непосредственно во время или сразу после совершения тех или иных событий. Научите их обдумывать и анализировать уже принятые решения и предпринятые действия. Это и есть суть процесса подготовки выводов, который не имеет альтернатив в разведывательных и военных учреждениях. Любая миссия становится предметом интенсивного и глубокого изучения сразу после ее реализации. Считается, что принимавшие участие в ее реализации руководители всех уровней должны рассмотреть все принимавшиеся решения и проводившиеся действия одно за другим, чтобы точно представить, что происходило и почему. Затем они встречаются для того, чтобы обсудить эти решения и действия. Вот что сказал мне офицер Вооруженных сил США: «Это наш долг – во второй, третий и пятый раз обдумывать каждый шаг, который мы предпринимаем». Считается, что уроки, извлеченные из реального жизненного опыта, полезны для управления планированием и реализацией последующих миссий. По словам армейского офицера, «мы на войне, поэтому извлеченные уроки используются уже на следующий, а иногда и в тот же день, так действует обучение в режиме реального времени».

Научите сотрудников из поколения Y использовать процесс подготовки выводов в любой миссии, в которой им приходится участвовать, и для любого предпринимаемого действия. Попросите их анализировать любые решения и действия с удвоенной энергией. Каковы специфические причины каждого результата или следствия? Подумайте о том, чтобы составить для них контрольный список на одну страничку, чтобы помочь в этом.

Что конкретно произошло, шаг за шагом?

КОГДА? КТО? ЧТО? ГДЕ? КАК? ПОЧЕМУ?

Какие решения были приняты? Кто их принял? Почему? Какой результат получен?

РЕШЕНИЯ. КТО? ПОЧЕМУ? РЕЗУЛЬТАТ.

Какие действия предприняты? Кто их предпринял? Зачем? Каковы результаты?

Каковы альтернативные варианты решений, от которых отказались? В чем отличие их возможных последствий от последствий реализованного варианта?

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ _____
ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ, ОТЛИЧНЫЕ ОТ
ИМЕЮЩИХСЯ _____

Каковы основные альтернативные варианты действий, от которых отказались? Каковы были бы их результаты?

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ	ДЕЙСТВИЯ
ВОЗМОЖНЫЕ	АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Оценка собственных действий – альфа и омега самоменеджмента

Углубленная оценка собственных действий – это не просто ключевой компонент умения здраво мыслить. Это альфа и омега самоменеджмента. Это существенная составляющая самосовершенствования. Если предположить, что вам поручат обучить поколение Y какому-то одному навыку, научите их уделять первостепенное внимание постоянной углубленной оценке собственных действий. Научите их оценивать распределение времени, продуктивность и качество работы, а также поведение. Научите их постоянно задавать себе вопросы на нижеперечисленные темы.

Продуктивность труда. Достаточно ли быстро я выполняю свою работу? Что я могу предпринять, чтобы делать ее еще оперативнее? Следует ли мне пересмотреть приоритеты? Нужно ли иначе распределять рабочее время? Могу ли отложить выполнение работ с низким уровнем приоритета на более поздний срок? Каким образом избавиться от «пожирателей времени»? Нужно ли пересмотреть рабочий график? Следует ли повысить качество планирования?

Качество. Соблюдаю ли я стандарты и требования к выполнению моих обязанностей и задач? Что можно предпринять, чтобы работать лучше? Следует ли мне активнее использовать контрольные списки? Стоит ли украшать «бантиками» продукт моего труда?

Поведение. Что мне следует предпринять, чтобы стать более добросовестным сотрудником? Присутствуют ли в моем поведении какие-либо особенности, от которых надо избавиться? Кто мог бы послужить образцом поведения на рабочем месте и в чем на него следует равняться? Должен ли я проявлять больше инициативы или, наоборот, меньше? Как я могу проявить больше инициативы, не выходя за рамки служебных полномочий?

Конечно, оценка собственных действий может стать движущей силой самосовершенствования только в том случае, если вы правильно используете полученную на ее основе информацию. Поэтому научите молодых сотрудников фокусироваться на самооценке и правильном использовании полученной информации. Научите их начинать с одной небольшой задачи. Например, если кто-то хочет стать более

добросовестным, то это глобальная задача. Следует разбить ее на несколько составляющих. Лучше начать с чего-то простого, например: «Шаг № 1. Прекратить сквернословить. Приучитесь говорить “черт побери!” и “елки зеленые!” вместо ругательных слов». Добившись желаемого, переходите к следующей небольшой задаче: «Шаг № 2. Прекратите обсуждать коллег у них за спиной. Старайтесь держать язык за зубами, особенно когда хочется сказать что-нибудь резкое. Старайтесь отзываться о коллегах позитивно».

И постоянно напоминайте молодым сотрудникам, что самоменеджмент и самосовершенствование реализуются постепенно, отдельными небольшими шагами. Это перманентный процесс, поскольку простор для самосовершенствования есть всегда.

Глава 8

Научите их работать под вашим руководством

Начать работать под руководством нового босса – все равно что записаться на новый учебный курс. Как вы знаете, на первой лекции преподаватель обычно говорит: «В этом курсе мы рассмотрим такие-то вопросы. Я хотел бы предупредить о своих правилах: вы можете пропустить три пары без последствий, за семестр мы напишем три контрольные работы, в конце семестра надо сдать курсовую работу и экзамен». Некоторые боссы поступают точно так же, и я считаю, что это очень помогает сотрудникам.

Поколение Y

«Некоторые люди знают, что такое быть подчиненным, а некоторые – нет, – говорит старший партнер крупной юридической фирмы в США, которого я буду называть мистером Растом. – Пообщавшись с новым сотрудником, я готов практически сразу же сказать, смогу ли я работать с этим человеком, а он со мной. Некоторые из молодых сотрудников появляются в нашей команде с приличным багажом: они знают, что такое деловая этика, приемлемое поведение на рабочем месте, стиль, соответствующий нашей корпоративной культуре. К сожалению, о большинстве из них этого сказать нельзя».

Я слышал примерно то же самое от многих руководителей и менеджеров. Они заявляют, что молодым сотрудникам не хватает деловой этики, хороших манер и рабочего стиля поведения. Эти распространенные сожаления в самом деле имеют под собой основания – у молодежи деловая этика, хорошие манеры и рабочий стиль поведения действительно развиты в меньшей степени. Однако было бы ошибкой полагать, что молодые сотрудники естественным образом повзрослеют и усвоят традиционные модели поведения и ценности, которые выработало старшее поколение. Невозможно игнорировать влияние свойственного представителям поколения Y делового подхода к работе, ориентированного на ближайшую

перспективу, а также их стремления адаптировать рабочую среду к своим потребностям и желаниям.

Эти факторы озадачивают многих менеджеров и заставляют их искать в общей массе талантливых молодых сотрудников тех, которые демонстрируют более традиционные подходы к работе и уже знают, что такое быть подчиненным. Такие менеджеры и руководители считают, что некоторые молодые сотрудники уже имеют все необходимое: деловую этику, хорошие манеры и рабочий стиль поведения, а остальные, к сожалению, нет. Но на самом деле зачастую руководители ищут вовсе не то, что декларируют, и неважно, осознанно или нет; они ищут сотрудников, этика, манеры и стиль поведения которых совпадают с их собственными. Иногда они отказывают в приеме на работу кандидатам только потому, что те не похожи на них. Они действуют так, как будто список обязательных для сотрудников качеств высечен в камне.

Под легким давлением с моей стороны старший партнер юридической фирмы Раст смог предположить, что «некоторые молодые юристы хоть и кажутся неудачниками лично мне, но продолжают вполне успешно трудиться под руководством других старших партнеров. Поговорите хотя бы с мистером Голдом, он превращает лимоны в лимонад и успешно работает с любым из наших молодых сотрудников, все они его любят».

Звучало так, что я решил, что мистер Голд именно тот, кто мне нужен.

И вот что он сказал мне: «Раст – прекрасный юрист и отличный парень, но он слишком требователен в отношении работы молодых сотрудников. Он устанавливает высокие стандарты, исходя из собственных возможностей. Когда он был моим боссом, мне приходилось нелегко. Однако работать с ним очень интересно, поэтому многие молодые юристы хотят трудиться под его руководством, по крайней мере, когда они впервые попадают в нашу фирму». Затем мистер Голд рассказал очень увлекательную историю о молодом сотруднике, твердо решившем работать с мистером Растом, несмотря на его репутацию привередливого босса. Голд поделился: «Этот молодой парень проходил у нас практику, еще учась в университете, и показал себя весьма сообразительным. Придя в фирму уже в качестве младшего партнера, он в первый же день

договорился о встрече со старшими партнерами, в свое время работавшими с Растом. Он долго разговаривал с ними поочередно, при этом делая очень подробные записи: “В какое время мистер Раст приходит в офис? В котором часу уходит? Когда он обедает? Отвечает ли он на электронные письма? Требуется ли он, чтобы справки и докладные распечатывались через два интервала?” А потом раз-два – и он уже в числе тех немногих, кто способен сработаться с Растом».

А может быть, этот молодой сотрудник просто отлично выполнил свою работу, поинтересовавшись, что требуется для соответствия представлениям Раста о рабочей этике, манерах и стиле? Этот вопрос я адресовал Голду. В конце концов, если этот парень хотел сработаться с Растом, ему пришлось взять на себя инициативу и выяснить, как этого можно добиться. «Вот именно, – ответил Голд. – Большинство молодых сотрудников не хотят брать инициативу на себя. Они даже не пытаются это выяснить».

Поскольку Голд пользовался репутацией человека, умеющего эффективно работать с молодыми сотрудниками, я спросил, в чем же его секрет. «То, что сделал вышеупомянутый парень, готовясь работать с Растом, я делаю по отношению к каждому из молодых юристов в нашей фирме. Я беру на себя инициативу, и им не приходится проявлять такую изобретательность, – продолжил Голд. – Я им говорю: “Мои привычки таковы. Я работаю над такими-то вопросами. Я прихожу на работу в такое-то время. Я обычно ухожу с работы в таком-то часу. Я ожидаю от вас того-то и того-то. Со мной надо работать вот так”». Я спросил у Голда, согласен ли он с точкой зрения мистера Раста относительно того, что «некоторые молодые сотрудники знают, как работать в чем-то подчинении, а некоторые нет». Голд ответил: «Вопрос на самом деле стоит несколько иначе: “Знает ли этот новичок, как работать *под моим руководством*?” Думаю, что разница между мной и Растом состоит в том, что я рассматриваю их обучение основам нашей совместной работы как свою обязанность. Я не собираюсь рассказывать им, как работать под руководством Раста. Но могу научить, как быть у меня в подчинении. Следует сказать им: “Правила игры здесь определяю я, а не вы”. И это неплохая отправная точка».

Установите ясные и понятные правила

Каждый день менеджеры рассказывают мне истории о том, что сотрудники из поколения Y не в состоянии оправдать множество невысказанных ожиданий относительно поведения на рабочем месте. У меня есть идея, как этого избежать: просто скажите им, что от них требуется!

Один кредитный менеджер рассказывал мне о молодом сотруднике, который постоянно опаздывал на работу, а затем на протяжении рабочего дня постоянно звонил кому-то по мобильному телефону: «Неужели я действительно должен был говорить ему: “Во-первых, приходите на работу вовремя, а во-вторых, не следует так много звонить по мобильному телефону в рабочее время”?» Конечно, должен! Причем стоит повторять это постоянно.

«Я делал ему множество ироничных замечаний вроде следующего: “Эй, не утруждай себя соблюдением правил, если не хочется. Совсем не обязательно приходить на работу вовремя. И звони ради бога всем, кому захочешь, в рабочее время!” Но он не желал понимать сарказма, – продолжал менеджер. – Придя в отчаяние, я отвел парня в сторонку. Я очень волновался, приступая к этому разговору, поскольку опасался, что не смогу сдержаться и взорвусь. Когда я сказал: “Это совершенно недопустимо постоянно опаздывать на работу”, он с легким удивлением ответил: “Правда? Ну, почему же вы мне раньше об этом не сказали?” Когда я сказал: “У нас принято звонить по личным делам в обеденный перерыв или после работы за исключением срочных случаев”, он опять изумился: “Да? Вы могли бы предупредить меня раньше!” После этого он перешел в наступление: “Чего вы еще мне не сказали, Спарки? Давайте-ка, расскажите все, что мне нужно знать, прямо сейчас!” Тогда я сказал, что осталась еще только одна важная вещь: “Прекратите звать меня Спарки. Называйте меня Робом или, еще лучше, мистером Саркингтоном!”»

Сотрудники из поколения Y могут говорить с вами прямо и откровенно, если вы дадите им хоть малейшую возможность. Недавно один молодой человек сказал мне: «Мой босс никогда не переходит прямо к сути дела. Но мне совсем не нужно прослушивать курс лекций по бизнесу еще раз. И не надо подслащать пилюлю. Я вполне способен вынести правду. Не врите. Просто скажите как есть на самом деле». Действительно, прямой разговор с сотрудниками из поколения Y поможет вам контролировать

их отношение к работе, поведение, динамику лояльности и приверженности интересам компании как на работе, так и вне ее. Но проблема состоит в том, что, стараясь наладить откровенный диалог с сотрудниками, некоторые менеджеры незаметно втягиваются в обсуждение их личных дел, что приводит к напрасной трате времени и появлению чувства неловкости. Этого следует избегать. Еще одна проблема заключается в том, что, стараясь не наступить на больные мозоли в личной жизни, менеджер заканчивает тем, что смягчает требования к сотруднику и держит при себе мнение о его работе, хотя оно должно быть честным и откровенным.

Установите базовые правила поведения

«В нашем офисе работала молодая женщина, вечно появлявшаяся на работе с кислым выражением лица, – так начал свой рассказ менеджер компании по торговле медицинским оборудованием. – Для этого у нее всегда были какие-то причины. Ее личная жизнь постоянно не ладилась. Ее плохие дни становились плохими днями для всех окружающих. Если вы пытались поговорить с ней о том, что она раньше ушла с работы или бесцельно слонялась по офису, она немедленно превращалась в ледышку. Если я пытался сказать: “Я понимаю, что вы заперли ключи в машине, вам надо поехать в Кливленд, а ваш дядя серьезно болен, но все равно вы не можете уходить до окончания своей смены”, она немедленно разворачивалась и ледяным, колким тоном заявляла: “Мои личные дела вас не касаются”. Наконец, я предложил ей присесть за мой стол и сказал: “Послушайте, это ваше дело, хотите вы делиться подробностями своей личной жизни с коллегами или нет, но вы должны оставить свои проблемы за стенами офиса. Ваша личная жизнь – это ваше дело, но вы не должны позволять личным проблемам мешать работе. На вас распространяются те же правила, что и на всех остальных сотрудников”».

Затем он продолжил: «Когда она попыталась изобразить холодность, я сказал: “Не стоит сейчас напускать на себя холодность. Мы должны поговорить о ваших результатах. Не о вашей личной жизни, а о работе. И вы не можете использовать личные обстоятельства как оправдание для ранних уходов с работы, а

на следующий день заявлять мне, что это не мое дело. Вы должны оставлять свои личные проблемы за порогом офиса. Здесь вы должны сосредоточиться на работе. Вам не следует думать о своих личных проблемах здесь. Вам нужно позитивно думать о вашей работе. И вы должны улыбаться. Постарайтесь разговаривать приветливо. Притворяйтесь, если по-другому не получается. Приходя на рабочее место, вы должны вести себя профессионально». К моему восторгу и удивлению, она восприняла это нормально, хотя и совершала ошибки время от времени. В таких случаях я произносил свою кодовую фразу: «Притворяйтесь, если по-другому не получается». Так я напоминал ей о необходимости профессионального поведения. Кроме того, я частенько повторял: «Я должен иметь возможность говорить о результатах вашей работы и не наткнуться на вашу холодность. Я должен иметь возможность сообщить, где вы недорабатываете и как исправить дело. У нас должна быть возможность обсудить эти проблемы»».

Такие истории я слышу почти каждый день от сообразительных менеджеров. Следует сначала выяснить, в чем заключаются ваши ожидания, и сформулировать их вслух. Установите базовые правила. Возможно, для этого случая в компании уже существует корпоративная политика. Однако чаще ее нет, ведь речь идет о регулировании очень тонких сфер: отношения к коллегам, тона голоса и прочих едва уловимых признаков профессионализма. Возможно, сначала вам придется сформулировать эти правила для себя. Возможно, вы вынуждены будете заявить: «Поскольку вы работаете на меня, то в любой момент времени и для решения любой задачи правила устанавливаю я». Затем недвусмысленно изложите эти правила и доведите до всеобщего сведения, что их соблюдение невероятно важно для вас. Объясните, что не сможете работать с тем, кто не соблюдает эти правила.

Устанавливайте только важные правила

В предостережение хотелось бы подчеркнуть: не устанавливайте слишком много правил, иначе они потеряют смысл. Не устанавливайте их только потому, что какие-то вопросы лично для вас особенно чувствительны, – в этом случае их не будут признавать. Будьте

справедливы и честны перед самим собой. Какова деловая логика, стоящая за каждым правилом? Что вы теряете или рискуете потерять после его внедрения? Что вы приобретаете? Стоит ли оно того?

Базовые правила представляют собой ваши основные требования к эффективности труда подчиненных, поэтому найдите время для того, чтобы провести небольшой мозговой штурм на тему ключевых факторов. Какие из них имеют первостепенное значение? Внешний вид? Отношение к коллегам? Поведение? Сквернословие? Личные проблемы? Личные звонки в рабочее время? Личные дела в рабочее время? Нарушение графика? Стоит ли продолжать обсуждение рабочих проблем с сотрудниками? Если я поставлю перед вами задание в общих чертах, могу ли рассчитывать на уточняющие вопросы с вашей стороны? Пожалуйста, расскажите, какие конкретно шаги вы собираетесь предпринять для выполнения моих поручений? Могу ли я рассчитывать на то, что вы будете вести записи по мере их выполнения?

Чем чаще вы будете повторять установленные правила, тем лучше пойдут дела. Объясняйте суть ваших правил. Используйте кодовые фразы, если они соответствуют смыслу происходящего. Потом повторите их. Запишите их на бумаге. И повторите еще раз. Это послужит специальным приемом, когда вы захотите напомнить сотруднику: «Мы оба знаем, что это одно из установленных мной базовых правил».

Определите постоянное время и место для индивидуальных встреч

Помните, что сотрудники из поколения Y в детстве находились под гиперопекой. Они просто расцветают, оказываясь в условиях жесткой регламентации, и очень ценят персональное внимание. Один из наиболее эффективных способов помочь молодым сотрудникам адаптироваться к вашему стилю руководства заключается в проведении регулярных обсуждений их работы с каждым из них.

Поначалу имеет смысл проводить такие встречи более часто: каждый день, через день, раз в неделю. Начните с определения того, какая периодичность подходит вам наилучшим образом, оптимально вписывается в рабочий график и одновременно обеспечивает

получение необходимой информации. Учтите также и то, насколько удобна та или иная периодичность бесед в формате один на один для каждого молодого сотрудника. Затем доведите до каждого из них информацию о периодичности и времени ваших регулярных встреч.

Старайтесь проводить эти беседы в одно и то же время, если есть хоть малейшая возможность. Если потребуется перенести очередную встречу, попытайтесь определить новое постоянное время и придерживайтесь его так долго, как только возможно. Регулярность значит для сотрудников из поколения Y очень много. Личные встречи всегда более предпочтительны, чем разговоры по телефону, но если иначе никак нельзя, то старайтесь проводить телефонные беседы в одно и то же время. Соблюдайте расписание встреч так же тщательно, как и поздравление ваших детей с их днями рождения. Удостоверьтесь, что основные вопросы и итоги очередной беседы изложены в электронных сообщениях, отправляемых сотруднику до и после нее. Электронные сообщения по итогам особенно важны, если вы разговариваете по телефону.

Если у вас *есть* возможность встретиться лично, попытайтесь проводить такие беседы в одном и том же месте. Постарайтесь подобрать подходящее помещение, будь то офис, переговорная комната или даже лестничная площадка. Ваши встречи должны проходить в привычной и удобной обстановке. Постоянство времени и места – очень важная особенность.

Разработка графика проведения встреч в одно и то же время и в одном и том же месте – очень серьезное мероприятие и для вас, и для сотрудника из поколения Y. Это убедительное подтверждение того, что вы готовы тратить время на то, чтобы помочь подчиненному добиться успеха. После нескольких таких встреч вы получаете постоянную обратную связь, необходимую для установки целей, оценки эффективности работы, решения проблем и корректировки курса.

Такие встречи создают определенное психологическое напряжение. Но оно оказывает благотворное влияние.

Для сотрудника это напряжение вызвано необходимостью постоянно отчитываться. Вполне естественно, что на каждой встрече сотрудник докладывает о результатах работы. Удалось ли ему реализовать свои краткосрочные цели? Все ли задачи, включенные в список очередных дел, выполнены? Соблюдались ли при этом все

указания и требования? Можно ли назвать работу эффективной и выполняемой с соблюдением сроков? Можно ли считать, что результаты отличаются высоким качеством? Его можно назвать энергичным и жизнерадостным? Сотрудник надеется зарабатывать дополнительные очки – в прямом или переносном смысле – по итогам каждого собеседования. В то же время он наверняка будет ожидать от вас соответствующей реакции, в том числе постоянных указаний, анализа проведенной работы, предложений по ее совершенствованию.

Для вас как для менеджера психологическое напряжение вызвано постоянным чувством ответственности, которую невозможно переложить на кого-то другого. В конце концов, именно вы здесь босс. Именно от вас зависит регулярное проведение индивидуальных собеседований в соответствии с установленным расписанием, в удобное время и в удобном месте. Если раньше вам не приходилось выполнять такую работу, то поначалу она может показаться обременительной и некомфортной. Потребуется время, чтобы к ней привыкнуть. В особенно загруженный рабочий день при взгляде на график встреч у вас может появиться искушение отменить их. Не делайте этого.

Если вы отмените одну-другую встречу, то тем самым пошлете сотрудникам из поколения Y сигнал о том, что график ваших встреч один на один необязателен, а отношения с руководством ненадежны. Они могут воспринять это как разрешение и со своей стороны по желанию отменять такие встречи. Потом восстановить режим будет достаточно сложно, а психологическое напряжение от усилий по его возвращению в прежнее русло окажется очень высоким. Но если отменить встречу все же пришлось, у вас нет другого выхода, кроме как откровенно признать вину и попросить прощения. Скажите: «Я не смог прийти на встречу. Мне очень жаль, и надеюсь, вы меня простите». Объясните, что именно в период наибольшей неразберихи и хаоса на работе соблюдение графика регулярных встреч особенно важно. Затем скажите: «Поверьте, я непременно восстановлю график наших регулярных бесед». Единственное, что необходимо сделать, – это немедленно вернуться к регулярным встречам, возобновить работу и делать ее еще лучше.

Превратите регулярные встречи один на один в рутинную процедуру

Один из представителей поколения Y сказал мне: «Лучшая работа в моей жизни – работа на этого парня. Он всегда был очень занят, однако каждый день находил время для встречи со мной. Он заходил ко мне или звонил и говорил: “Ну что, поговорим? Вы готовы?” Для него это была возможность рассказать, что происходит в организации и что мне следует сделать в первую очередь. Звучит так себе, но на самом деле это было здорово. Я знал, что предстоит делать каждый день, он давал мне понять, что в настоящий момент самое важное. Я всегда знал, что моя работа очень ценна, по крайней мере, для него». Аналогичные рассуждения мне приходилось слышать неоднократно и от сотрудников из поколения Y, и от менеджеров. Поколение Y стремится упорядочить и систематизировать повседневную рабочую рутину и особенно контакты с руководством. Она не обязательно должна нравиться, поскольку это все-таки рутина, – но именно она позволяет работать лучше и быстрее.

Но регулярные беседы с молодыми сотрудниками – это еще не все. Вы должны научить их, как они должны встречаться с вами. Оговорите, сколько времени отводится на каждый разговор (я советую уделять 15–20 минут). Не позволяйте затягивать встречи или запутывать обсуждение. Доведите до их сведения, что каждая беседа имеет короткую и определенную повестку дня, желательно одного и того же формата. Начинайте каждый разговор с уточнения перечня вопросов, которые предполагается обсудить. Если возможно, распечатайте повестку заранее, чтобы вы оба могли контролировать ход обсуждения. Желательно проводить встречу в теплой, но при этом деловой атмосфере. Это не время для пустой болтовни.

Зачастую менеджерам бывает трудно разговаривать со своими молодыми сотрудниками. «Я всегда чувствую, что сначала обязан установить личный контакт, а уж потом переходить к деловым вопросам. Думаю, что это кажется им неискренним, – говорит менеджер небольшой консалтинговой фирмы. – Я сначала должен спросить: “Как вы провели вчерашний вечер?”, или “Вы смотрели это шоу вчера вечером?”, или “Хорошо ли вы добрались на работу сегодня утром? Как насчет пробок?” Но в действительности я просто стараюсь

смягчить переход к деловым вопросам». Не следует тратить время встречи понапрасну, болтая ни о чем, притворяясь лучшим другом или, что самое плохое, погружаясь в обсуждение глубоко личных проблем. Это не сеанс у психоаналитика. Вам не стоит играть роль старшего товарища, доверенного лица, умудренного жизнью советчика или закадычного приятеля. Имейте в виду, что не следует переводить обсуждение на дискуссии об общих перспективах карьеры сотрудника или глобальных планах развития компании. Для обсуждения любых вопросов можно найти подходящее время и место, но регулярные индивидуальные встречи посвящены лишь тому, как помочь собеседнику сфокусироваться на приоритетных рабочих задачах. Все упоминания о глобальных проблемах и долгосрочных планах следует отклонить, сосредоточившись на тех делах, которые сотрудник сможет записать в перечень задач, подлежащих немедленному решению.

Учитывайте особенности личности сотрудника

Как и все остальное, эта динамичная процедура со временем претерпевает изменения, поэтому следует корректировать ваш подход к проведению встреч с каждым отдельным сотрудником. Такие параметры, как их частота, продолжительность, формат проведения, подлежащие обсуждению темы, следует корректировать с учетом особенности личности собеседника. Помните, что любые изменения следует вносить на основании опыта проведенных встреч. Если эта процедура не дает результатов применительно к конкретному молодому сотруднику, то, возможно, вам следует встречаться чаще или отвести на беседы больше времени, вплоть до тщательной проверки его списка неотложных дел дважды в день. Если же у этого вашего подчиненного из поколения Y все идет хорошо, то вполне достаточно встречаться раз в две недели – причем ограничить разговор временем, необходимым для того, чтобы отметить прогресс в его работе и рассмотреть возникающие проблемы с существующими задачами, сферой ответственности и проектами. Неважно, насколько успешной кажется деятельность того или иного сотрудника, все равно следует периодически контролировать, действительно ли дела у него идут так хорошо, как вам кажется. Если это так, то убедитесь, что сотрудник знает о том, какое количество рейтинговых баллов он набрал.

Никогда не забывайте, что индивидуальные встречи – это ваш основной метод поддержания связи с сотрудниками. Сообщайте о своих ожиданиях, а также показывайте, каким образом можно их оправдать и даже превзойти. И всегда спрашивайте: «Чем я могу вам помочь?»

Дайте им реальные полномочия

«Мне кажется, эти сотрудники из поколения Y очень жадны до власти, – прошептал мне как-то менеджер из мира больших финансов. – Они всегда хотят знать свое место в служебной иерархии, когда заходит речь о том, кто в действительности главный. Они хотят знать, кто контролирует распределение ресурсов и кто способен помочь им преуспеть. Один из наших новых сотрудников спросил меня: “Кому я должен подчиняться, а на кого можно не обращать внимания?” Мне это показалось очень умным подходом, но вряд ли стоило об этом сообщать, поэтому я в итоге ему сказал: “Слушайте меня”, а также назвал еще несколько имен сотрудников и порекомендовал не разочаровывать этих людей. Впоследствии оказалось, что парень действительно очень сообразителен и наверняка добьется успеха, если задержится в нашей компании».

Я постоянно выслушиваю подобные истории, и не только от людей из сферы больших финансов или других таких же высококонкурентных отраслей. Недавно директор крупной некоммерческой организации заявил мне: «Каждый первый сотрудник из поколения Y имеет крайне завышенные представления о пределах полномочий, которые им следует предоставить. Они считают, что могут принимать решения, которые на самом деле принимаются на гораздо более высоком уровне иерархии людьми с гораздо большим опытом». Затем он продолжил: «Возникает такое чувство, что их всегда учили подвергать авторитеты сомнению, поэтому, приходя на работу, они задают вопросы о существующей в фирме иерархии и процедуре принятия решений». Я постарался объяснить этому директору, что дети, которых родители в детстве учили подвергать авторитеты сомнению, обычно считают это само собой разумеющимся.

Задумайтесь над следующим вопросом: что случилось бы, если бы к вашему мнению с самого детства прислушивались? Имели бы вы основания ожидать, что вас всегда будут воспринимать всерьез? Как бы вы себя чувствовали, будучи воспитанным в среде, где можно мгновенно ответить на любой вопрос, лишь слегка прикоснувшись пальцами к клавиатуре? Не считали бы вы себя всезнайкой, хотя бы отчасти? Как на вас повлияла бы возможность каждый день наблюдать

появление и исчезновение новых институций, титанов мысли, знаменитостей? Неужели вы действительно считали бы своих боссов непререкаемыми авторитетами?

Поколение Y в высшей степени чувствительно к вопросам власти. Один из его представителей недавно сообщил мне: «Я просто хочу знать свое место в системе. От кого я должен получать приказы? Кого я должен носить на руках? Кто должен носить на руках меня? Понимаете, о чем я говорю? Где границы моей территории? Где пределы моих полномочий? Насколько свободно я могу действовать и добиваться результатов?» И они определенно хотят взять столько власти, сколько сумеют удержать. Это справедливо не только в рабочей обстановке. Это справедливо для любой среды, в которой они проводят достаточно долгое время и должны контактировать с людьми или принимать решения. Если они проводят в среде достаточно времени и заинтересованы в ней, то хотят знать: кто здесь главный, кто контролирует ресурсы и где их место в организационной иерархии?

Дайте им реальную власть

Самая распространенная ошибка, которую совершают менеджеры, состоит в том, чтобы приспособить под себя сотрудников из поколения Y. Такие руководители хотят направить всю энергию и время этих подчиненных на реализацию конкретных задач и выполнение определенных функций. Но при этом они не дают им реальных полномочий, вводя в заблуждение фальшивыми, например, им говорят: «Вы будете моей правой рукой!» или «Делайте это так, как считаете нужным». Но реальная власть в рабочем коллективе для молодых сотрудников – это совсем не игра. Как мудро заметил один из них: «Не говорите мне, что я ваша правая рука, заставляя после этого целый день бегать туда-сюда по поручениям личного характера. Если моя работа состоит в том, чтобы каждый день забирать ваших детей после школы и отвозить к вам домой, то просто скажите, что я ваш личный мальчик на побегушках. Расскажите, как долго еще я буду бегать по вашим поручениям, прежде чем смогу получить какую-то реальную работу. Что я должен сделать, чтобы проявить себя и доказать готовность взять на себя реальную ответственность?»

Для поколения Y реальная власть неразрывно связана с контролем ресурсов, высоким статусом, полномочиями принимать решения и достаточной степенью автономности, чтобы предпринимать реальные действия. А на деле они не имеют права отказаться от выполнения заданий, которые им не нравятся или не входят в сферу их ответственности. Они не настолько свободны, чтобы выполнять работу, как считают нужным, или разрешать другим действовать по своему усмотрению. Они не занимают должностей, которые их коллеги могли бы счесть престижными. Они не имеют доступа и права расходования финансов или любых стоящих денег ресурсов. Прекратите их обманывать.

Поколение Y хочет получить полномочия, все правильно. Но его представители не заинтересованы в их видимости. Они хотят реальной власти. Сфокусируйте их стремление к власти на реальной работе.

Если вы хотите предоставить сотрудникам из поколения Y право независимо принимать решения, то следует подготовить их к этому. Если вы собираетесь предоставить им право действовать по собственному усмотрению, следует дать им руководящие указания и очертить общие рамки полномочий заранее. Вы должны сказать им: «Если вы окажетесь в ситуации А, то выполните процедуры 1, 2 и 3. Если вы оказались в ситуации Б, то выполните процедуры 4, 5 и 6. Если вы в ситуации В, то выполняйте процедуры 7, 8 и 9». Если вы хотите, чтобы они действовали по собственному усмотрению, то должны установить очень четко, где их полномочия начинаются и заканчиваются. Сформулируйте предельно конкретно и ясно, что они имеют право делать, а что – нет.

Главное условие предоставления молодым сотрудникам реальных полномочий состоит в определении реальных целей, разработке четких рекомендаций, установлении жестких поэтапных сроков выполнения и системы показателей для контроля успешности выполнения отдельных этапов проекта. В интервалах между установленными значениями контрольных показателей позвольте сотрудникам действовать самостоятельно по собственному графику. Чем более конкретные ожидания от их работы вы сформулируете, тем большее чувство ответственности за проект они ощутят. В целом чем более жесткие границы их работы вы установите, тем более свободно они будут себя чувствовать внутри них.

Делегируйте им ваши полномочия для успешной деятельности

Независимо от того, насколько четко вы установите границы полномочий молодых сотрудников, всегда случаются неожиданные препятствия, проблемы, становящиеся помехой люди. Менеджер крупного производственного предприятия в аэрокосмической отрасли говорил мне: «Я вам расскажу, что сбивает с толку моих парней и заставляет их чувствовать свое бессилие. Это когда они не могут получить нечто, необходимое для работы, от сотрудника другой группы, подразделения или предприятия, а иногда и стороннего поставщика. Я захожу к ним, спрашиваю, как идут дела, а они полностью деморализованы, поскольку только и могут, что ждать, пока кто-то даст им необходимое. К тому же их игнорируют, поскольку они новички». Менеджер продолжил: «Я просто говорю им: “Вы шестеренки в механизме. Никто вас не боится. Я ненамного выше вас в организационной иерархии, зато мой босс мистер Грин – большая шишка, поэтому я иногда использую его имя, чтобы получить все, что нам нужно для работы. Если кто-то мешает вам, немедленно поставьте меня в известность. Я созвонюсь с нужными менеджерами и не позволю тормозить выполнение проекта”. Самое смешное во всем этом то, что это внушает им некоторую самонадеянность, что-то вроде: “А обязательно ли вовлекать мистера Грина в эту историю?” Но это действительно дает им дополнительные полномочия и позволяет реализовать проект».

Я не могу советовать называть ваших молодых сотрудников шестеренками в механизме, но настоятельно рекомендую не приукрашивать ситуацию. Приведу некоторые истины, которые я усвоил из уроков многих мудрых руководителей, работающих с поколением Y:

- Научите их, как в вашей организации довести дело до конца.
- Сообщите им, где их место в организационной иерархии и по сравнению с другими.
- Объясните, что именно вы – источник власти в их рабочей жизни, и делегируйте им некоторые полномочия, чтобы обеспечить выполнение работ.

Старший партнер в консалтинговой фирме помог мне сформулировать правильный вывод из всех этих рекомендаций, поделившись примером из собственной практики: «Наша проблема состоит в том, что вы можете наладить отличное взаимодействие со своим помощником и организовать работу. А потом вмешается другой партнер и завалит его своими поручениями, сорвав ваш проект. Все это происходит внезапно, и я не могу заставить помощника закончить работу, даже при том, что вижу, как он каждый день задерживается допоздна. Я спрашиваю его: “Вы говорили мистеру Джонсу, что работаете вместе со мной над этим проектом?” Он выглядит ошеломленным и отвечает: “Я ему говорил, но он сказал, что его поручение очень важно, и ему действительно необходимо, чтобы я это сделал для него”. И что я могу после этого сказать?» Затем старший партнер продолжает: «В конце концов я понял, что младшие партнеры почему-то уверены, что не могут сказать “нет” – да, по сути, и не хотят этого. Чем с большим количеством старших партнеров они работают, тем больше лиц, принимающих решения, привлекают на свою сторону, тем большим влиянием пользуются. Но это означает, что они постоянно оказываются между молотом и наковальней, когда дело доходит до расстановки приоритетов: у них нет никаких способов определить, что же стало наивысшим приоритетом в каждый отдельный момент. Теперь, давая своим помощникам поручение, я каждый раз обязательно говорю: “Если кто-то из партнеров попытается дать вам поручение, то я хочу, чтобы вы сделали следующее. Во-первых, вы должны предупредить его, что работаете со мной над этим проектом и должны придерживаться жестких сроков. Во-вторых, вы должны сообщить ему о моем категорическом запрете выполнять чьи бы то ни было поручения в ущерб работе над проектом. Посоветуйте ему перезвонить мне и согласовать порядок работы над задачами, из-за которых возник конфликт интересов. В-третьих, вы должны немедленно отправить мне сообщение о возникшей ситуации. Я для вас нечто вроде тревожной кнопки”. С моей стороны было бы просто нечестно ожидать, что новоиспеченные сотрудники самостоятельно смогут расставить приоритеты в работе над различными проектами. Мы должны помочь им сделать это».

Краткие выводы: подготовьте сотрудников из поколения Y к ожидаемым трудностям. Затем сообщите, что они должны быть

готовы и к появлению неожиданных проблем. Порекомендуйте им стандартную последовательность действий в случае возникновения нештатной ситуации. В срочных случаях именно вы должны стать их тревожной кнопкой.

Создайте стимулы к постоянному совершенствованию

Менеджеры часто говорят мне, что очень трудно обсуждать с сотрудниками из поколения Y их крупные и мелкие неудачи в работе. «Когда они совершают ошибку, бывает трудно сказать им об этом – ведь они принимают это так близко к сердцу, – рассказывает партнер престижной юридической фирмы. – Почему-то они воспринимают это как нечто очень личное, будто вы разбиваете им сердце. Мне хочется сказать: “Не переживайте так сильно. Просто вернитесь к работе, исправьте то-то и то-то, а в следующий раз постарайтесь сделать все правильно с первого раза”. Казалось бы, это просто». Это и есть просто.

Обсуждая вопросы эффективности работы сотрудников из поколения Y, менеджеры делают весьма распространенную ошибку, смягчая свои отзывы или вообще воздерживаясь от высказывания негативного мнения. Иногда они соглашаются принимать незаконченную работу, после чего приходится доделывать ее самим или перепоручать другому сотруднику. Иногда существующие проблемы замалчиваются, вследствие чего результат труда не радует качеством. Сотрудники из поколения Y остаются в неведении относительно недостатков в своей работе, а значит, не могут их исправить самостоятельно и по собственной инициативе. Как сказал один молодой сотрудник: «Что я, по-вашему, должен делать? Кричать и плакать? Умолять? Помогите мне! Помогите сделать все правильно. Помогите мне сделать работу быстрее. Помогите сделать ее лучше. Помогите мне усовершенствоваться».

Еще одна распространенная ошибка менеджеров в оценке эффективности работы молодых сотрудников состоит в резком критиканстве. В отличие от руководителей, которые предпочитают смягчать свои отзывы, такие менеджеры не стесняются прямо высказывать все, что думают о работе молодых подчиненных. Но зачастую эти управленцы высказывают свое негативное мнение от случая к случаю – когда замечают ошибку и могут немедленно сообщить об этом совершившему ее сотруднику. Однако это не заменяет регулярного контроля качества работы. Они унижают

молодых подчиненных, выявив ошибки или недочеты, даже если не потрудились заранее внятно сформулировать, чего именно от них ожидают. В таких случаях сотрудники из поколения Y чувствуют себя оглушенными. Один из них рассказал мне следующую историю: «Там был один парень, который периодически накидывался на меня ни с того ни с сего. Он даже не был моим боссом, хотя работал над тем же проектом, что и я. Если я вдруг сталкивался с ним в кафетерии, он мог схватить меня за предплечье и заявить, что все, что я делаю, – ужасно: “Твоя презентация сегодня утром – ужасна” или “Это электронное сообщение, которое ты рассылал целое утро, – просто ужас”. Я ненавижу этого парня».

Если говорить об управлении эффективностью деятельности молодых сотрудников, то лучшее, что можно порекомендовать, – быть честным и позитивным. Только таким образом можно создать постоянно действующие стимулы к самосовершенствованию.

Акцент на решении, а не на проблеме

«Я довольно быстро понял, что главная фишка управления сотрудниками из поколения Y состоит в том, чтобы *не* игнорировать проблемы эффективности деятельности, и в том числе *не* уверять их в том, что они работают лучше, чем это есть на самом деле. Но и набрасываться на них внезапно тоже нельзя. Это должен быть процесс постоянного совершенствования, – примерно это говорил мне один из наиболее успешных предпринимателей в отрасли ресторанного бизнеса, человек с репутацией специалиста по выращиванию настоящих суперзвезд ресторанного бизнеса из молодых и многообещающих сотрудников. – Когда я работаю с юным дарованием, то уделяю большое внимание разбору ошибок в его работе: по одной небольшой проблеме за другой. Я не стараюсь скрыть их, но и не раздуваю из мухи слона. Неважно, чем они заняты сейчас, они знают, что я фокусируюсь на их следующих шагах».

Я уже могу понять, почему этот парень добивается таких успехов в выращивании молодых талантов. Он продолжил: «Они хотят совершенствоваться, даже менее талантливые и менее перспективные ребята и девушки. Если вы говорите о постоянном совершенствовании, то они превращаются в слух. Вы не можете игнорировать проблемы,

поскольку постоянное совершенствование в том и состоит, чтобы устранять один недочет за другим. Но я никогда не считал это большой проблемой. С моей точки зрения, это преддверие следующих шагов. У меня есть районный менеджер, которого я пытаюсь быстро продвинуть на позицию регионального. Директора ресторанов на его участке постоянно жаловались на перерасход фонда оплаты труда, а значит, это он не проконтролировал происходящее. Мы с моим протеже быстро просмотрели цифры, но я не сказал ему, что считаю это серьезной проблемой. Я просто предложил: «Давайте поговорим о наших следующих действиях. Я хочу, чтобы в ближайшие две недели вы ежедневно звонили всем менеджерам в вашем районе и напоминали о необходимости постоянно контролировать расход фонда оплаты труда в подведомственном ресторане. Выделите на это все утро, если потребуется, но я хочу, чтобы вы звонили каждому из них ежедневно в течение двух недель»».

Бизнесмен объяснил: «Я не концентрируюсь на проблеме. Я стараюсь заставить сотрудника сфокусироваться на поиске решения. Это и есть перманентное усовершенствование в действии. Чтобы добиться этого, следует в каждый момент времени концентрироваться на улучшении одной детали. Оказалось, что при наличии целого перечня вариантов решения проблемы она не только быстро решается, но и не повторяется, по крайней мере у этого сотрудника. Это не просто отличный метод усовершенствовать что-то прямо сейчас. Это прекрасный способ ликвидировать пробелы в своей деятельности. Сотрудники быстро усваивают урок, и он работает».

Этот акцент на «дальнейших действиях» глубже, чем акцент «на результатах». Дальнейшие действия помогут сосредоточить усилия по управлению эффективностью работы персонала на конкретных шагах в сфере ответственности каждого молодого сотрудника. Фиксация фокуса на дальнейших действиях требует постоянного мониторинга. Регулярно спрашивайте молодых сотрудников: какие конкретно шаги вы собираетесь предпринять дальше? Что вы можете сделать для улучшения своей работы? Что вам необходимо пересмотреть и откорректировать?

Контролируйте эффективность работы сотрудников

На этом глубинном уровне управления эффективностью деятельности возникает проблема организации достаточно жесткого мониторинга, необходимого для справедливой и точной оценки происходящего и формулировки рекомендаций, стимулирующих постоянное совершенствование работы сотрудников. И тут нет другого способа, кроме непосредственного наблюдения за действиями сотрудников из поколения Y.

«Это напоминает посещение бейсбольных матчей моих детей, – сказал менеджер розничной торговой компании. – Я больше узнаю о своих сотрудниках, понаблюдав несколько минут за их общением с покупателями, чем из любого другого источника». Я называю это «стать тенью». Понаблюдайте за сотрудником и оцените, каков он в деле, когда он борется с постоянно возникающей проблемой в работе. Станьте его тенью. Девять раз из десяти вы наверняка поможете подчиненному разрешить проблему относительно просто, сфокусировав его внимание на дальнейших действиях. Но очень немногим менеджерам удастся регулярно следить за работой каждого сотрудника.

Менеджер обязан найти возможность мониторить и оценивать эффективность деятельности сотрудников на регулярной основе. Это означает, что вам придется организовать выборочный контроль их работы. Попросите клиентов дать оценку работе обслуживавших их сотрудников. Задайте вопрос о том же другим менеджерам. Наконец, попросите оценить свою работу самих сотрудников из поколения Y. Вот что сказал по этому поводу один из них: «Я, скорее, хотел бы работать под руководством менеджера, который постоянно контролирует мою работу, чем такого, который вообще не знает, кто я такой и чем занят, да и не слишком старается это узнать. Мой босс доверяет мне самому контролировать то, что я делаю, и меня это вполне устраивает. Я постоянно докладываю ему обо всем происходящем. Я сообщаю обо всем, что сделал, в еженедельном отчете. Я веду постоянно обновляемый список текущих задач, поэтому составить такой отчет нетрудно. Я сообщаю ему по электронной почте, какие задания уже выполнены, а над какими я работаю в настоящее время. Затем мы обсуждаем это по телефону. Он доверяет мне и считает настоящей “звездой” в коллективе».

Один из лучших подходов, с которыми я когда-либо сталкивался в качестве альтернативы мониторингу, состоит в том, чтобы обязать сотрудников самостоятельно контролировать собственную работу. Дайте им все необходимые инструменты для этого: планы работы над проектами, журналы учета рабочего времени, контрольные списки и им подобные. Попросите их подводить итоги в письменном виде и регулярно докладывать. «Я требую, чтобы они записывали абсолютно все, – рассказал мне инструктор группы новичков, принятых на работу в крупную страховую компанию. – Я требую, чтобы они записывали все, что делают, в журнал. Большинство считают, что это очень полезно. Что до меня, то без журналов учета рабочего времени я просто не смог бы справиться, поскольку у меня двадцать шесть подчиненных. Я могу в любой момент помочь им проследить возникновение и развитие любой проблемной ситуации, просто сказав: “Давайте посмотрим ваш рабочий журнал и выясним, что случилось”. Моя группа – это наименее опытные сотрудники во всей компании, а процент ошибок у нас самый низкий. Я считаю, что этим мы обязаны исключительно журналам учета рабочего времени. Моим подопечным очень нравится быть самой эффективной группой, а также получать всевозможные вознаграждения за это». Я спросил: «Как вы думаете, как конкретно ведение журналов повлияло на эффективность труда?» «Мы используем их, чтобы заглянуть в прошлое и найти ошибки, затем устранить их, а впоследствии предотвратить их повторное возникновение. Но их основное значение в том, как они влияют на деятельность моих сотрудников. Необходимость ведения журнала замедляет работу и заставляет дважды и трижды перепроверять сделанное. Сама по себе необходимость ведения журналов заставляет их быть более аккуратными», – ответил он.

Лучшие менеджеры из тех, кого я знаю, создают постоянную обратную связь со своими молодыми подчиненными; один очень опытный руководитель из отрасли информационных технологий называет это «пройти полный круг». Он сказал: «Это моя мантра для них: “Давайте пройдем полный круг”. Но на самом деле это означает: “Это задание начиналось с беседы между мной и вами и, скорее всего, ею же и закончится. Я хочу знать, что происходило. Сделали ли вы то, что я говорил? Выполнили ли вы это именно так, как я просил? Если

нет, то почему? Случалось ли что-то непредвиденное в процессе выполнения задания? Задумывались ли вы над тем, как сделать его лучше? Итак, пройдите полный круг, и мы поговорим о том, что случилось». Именно так я это понимаю».

Когда я проводил интервью с молодыми сотрудниками этого менеджера, все они говорили одно и то же: «Ну да, конечно, “пройдите полный круг” – это его мантра». Меня несколько не удивило, что все они, видимо, одобряли идею про полный круг. Один из молодых программистов сказал мне: «На самом деле именно так он помогает нам научиться помогать себе самим. Вы можете подумать, что всеобъемлющий контроль – это его пунктик, ведь он задает сотни вопросов и тщательнейшим образом записывает все, что мы делаем. Но я начинаю думать, что его записи не такие уж детальные, как он хочет показать. Думаю, он просто держит нас в тонусе таким способом». Другой программист из этой же команды сказал: «Он действительно знает, что каждый из нас делает в тот или иной момент. Это его секретное оружие. Он хочет, чтобы, уходя, никто из нас не оставлял недоделанной работы. Поэтому вы постоянно перепроверяете себя, стараясь убедиться, что ничего не забыли и не оставили незавершенным, ведь он наверняка спросит вас об этом». Еще один программист из этой же команды отметил: «Он называет это “пройти полный круг”, но это движение никогда не заканчивается. Этот круг всегда с тобой. И больше он напоминает восходящую спираль».

Научите их, как получить от вас то, что им необходимо

Менеджеры часто говорят, что от сотрудников из поколения Y поступает очень много требований и запросов. Я бы сказал, что тем самым они оказывают нам услугу. Если вы знаете, что им от вас нужно, то можете получить от них то, что нужно вам. Проиллюстрируем этот тезис на примере. Один сотрудник из поколения Y как-то заявил мне: «Я не могу работать в пятницу, субботу и воскресенье. Я знаю, что это наглость, но все равно не могу. Освободите мне эти дни, и я сделаю все что угодно – буквально все. Если потребуется, пройду сквозь стену». Прекратите считать

требования и запросы молодых сотрудников личным оскорблением. Постарайтесь использовать их как возможность стимулировать эффективность их деятельности.

«Я говорю своим молодым сотрудникам: “Если вы хотите работать со мной, то должны быть готовы каждый день показывать максимум своих возможностей, – рассказывал мне опытный менеджер из подрядной компании по техническому обслуживанию. – Вы должны приходить на работу рано и уходить поздно. Придя на свое место, нечего болтаться без дела. Вы должны сами найти себе занятие, приносящее компании пользу. Если видите беспорядок, уберите его. Если кто-то из коллег бездельничает, найдите ему дело. Проявите инициативу. Постоянно двигайтесь, помня о том, что я все вижу. И знаю, кто ленится, а кто хорошо трудится. Хотите работать со мной – работайте на компанию”». В разговоре со мной некоторые сотрудники этой подрядной компании подтвердили, что все действительно так. А один из них заявил: «Это точно. Бездельникам не стоит обращаться к нему с какими бы то ни было просьбами. Но усердные работники не сомневаются в том, что он сделает для них все возможное».

Это и есть самое главное: четко и ясно объясните своим молодым сотрудникам, что именно они должны сделать, чтобы получить вашу безоговорочную поддержку при решении интересующих их вопросов. Позвольте им помочь вам, чтобы вы сумели помочь им.

Один топ-менеджер компании из отрасли здравоохранения так обрисовал мне суть этого подхода: «Вы чего-то хотите от меня? Прежде чем вы расскажете, что именно вам надо, мне хотелось бы знать: а что вы можете предложить мне? В чем моя выгода? Польза для компании? Моей команды? Кому это выгодно? Что надо сделать, чтобы добиться результата? Какую роль вы будете играть во всем этом? Кого еще надо привлечь к выполнению задания? Сколько времени это займет? Где это будет происходить? Как вы собираетесь это сделать? Просто ответьте на все эти вопросы».

Действительно, задав сотруднику все эти вопросы, вы помогаете ему подготовить простейший план работы. Мне приходилось видеть, как эта нехитрая процедура буквально творила чудеса в организациях всех отраслей и размеров. Когда менеджер требует от сотрудника из поколения Y изложить его запросы в форме простого плана, то

сотрудник склонен предъявлять меньше требований, зато их обоснованность повышается, а форма изложения становится куда более профессиональной. Неважно, насколько проста эта процедура, – сама необходимость задуматься, чтобы изложить свои требования и предложения в письменной форме, помогает молодым сотрудникам более тщательно взвешивать свои желания. «Не выдвигайте необдуманных требований, и тогда их не будут отбрасывать, не читая», – утверждает командир высокого ранга морской пехоты США. Этот настоящий герой рассказывал мне: «Если мои морские пехотинцы просят меня о чем-то, я в лепешку разобьюсь, но выполню это. Поэтому и они не должны предъявлять такие запросы с легкостью. Требования – это очень серьезно».

Известный гуру в отрасли финансовых услуг говорил мне: «Молодые аналитики в моем офисе постоянно просят меня то об одном, то о другом. На такой случай я установил простое правило: дайте мне письменный запрос. Вам нужны скрепки? Дайте письменный запрос. В этом случае он, скорее всего, будет очень коротким. Но с какой бы просьбой ко мне ни обращались, я отвечаю одинаково. Это уже дало обратный эффект: если в моем отделе вы обратитесь к кому-то из менеджеров за скрепками, он потребует предоставить письменный запрос». Я поневоле поинтересовался, а не создает ли он тем самым ненужную бюрократию в своем подразделении. «Нет, нет, нет! – прозвучал решительный ответ. – Это никакая не бюрократия и не лишние бумажки. Мы хотим заставить молодых сотрудников лишней раз остановиться и подумать, прежде чем требовать то одно, то другое. Запрос может состоять из одного предложения, одного абзаца или одной страницы. Но он должен быть достаточно убедительным».

Гуру добавил: «В любом случае для них это отличная тренировка. Чтобы запустить процесс, от вас требуется умение готовить убедительные деловые бумаги. Если речь идет о выделении администрацией средств или привлечении ресурсов других подразделений, мои аналитики оказываются на световые годы впереди всех прочих, поскольку они умеют писать запросы. Они действительно чаще всего добиваются выделения для нашего подразделения дополнительных ресурсов вместо урезания их в пользу других

подразделений. Они идут к вышестоящим менеджерам и добиваются выделения дополнительных средств благодаря все новым запросам».

Мне приходилось видеть, как менеджеры применяют процедуру запросов формально, неформально и неосознанно. Она действует как магическая формула. Я видел, как некоторые руководители умудряются с ее помощью обеспечить дополнительные ресурсы себе и своей команде, а также премии и другие вознаграждения для себя и подчиненных, больше привилегий сейчас и в будущем, получение новых интересных заданий, расширение зоны своей ответственности, новые проекты, специальные поручения, дополнительные возможности для подготовки и обучения, более свободный доступ к топ-менеджерам, возможность работать в том офисе, который удобнее расположен, гибкий график работы и самые экзотические личные привилегии, какие только можно вообразить.

Даже при том что менеджеры помогают сотрудникам из поколения Y получить желаемое и необходимое, процедура подачи письменных запросов помогает им удостовериться, что молодые сотрудники платят справедливую цену своим временем и упорным трудом за все, что они получают. «Возможно, они получают даже больше, чем им положено, – говорит гуру из компании по финансовым услугам. – Что поделать, это рынок! Мы пытаемся получить прибыль. Они делают то же самое».

Годами на наших семинарах я обучал менеджеров практиковать с молодыми сотрудниками тот или иной вариант процедуры письменных запросов, особенно когда дело касается премий за большие и малые достижения, для повышения их производительности. Недостаточно четко сформулировать свои ожидания и привязать поощрение непосредственно к их реализации. Чем более открыт и прозрачен процесс зарабатывания любых вознаграждений, тем в большей мере они воздействуют на эффективность работы сотрудников. Именно поэтому процедура письменных запросов так действенна. Оказывается, что требования и запросы молодых сотрудников превращаются в шансы заработать вознаграждение за эффективную работу.

* * *

Да, конечно, мне следует обратить ваше внимание еще на одну важную причину, по которой необходимо обучать молодых сотрудников управлять самими собой и помогать им добиться того, чего они хотят, от вас. Если они получают желаемое, то вряд ли уйдут из компании.

Глава 9

Постоянно удерживайте молодых сотрудников в компании

Думаю, что останусь здесь до тех пор, пока мне нравится. Я вовсе не собираюсь увольняться в определенный день по заранее составленному плану. Давайте не будем далеко заглядывать. Как знать? Может быть, я всю жизнь проработаю в этом месте.

Поколение Y

«Мы создали эффективную систему рекрутинга, благодаря которой нас отлично знают в колледжах и кампусах университетов, – говорит топ-менеджер крупной компании в сфере финансовых услуг. – Наша организация известна тем, что новички быстро делают карьеру, поэтому мы получаем огромное количество резюме. Все они проходят через детально расписанную процедуру отбора. В новых сотрудников инвестируются огромные средства уже в первый год их работы у нас, поскольку мы действительно верим в то, что они – будущее компании. Но к концу второго года работы половина из них увольняется. Большинство переходит на работу в другие компании в сфере финансовых услуг, которые рады видеть их у себя именно потому, что они прошли обучение у нас. Это очень грустно. Начинает казаться, что бы мы ни делали, все равно не сможем их удержать».

Мне приходилось слышать разные версии этой истории от руководителей и менеджеров почти в каждой отрасли экономики. Они весьма обеспокоены высоким уровнем оттока молодых кадров и имеют на то все основания. В большинстве компаний текучка среди молодых сотрудников очень медленно, но неуклонно растет в последние два десятилетия. На данный момент сильнее всего она распространена среди сотрудников со стажем от нуля до двух лет, а следующее по уровню значение этого показателя характерно для людей со стажем от двух до пяти лет. Можно ли утверждать, что отчасти это вызвано свойственным молодости беспокойным характером, а отчасти – неопределенностью прав и обязанностей, типичных для тех позиций, которые люди занимают в начале карьеры? Да, можно. Можно ли сказать, что такая ситуация отображает общую

тенденцию на рынке труда: постепенное сокращение продолжительности работы сотрудника в одной компании? Это тоже справедливо.

Но помимо всего вышеперечисленного определенную роль играют факторы, связанные с особенностями поколения Y. Его представители вышли на рынок труда в период, когда отличительной особенностью последнего стала абсолютная мобильность рабочей силы. Кроме того, представители поколения Y в большей мере, чем люди старших поколений, склонны считать, что работа – лишь одна из граней жизни, а вовсе не ее главное содержание и основа, без которой невозможно создать семью и жить счастливо. Для поколения Y, стремящегося построить уникальную, только им подходящую карьеру и жизнь, работа представляется менее важной составляющей общей картины, чем, скажем, место жительства, возможность участвовать в тех или иных общественных мероприятиях, близость к друзьям и семье, распорядок дня. Сложите все эти факторы вместе – и станет ясно, что для поколения Y, скорее всего, будет характерна наибольшая частота смены мест работы на ранних этапах карьеры за всю историю трудовых отношений.

Но значит ли это, что удержать сотрудников из поколения Y в компании невозможно? Нет. Вы можете удерживать лучших из них неограниченно долго, день за днем – до тех пор, пока стремитесь к этому. Вы даже можете добиться того, чтобы лучшие сотрудники связали свою жизнь с вашей компанией, а лучшие из лучших – стали ее руководителями. У вас просто нет выбора. Эти люди – будущее вашей организации.

Вместо того чтобы бороться с текучкой кадров, попытайтесь ее контролировать

Когда звонит мой телефон, то зачастую оказывается, что на другом конце линии – дошедший до отчаяния руководитель какой-нибудь компании. Иногда он с ходу начинает сыпать цифрами, но главная причина паники очень проста: «Текучка среди недавно нанятых сотрудников неуклонно растет. Нам нужно срочно снизить ее. Помогите!» Как правило, руководители так паникуют потому, что

отток кадров в этой категории сотрудников обходится компании очень дорого.

- Если увольняется сотрудник, то вам придется потратить деньги, чтобы заменить его.

- Вы теряете (зачастую в пользу своего конкурента) потраченные на формальное и неформальное обучение сотрудника деньги.

- Если вы теряете относительно недавно нанятого сотрудника, то потеря инвестиций в него будет особенно чувствительна, поскольку работодатели обычно инвестируют средства в обучение на первых этапах карьеры сотрудника в компании. Более того, чем скорее после окончания обучения человек увольняется, тем меньше времени остается компании на то, чтобы окупить вложенные средства.

- Когда сотрудник увольняется по собственному желанию, в трудовом процессе, равно как и в рабочих взаимоотношениях, возникают сбои. Если к тому же это случается внезапно и в результате конфликта, то сбои оказываются более существенными.

- Увольнение относительно недавно принятого на работу сотрудника может вызвать своего рода цепную реакцию, и вслед за ним уйдут и другие новички.

- Чем выше уровень текучки среди недавно нанятых сотрудников, тем меньше шансов на появление воспитанных внутри компании потенциальных лидеров из их среды.

Бесспорно, высокая текучка – это плохо. Но не *любая* – зло. Поэтому в ответ на панические заявления руководителей компаний я обычно задаю три встречных вопроса: «Кто из сотрудников остается?», «Кто увольняется?», «Кто это решает?»

Ваша цель состоит не в том, чтобы свести текучку в среде сотрудников из поколения Y к нулю. Это попросту невозможно. Ваша цель в том, чтобы взять отток молодых кадров под контроль. Вы ведь хотите, чтобы высокоэффективные сотрудники оставались, а слабые увольнялись. Добиться этого можно только в одном-единственном случае – если решать, кто уходит, а кто остается, будете вы. Но как реализовать эту задачу на практике?

Одно из условий обретения контроля за процессом – фактор престижа. Сотрудники из поколения Y весьма чувствительны к таким вещам, как престиж или статус, и стремятся ассоциироваться с ними. Один из молодых людей недавно заявил мне: «Я хочу быть частью

элитной команды. Я не хочу, чтобы мое имя связывали с какими-нибудь второстепенными проектами. Действительно ли ваша компания лучшая? Или это место, куда может устроиться любой человек с улицы? Насколько престижно работать у вас?» Чтобы удержать лучших сотрудников, вашими девизами должны стать такие фразы: «не каждый может устроиться к нам на работу» и «работать у нас – это привилегия и большая честь».

Очень немногие организации добиваются цели стать очень престижным местом работы: McKinsey & Company^[5], аудиторская группа корпорации GE, Корпус морской пехоты США, Google и Enterprise Rent-a-Car^[6] – это те, что вспоминаются с ходу. Я бы мог назвать множество других компаний с совершенно разными миссиями и непохожими друг на друга корпоративными культурами. Однако у всех них есть одна общая черта – они крайне привлекательное место работы в среде поколения Y. Почему? Все они считаются очень требовательными работодателями, с большой конкуренцией между сотрудниками, где его место определяется исключительно заслугами перед компанией. Все они считаются компаниями, внедрившими жесткий контроль организации работы в целом и каждого сотрудника в частности.

Возможно, вам не приходилось работать в организации, считающейся одним из лучших работодателей в отрасли. Но даже если у вас нет такого опыта, могу сообщить вам хорошую новость: вы вполне способны стать менеджером, распространяющим вокруг себя уверенность в том, что работать рядом с вами – это честь и привилегия. Постарайтесь в первую очередь строго контролировать собственную деятельность как руководителя, а также всех ваших подчиненных. Требуйте от них соответствия самым высоким стандартам и помогайте добиться этого. Создайте своего рода круговорот амбициозных целей и оценки их достижения.

Но можно ли предпринять что-то еще, чтобы повысить статус и престиж работы на вас и в вашей команде?

Выдавливайте тех, кто плохо работает

Конечно, вы можете предпринять и кое-что еще. Вы можете сделать так, чтобы ваши лучшие сотрудники чувствовали себя

в центре внимания. Но и это не все. Не менее важно сделать так, чтобы все ваши подчиненные чувствовали себя в центре внимания. Вам следует подготовиться к тому, чтобы тратить значительную часть своего времени на абсолютное большинство сотрудников-середняков. Однако опыт показывает, что под пристальным вниманием руководства упорно не желающие эффективно трудиться люди сразу становятся заметны. Помните, фраза «работать у нас – это большая честь и привилегия» имеет неотъемлемое продолжение: «и не каждому это дано!». Если вы всерьез озабочены проблемой удержания молодых специалистов, то один из самых важных вопросов, которые следует задать самому себе, звучит примерно так: «Как резко повысить уровень оттока неэффективных сотрудников?»

Много лет Хуан управлял небольшим малярным предприятием с десятком работников, занимавшимся покраской домов. Он и рассказал мне историю о дружной команде из четырех маляров, которой он руководил несколько лет назад: «Им всем было немного за двадцать, кроме одного, которому было около тридцати. Старший член бригады работал в моей фирме чуть меньше года, но я назначил его бригадиром. Именно с этого и начались мои неприятности». Хуан рассказал, что молодые работники из этой бригады регулярно жаловались на бригадира. По их словам, он настаивал на том, чтобы они трудились с восьми утра до четырех дня, поскольку лично ему было удобно именно это время. Остальные хотели бы работать с девяти утра или даже десяти и, соответственно, задерживаться на работе вечером дольше, тем более что такой график устраивал большинство заказчиков. Но самая серьезная претензия к бригадиру заключалась в том, что он лично не выполнял никакой работы: он встречал их в восемь утра, распределял работу на день между тремя работниками и тратил большую часть оставшегося рабочего времени на болтовню по мобильнику. Хуан подчеркнул: «Если бы на это пожаловался кто-то один, то я не придал бы значения. Но все трое говорили одно и то же. Тогда я решил, что придется заезжать на их объекты, чтобы собственными глазами посмотреть, что там происходит».

Действительно, когда бы Хуан ни появлялся на объектах этой бригады, он всегда заставлял одну и ту же картину: бригадир прогуливается по хозяйскому двору, болтая по мобильному телефону,

а остальные три маляра трудятся на лесах. Хуан признается: «Я решил, что будет лучше, если я стану заезжать к ним по утрам и лично распределять работу. Теперь задачи ежедневно делились на четверых работников, а не на троих. Кроме того, время от времени я заглядывал к ним и днем, чтобы посмотреть, как идут дела. Потребовалось совсем немного времени, чтобы убедиться, что молодые маляры говорили правду. Тогда при каждой встрече я начал требовать у бригадира отчета о том, какую часть работы он выполнил лично. Через две недели он уволился».

Помните, что упорно стремящиеся уменьшить свою рабочую нагрузку сотрудники очень не любят попадать в поле зрения начальства и обычно довольно быстро находят причины для увольнения. Вряд ли вам придется выгонять их по своей инициативе, достаточно внимательно следить за тем, что они делают. Трудно даже перечислить всех менеджеров и руководителей бизнеса, которые рассказывали мне похожие истории о том, как бездельники увольнялись самостоятельно после нескольких дней или недель жесткого контроля.

Что же сделал Хуан с остальной частью этой бригады? «Я спросил парней, как они хотели бы организовать работу. Оказалось, что они уже обсуждали этот вопрос. Они хотели работать с десяти утра до семи вечера вместо своего прежнего рабочего графика. Кроме того, они поинтересовались, можно ли разделить на троих зарплату бывшего бригадира, если они будут выполнять работу, предназначенную для четверых. Я согласился, и они так и сделали. Каждый из них получил прибавку в сотню долларов в неделю. Все они были страшно довольны тем, что бригадир уволился. Один из них и до сих пор работает в моей фирме менеджером, организуя работу бригад. Я им очень доволен. Он так удачно руководит бригадами, что на мою долю приходится гораздо меньше работы», – рассказал Хуан.

Если вам действительно удалось избавиться от малоэффективных сотрудников, то следующее задание состоит в том, чтобы удерживать высокопроизводительных и одновременно побудить их работать больше и лучше. Как? Продолжайте постоянно контролировать их работу. Слабые сотрудники быстро исчезают в условиях тотального контроля, а хорошие работают еще лучше. Они хотят быть уверенными в том, что кто-то знает, как хорошо они трудятся. Один

сотрудник из поколения Y сказал мне: «Мой босс в конце концов уволил этого лентяя. На нас он смотрел так, будто мы вот-вот набросимся на него. Мы с большим удовольствием пожали друг другу руки и похлопали друг друга по плечам с таким видом, будто хотели сказать: “Эй, босс! Почему ты так долго тянул с увольнением этого парня?” Это на самом деле значило: “Отлично, босс, теперь ты заслужил наше внимание. Теперь, возможно, мы тебя уважаем”».

Не позволяйте хорошим работникам деградировать

Но что же делать с большинством сотрудников, которые по всем показателям эффективности демонстрируют средние результаты? Ваша задача состоит в том, чтобы, постоянно наблюдая за их деятельностью, помочь им правильно определить цели и сосредоточиться на их достижении. Пристально следя за ними, вы показываете, что их работа очень важна для компании и вы цените их как сотрудников. Скорее всего, ваше внимание поможет им работать чуть быстрее и чуть лучше.

Проводя наши исследования, мы постоянно находим подтверждение всему вышесказанному. Очень часто сотрудники из поколения Y, особенно так называемые середняки, теряют интерес к работе или проникаются отрицательными чувствами к компании потому, что борются с рабочими проблемами в одиночку. Один из молодых сотрудников так описал эту проблему: «Если я чувствую, что не могу справиться с трудностями в работе, если я чего-то не понимаю и уперся в проблему, которую не могу решить, то это очень деморализует. Интерес к делу сразу же пропадает. Появляются мысли о том, что, возможно, эта компания – не то место, где я смогу добиться успеха. Мне не нравится работать там, где, по моим ощущениям, я потерпел неудачу». Эти молодые люди глубоко разочарованы тем, что не могут в должной мере освоить новые рабочие навыки, выполнить поставленное задание или с удовольствием принять на себя ответственность за других. Возможно, на них взвалили слишком сложный для них проект. Обычно с этого и начинается утрата интереса к работе у многих средних по уровню исполнителей. Иногда они принимают решение уволиться задолго до того, как поставят об этом в известность вас. В результате

они втягиваются в нисходящую спираль потери интереса к работе и снижения профессиональных качеств. К тому времени, когда они действительно увольняются, вы можете прийти к выводу: «Слава богу, что избавились».

Но можно ли остановить эту нисходящую спираль? Можно, если сумеете заменить ее восходящей.

Обычно в таких случаях первое, что должен сделать менеджер, – это помочь сотруднику освоить новые навыки и вдохнуть в него уверенность в собственных силах. Тогда он снова почувствует интерес к работе. Используйте метод пристального наблюдения за сотрудником для того, чтобы помочь ему понять, что он делает не так и как исправить ситуацию. Разбейте большой проект, поручение или сферу ответственности на небольшие частные задачи. Направляйте внимание и силы сотрудника на то, чтобы выполнять эти задачи поочередно. Вместо того чтобы переживать боль неудачи, сотрудник получит шанс добиваться одного небольшого успеха за другим. По ходу дела он научится чему-то новому и повзрослеет, почувствует себя компетентным и умелым. Кроме того, это поможет ему занять лучшую исходную позицию, чтобы заслужить то вознаграждение, к которому он стремится. Что еще более важно, вы вернете ему уверенность в возможном будущем продвижении по службе, успешном выполнении этого задания, а также перспективах работы в вашей компании вообще. Ну и конечно, внушите надежду на увеличение заработка. Поколение Y намного лучше воспринимает работу, в которой добивается успеха, а не терпит поражение. Проблема состоит в том, что вы не можете заставить представителей этого поколения почувствовать себя победителями, просто уверяя их в этом. Вам придется тяжело потрудиться, чтобы помочь им стать победителями на самом деле. Но только так можно сдвинуть камень с места и раскрутить восходящую спираль.

Превратите причины увольнения молодых сотрудников в причины для того, чтобы остаться – и работать еще упорнее

Поколение Y обычно задумывается над тем, чтобы уволиться, как только начинает понимать, что его нужды и желания нельзя

удовлетворить в вашей компании.

Если представители этого поколения подозревают, что их начальник не знает их потребностей и желаний или не интересуется ими, то начинают беспокоиться. В тот момент, когда они приходят к выводу, что босс не станет помогать им достичь желаемого, они оказываются на полпути к выходу. Это справедливо для всех – лучших, худших и посредственных работников. Если уж до этого дошло, то вы заинтересованы в том, чтобы они уволились как можно скорее, вместо того чтобы месяцами находиться на пороге увольнения.

Иногда менеджеры чувствуют себя оскорбленными тем, что у сотрудников, оказывается, есть собственные нужды и желания, и, более того, они рассчитывают на помощь менеджеров в их реализации. Я часто говорю менеджерам, что это и есть деловые отношения. Они не должны подавлять. «Мой босс просто не желает поддерживать со мной никаких отношений. Он смотрит на меня так, будто я не имею права чего-то ждать от него, – рассказывает молодой сотрудник. – Его точка зрения проста: ты получишь то, что я сочту нужным, и тогда, когда я сочту нужным. Хорошо, но если он не желает поддерживать никаких отношений со мной, то и я тоже не желаю поддерживать отношения с ним». Сотрудники из поколения Y приходят к вам в компанию, чтобы зарабатывать деньги. Часть обязанностей менеджера состоит в том, чтобы помочь подчиненным в этом. А это ключ к удержанию сотрудников в компании. Вам необходимо превратить причины для увольнения в причины для того, чтобы остаться и работать еще упорнее.

Выясните, что можно сделать, чтобы удержать их

Не стоит дожидаться, пока сотрудники из поколения Y решат уволиться, чтобы задать им простой вопрос: «Что мы можем сделать, чтобы вы остались?» Спросите новичка об этом в первый рабочий день и повторяйте вопрос ежедневно. Значит ли это, что вы должны выполнять любые пожелания любого сотрудника? Нет, конечно. Должны ли вы бросаться выполнять любой их каприз? Нет. Но сотрудникам из поколения Y очень важно знать, что кто-то знает, чего они хотят, что им нужно, и этому человеку не все равно. Он готов потратить время на то, чтобы вместе с ними работать и помогать

добиться того, что им необходимо. Задача состоит не в том, чтобы раздавать фальшивые обещания или внушать ложные надежды. Если молодые сотрудники высказывают совершенно нереалистичные желания и потребности, то следует немедленно сообщить им об этом, чтобы не создавать напрасных ожиданий. Однако это не все. Затем следует помочь им понять, какие желания и потребности вполне осуществимы.

«Половина из того, что они хотят, нереализуемо, и тут ничего не поделаешь, – говорит менеджер агротехнической компании. – Зато вторую половину их пожеланий не так трудно осуществить. Вы хотите уйти сегодня после обеда, чтобы навестить бабушку в больнице? Какой руководитель способен отказать в такой просьбе? Я встречал менеджера, который отказал своему подчиненному в подобной мелкой и не часто повторявшейся просьбе, и знаете, что случилось потом? В один прекрасный день этот сотрудник уволился». Небольшие единовременные просьбы нетрудно выполнить, и по большей части это лишь вопрос благожелательного отношения. Обычно отказ в такой мелочи приносит гораздо больше вреда, чем ее удовлетворение. Но, конечно, вы не должны позволять сотрудникам злоупотреблять своими просьбами.

Вышеупомянутый менеджер продолжил: «Если вы хотите уходить с работы после обеда каждый день, чтобы регулярно навещать бабушку в больнице, то это уже не единовременная просьба. Это специальный график работы. Поймите меня правильно. Мне приходилось работать с инженерами-химиками – действительно высококвалифицированными специалистами, которых очень трудно заменить. Поэтому я по собственному опыту знаю, что при желании они способны работать всю ночь напролет. Естественно, я готов сделать все от меня зависящее, чтобы они чувствовали себя счастливыми, поскольку они слишком ценны для меня. Когда они приходили к нам на работу, я сразу же говорил им: “Скажите, в чем вы нуждаетесь? Моя работа состоит в том, чтобы создать для вас все условия. Если вы чем-то недовольны, то должны немедленно сообщить мне об этом. Если вам что-то необходимо, то вы тоже должны немедленно сказать мне”. Конечно, кто-то приходит и говорит, а кто-то нет. И в большей мере я беспокоюсь именно о тех, кто

не пришел и не сообщил о своих проблемах. Время от времени мне приходится самому подходить к ним и расспрашивать».

Делайте все, что только возможно, чтобы удержать лучших и талантливых

На практике вряд ли вам удастся сделать все и для всех. В противном случае возникает вопрос, как далеко можно зайти на этом пути? Менеджер из агротехнической компании говорил мне: «Я потерял несколько очень хороших инженеров в последнее время, поскольку они были морально опустошены и выжжены изнутри. Они просто не хотели и дальше так напряженно работать. Они молоды. Они хотят развлекаться. После того как набралось несколько таких случаев, я понял, что так или иначе придется найти способ дать этим парням отдохнуть. У них давно уже не было нормального отпуска, а в ближайшем будущем рабочая нагрузка не собиралась снижаться. В одном случае я даже пошел к директору по персоналу и попытался договориться о переводе одного моего парня на неполный рабочий день сроком на несколько месяцев по его требованию, но ничего не вышло. В конце концов я предложил моему сотруднику просто уволиться, а потом заново трудоустроиться к нам, когда он будет готов. Это было довольно рискованно и для него, и для меня. Но через четыре месяца он опять появился в моем офисе. Прекрасный повод порассуждать о лояльности. Этот парень пошел бы за меня в огонь и воду».

Не зашел ли этот менеджер слишком далеко? Если компания инвестировала средства в набор и обучение персонала, то менеджеры должны быть заинтересованы в закреплении этих сотрудников – пусть даже не на полную ставку. Если нельзя удержать человека на стандартных условиях, то почему бы не попытаться найти какой-то компромиссный вариант? Вместо того чтобы потерять его, предложите отпуск за свой счет, работу на полставки или гибкий график, удаленную работу или переход на должность консультанта. Если ценные сотрудники все же увольняются, продолжайте поддерживать с ними контакты и старайтесь сохранить хорошие отношения. Попытайтесь привлечь их на работу в компанию после того, как они

отдохнут или уладят личные дела, а может быть, и убедятся в том, что в другой компании ситуация не более радужная.

«Я делаю все что могу, чтобы удержать ключевых специалистов. Если кто-то из моих лучших химиков увольняется из компании, то для меня это становится потрясением, – объясняет тот же менеджер, о котором шла речь выше. – Вообще говоря, у нас есть все возможные материальные и моральные стимулы, чтобы наверняка удержать талантливых людей в команде, а кроме того, убедиться в том, что наши лучшие сотрудники имеют возможность попробовать себя на различных местах в других подразделениях компании. У нас есть очень серьезная мотивация предоставлять лучшим сотрудникам возможность испытать себя на любой должности в организации – неважно, потребуется ли для этого переехать в другой город, сменить специализацию или перейти в дочернее предприятие, работающее в другой отрасли бизнеса». «В результате, – продолжает менеджер, – люди имеют возможность изменить себя и свою карьеру, не увольняясь при этом из компании. Если ваш лучший специалист действительно хочет испытать себя, решив амбициозную задачу, освоив новые рабочие обязанности, научившись чему-то новому, сменив команду или даже просто оказавшись в другой обстановке, то, возможно, вам удастся помочь этому человеку найти желаемое, не покидая компанию». Хотя для вас как для менеджера будет очень тяжело лишиться ценного сотрудника, но зато вы окажете огромную услугу и компании, и ему. Он наверняка запомнит, что вы помогли ему в критический момент карьеры».

Важный урок: начинайте говорить с сотрудником о его закреплении в компании в его первый рабочий день и поднимайте эту тему постоянно. Если вы постоянно обсуждаете вопрос, как компания может пойти ему навстречу в решении его проблем и удовлетворении нужд, то он с гораздо большей вероятностью захочет поделиться с вами своими сомнениями относительно того, увольняться или остаться, если такие появятся. Если вы намерены удержать сотрудника на рабочем месте, то придется проявить гибкость и доброжелательность. Именно так можно побудить его остаться и работать еще более упорно или хотя бы отложить свой уход на некоторое время. Через многие годы нынешние сотрудники

поколения Y, проработавшие у вас в компании полжизни, признаются, что много раз решали отложить свое увольнение еще на чуть-чуть.

Пойдите на чрезвычайные меры, чтобы удержать лучших из лучших

«Худшее, что может случиться, – это увольнение лучших сотрудников, – говорит старший партнер крупной юридической фирмы. – Иногда в первые два-три года уходит наиболее талантливый из молодых юристов. И тогда мы задаем себе массу вопросов. Мне приходилось сталкиваться с десятками ситуаций, в которых мы готовы были пойти на большие уступки, чтобы удержать их. Мы предлагали им значительное повышение зарплаты и премиальных выплат, ускоренное предоставление статуса партнера или перевод на работу в другой офис. Существует множество подобных вещей, которые вы могли бы сделать для своих сотрудников. С некоторыми из молодых юристов мы готовы были провести переговоры с тем, чтобы выяснить, на каких условиях они готовы остаться». Но почему все это не приносит результата? И ответ у партнера юридической фирмы есть: «Ко времени, когда они сообщают нам, что увольняются, они обычно уже приняли приглашение от другого работодателя. Самые ценные кадры не имеют проблем с получением весьма щедрых предложений от наших конкурентов. В этом все дело».

Действительно, дело именно в этом. Ваши лучшие сотрудники из поколения Y имеют самый широкий выбор вариантов трудоустройства и не склонны соглашаться на меньшее, чем они, по их мнению, стоят. «Конечно, я знаю, на что могу рассчитывать в другой компании, – рассказывал один из молодых сотрудников. – Мы все знаем. Если это кого-то интересует, то он может в любой момент все выяснить. И мы постоянно следим за такими вещами». Не забывайте, что большинство сотрудников из поколения Y ценят себя достаточно высоко. Победители знают, что заслуживают приза. И вам придется начать с ними переговоры до того, как станет слишком поздно.

Да, некоторые молодые сотрудники более ценны, чем другие, – для вас как для менеджера, вашей команды и компании в целом. Поверьте, ваши подчиненные из поколения Y прекрасно об этом знают, а лучше всего это знают самые ценные из них. Не каждый получает приз,

но победители справедливо на это рассчитывают – причем на множество призов. И они хотят получить не просто приз, но и связанное с ним вознаграждение. Отсюда следует, что чем ценней сотрудник, о котором идет речь, тем более активные усилия следует прилагать, чтобы удержать его.

Возьмите за правило регулярно беседовать со своими лучшими сотрудниками из поколения Y. Не стоит спрашивать: «Нравится ли вам здесь?» Лучше чаще спрашивайте, чего они хотят и в чем нуждаются – будь то какая-то рабочая необходимость или более просторный офис. Понимание уникальных потребностей и желаний каждого сотрудника очень важно для выбора адекватного вознаграждения. Чем нестандартнее его запросы и желания, тем большую ценность будет иметь их удовлетворение, поскольку повторить этот фокус другие работодатели вряд ли смогут. Если вы сможете договориться с молодым сотрудником, каким образом компания может пойти ему навстречу в удовлетворении нестандартных, но очень важных для него потребностей, то вы получите мощное средство для удержания этого специалиста в своей компании. Конечно, потребности и желания сотрудников имеют свойство меняться с течением времени, поэтому интересоваться этим следует регулярно.

Но какую бы гибкость и благожелательность вы ни проявляли, стараясь удержать хороших сотрудников, вам понадобится еще больше гибкости и благожелательности, чтобы удержать лучших из лучших. Задайте себе несколько вопросов.

- Сколько вы платите хорошим сотрудникам? Лучшим из лучших платите больше. Подумайте о том, чтобы установить им более высокую базовую ставку и более высокие компенсации. И, конечно, выплачивайте им более высокие премии, привязанные к понятному и очевидному показателю эффективности деятельности, находящемуся в сфере их контроля.

- Насколько свободный рабочий график вы предлагаете лучшим сотрудникам? Сделайте его настолько гибким, насколько это только возможно. Но при этом обеспечьте более жесткий контроль его соблюдения.

- Каким образом ваших лучших сотрудников закрепляют для работы с конкретными поставщиками, клиентами, коллегами,

подчиненными или менеджерами? Предоставьте им возможность выбора во всех этих ситуациях.

- Каким образом за лучшими сотрудниками закрепляются рабочие задания и сферы ответственности? Предоставьте им возможность выбора. Лучшие из лучших должны в первую очередь участвовать в выборе новых проектов и сфер ответственности.

- Какие возможности переподготовки и обучения доступны хорошим сотрудникам? Предлагайте лучшие обучающие программы в первую очередь лучшим сотрудникам.

- Каким образом хорошие сотрудники распределяются по рабочим местам и офисам? Приходится ли им ездить в командировки? Лучшие из лучших должны иметь возможность выбора офиса, местоположения подразделения и поездок.

Каждый сотрудник из поколения Y хочет заключить уникальный трудовой договор. Чем больше индивидуальных особенностей вы сможете в нем прописать, тем дольше он останется у вас работать. Но если ваши ресурсы и возможности персонифицировать условия трудового договора ограничены, то имеет смысл использовать их только для лучших сотрудников. Это будет честно. И это единственный способ удержать лучших людей в компании на более или менее продолжительный срок.

Выплата более щедрых премий и предоставление лучших условий для работы как средство удержания ценных сотрудников в компании приобретают все более широкое распространение. Руководители и владельцы бизнеса понимают это, поскольку такая концепция вполне согласуется с наиболее популярными идеями рейтинговой оценки сотрудников и оплаты по результату. Проводя наши исследования, мы не раз имели возможность убедиться, что внедрение дифференцированной системы вознаграждений достигает своей цели только в том случае, когда менеджеры готовы упорно трудиться над ее распространением на всех, кто работает в компании. Это значит, что следует постоянно формировать ожидания относительно будущего и привязывать конкретные виды поощрений к их реализации.

Если сотрудники не могут добиться нужного результата, вы должны немедленно сообщить им об этом и воздержаться от выплаты вознаграждения. Если такой стиль управления распространяется

на всех сотрудников, то им не придется гадать, почему их коллега получает больше, чем они. Все будут знать, что если кто-то зарабатывает больше остальных, значит, он добился этого честным и тяжелым трудом.

Уделяйте суперзвездам максимум внимания и времени

«Я испытываю шок каждый раз, когда вижу, кто из молодых консультантов уволился в течение последних лет, а кто остался, – говорит один из топ-менеджеров ведущей консалтинговой компании. – Я присутствую на корпоративных собраниях и обсуждении результатов опросов наших клиентов. Я читаю результаты ежегодной оценки сотрудников. Я беседую с топ-менеджерами. Я приглашаю небольшие группы коллег на ланчи. Я всегда могу назвать несколько фамилий наиболее многообещающих молодых сотрудников. Я уже научился с достаточной степенью надежности предсказывать, кто из них останется в компании, а кто уволится. Но в последнее время все чаще приходится сталкиваться с неприятными сюрпризами. Создается впечатление, что слишком много перспективных сотрудников увольняются в первые несколько лет после трудоустройства. И мы не можем с этим мириться».

Но что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию? Топ-менеджер продолжил: «Наша корпоративная культура предполагает, что сотрудник, действительно отлично работающий, имеет куда меньше шансов пообщаться с топ-менеджером. Последний тратит слишком много времени на нескольких относительно слабых сотрудников и очень мало на тех, кто быстро обучается, мгновенно понимает суть очередного проекта, планирует свое рабочее время и самостоятельно решает проблемы по мере их возникновения. Если вы – топ-менеджер и у вас есть один или два консультанта, которые сами знают, что им надо делать, и умеют быть полезными, то вы будете просто счастливы, что о них не надо беспокоиться. Проблема состоит в том, что вы решаете не тратить время на наиболее многообещающих сотрудников, поскольку они не нуждаются в вашем внимании и руководстве. А в один не самый прекрасный день вы вдруг выясняете, что они увольняются. Еще вчера казалось, что лучшие сотрудники прекрасно себя чувствуют в вашей компании. А сегодня они вдруг уходят».

Это весьма распространенная ситуация. Многие менеджеры и лидеры бизнеса сформировались как руководители в прошлые

времена и, глядя на своих лучших сотрудников, думают то же, что привыкли думать всегда: самостоятельные и быстро обучающиеся сотрудники имеют все шансы остаться в компании и преуспеть. Конечно же, они прекрасно знают, что хорошо работают и компания довольна. Они должны понимать, что в их случае отсутствие новостей – это хорошая новость. Они должны осознавать, что, пока они работают больше и лучше, чем кто-либо еще, они могут рассчитывать на вознаграждение в долгосрочной перспективе.

Можно ли считать эти рассуждения обоснованными? Нет. Больше нет.

Не совершайте ошибку, считая, что некоторые сотрудники из поколения Y настолько талантливы, мотивированы и профессионально подготовлены, что практически не нуждаются во внимании их руководителей. Как сказал один из молодых сотрудников: «Если вы хотите убедить меня в том, что я – один из лучших среди своих коллег, тогда почему вы меня полностью игнорируете? Вы говорите, что я – будущее компании, но не желаете уделить мне ни минуты в течение рабочего дня. И как я должен это понимать, по-вашему?» Чем более ценен сотрудник, тем больше внимания он требует: сотрудник-суперзвезда из поколения Y хочет работать под руководством менеджера, знающего, кто он такой, помогающего ему преуспеть и постоянно следящего за его успехами.

«Мы понимаем, что многообещающие сотрудники требуют гораздо больше времени и внимания, чем им обычно достается. Но далеко не всегда удастся понять, кто именно должен уделять время и внимание молодым и перспективным? Должен ли это быть их непосредственный начальник или старший менеджер проекта? Следует ли назначить им наставников, которые общались бы с ними регулярно и независимо от того, над чем они сейчас работают?» – менеджеры и лидеры бизнеса часто ставят перед нами такую проблему. Но в чем состоит ее решение? Мы рекомендуем сосредоточиться на четырех типах развивающих отношений, чтобы окружить суперзвезд из поколения Y повышенным вниманием и уделить им как можно больше времени.

Менеджеры-преподаватели (или инструкторы)

Любой руководитель, менеджер или наставник, на которого возложена обязанность управлять подчиненными либо вести краткосрочный или долгосрочный проект, должен играть эту роль. Но она вдвойне важна, когда речь идет о сотрудниках из поколения Y, и втройне, если речь идет о лучших из них. Любой слабый, незаинтересованный или незнакомый с ситуацией менеджер совершенно бесполезен для многообещающего, талантливого сотрудника из поколения Y. Назначение в команду такого менеджера очень быстро заставит молодого сотрудника утратить веру в компанию и в эффективность управления. Талантливый сотрудник из поколения Y хочет работать под руководством менеджеров, которые достаточно компетентны и заинтересованы в них, чтобы обучать секретам профессии, предупреждать о возможных рисках и помогать разрешать возникающие проблемы. Они хотят работать под началом руководителей, достаточно сильных для того, чтобы поддержать их в тяжелые времена и помочь разобраться в противоречивых мнениях и суждениях. И даже в большей степени по сравнению со средним представителем поколения Y суперзвезды из этого поколения хотят быть уверенными в том, что кто-то пристально следит за их успехами и ищет способы особым образом вознаградить за достигнутые результаты.

Менторы

Многие организации пытаются внедрить различные программы наставничества. Их основная идея состоит в том, чтобы прикрепить многообещающих молодых сотрудников к старшим, более опытным коллегам. Но наставничество воспринимается людьми по-разному. Многие считают, что оно предполагает установление личных отношений, а для этого требуется естественная взаимная симпатия между наставником и учеником, возникающая лишь спустя достаточно продолжительное время. С этой точки зрения вы вряд ли осознаёте сейчас, кто именно стал для вас ментором, и поймете это лишь спустя время. Кто делился с вами своим богатым жизненным опытом в течение многих лет? Какие человеческие связи стали самыми важными и оказали на вас наибольшее влияние? Многие считают, что такого рода отношения не возникают по указке начальства. В таком

случае может ли ваша компания каким-то образом стимулировать развитие наставничества? Побуждайте старших, более опытных сотрудников подбирать подходящих протеже, а также помогите им освоить некоторые навыки и правила поведения, полезные для будущих наставников. Побуждайте молодых, менее опытных, но перспективных сотрудников искать себе наставников и помогите им освоить навыки и правила поведения полезные для того, чтобы стать эффективным подопечным. Возможно, имеет смысл организовать серию встреч с участием потенциальных наставников и учеников, чтобы помочь им наладить контакт друг с другом. Однако здесь следует сделать предостережение: проанализировав десятки попыток компаний внедрить различные формы программ наставничества, я пришел к выводу, что термин *наставничество* в большинстве случаев не подходит. Думаю, что чаще всего встречается ситуация, когда, запуская очередную «программу наставничества», топ-менеджеры в действительности имеют в виду то, что я называю программой консультирования по вопросам развития карьеры или организационным вопросам.

Консультанты по вопросам развития карьеры

На роль консультантов по вопросам карьеры подходят лишь самые опытные (и, как правило, старшие по возрасту) руководители и менеджеры компании, которые готовы уделить какое-то время общению с одним или несколькими молодыми перспективными сотрудниками, давая им советы по продвижению карьеры. Такой консультант регулярно встречается с подопечным, чтобы обсудить стратегические вопросы планирования карьеры молодого сотрудника в компании. Они могут поговорить о том, как идет реализация рабочих проектов подопечного и на какие задания ему стоит обратить внимание в будущем. Можно также обсудить, какие усилия стоит приложить, чтобы записаться на различные обучающие программы, перевестись в команды, работающие над перспективными проектами, или перебраться в другое подразделение компании. Консультант по вопросам развития карьеры может порекомендовать тот или иной план действий по получению повышения по службе или лучших условий труда. Возможно, он посоветует подопечному пока отложить

попытки продвинуться на следующую позицию до более удобного момента. Основная цель консультанта по вопросам карьеры состоит в том, чтобы регулярно демонстрировать подопечному возможности развития карьеры внутри компании, чтобы ему не приходилось обращаться за такими советами к посторонним лицам (например, хедхантерам).

Консультанты по организационным вопросам

Эти люди выполняют примерно те же функции, что и консультанты по вопросам развития карьеры, но с одним существенным отличием. Они не просто обсуждают различные карьерные возможности и стратегии. Они используют свой авторитет и влияние внутри компании, чтобы добиться выделения львиной доли ее ресурсов для содействия карьерным амбициям и продвижению по служебной лестнице наиболее способных и толковых молодых сотрудников. Обычно консультанты по организационным вопросам регулярно встречаются со своими подопечными, чтобы удостовериться в том, что их карьера развивается в правильном направлении, и они получают рабочие задания, соответствующие их компетенции и способностям. Они содействуют самым ценным сотрудникам из поколения Y в получении доступа к лучшим программам обучения и переподготовки, назначении на наиболее перспективные проекты, а также налаживают их контакты с наиболее влиятельными топ-менеджерами в компании. Они помогают своим подопечным продвигаться по служебной лестнице, получая премии, повышение и желаемые условия труда. Основная идея состоит в том, чтобы убедиться: самые ценные молодые сотрудники не останутся незамеченными и не попытаются найти лучшие условия труда в другой компании.

* * *

Если вы действительно стремитесь удержать лучших молодых сотрудников в компании достаточно долго, чтобы они созрели в профессиональном отношении и проявили все свои способности, то должны приложить усилия к тому, чтобы окружить их менеджерами-инструкторами, консультантами по вопросам развития карьеры и организационным вопросам, а возможно, даже и наставниками.

Любой менеджер и руководитель должен задать себе несколько вопросов. Какова моя роль в этом процессе? Кто из сотрудников поколения Y, которых я знаю, достоин считаться суперзвездой? Смогу ли я выступить в роли менеджера-инструктора? А консультанта по вопросам развития карьеры? Или по организационным вопросам? Возможно, наставника? Что я должен сделать, чтобы довести до сведения молодого сотрудника, что он лучший среди своих коллег?

Если этот человек воплощает в себе будущее компании, то потратьте на него больше, чем несколько минут в день.

Глава 10

Воспитайте следующее поколение руководителей

Я хороший программист, поэтому мой босс поинтересовался, не хочу ли я попробовать себя в качестве руководителя группы программистов. Я принял его предложение, поскольку это шаг вперед, но оказалось, что программист я куда лучший, чем руководитель. Поэтому большую часть времени я тратил именно на программирование, но все равно надо было каждую неделю заполнять ряд отчетов. Я сказал, что постараюсь с этим справиться, но не думаю, что я создан быть лидером.

Поколение Y

«Они стремятся получить статус, авторитет и премии, – говорит старший инженер крупной электротехнической компании. – Но они совсем не стремятся взвалить на себя дополнительную ответственность и занять должности менеджеров. Мы предлагаем молодому инженеру прекрасное повышение по службе: должность заведующего отделом, состоящим из нескольких сотрудников, – но он продолжает вести себя так, как будто он рядовой инженер. Он действует так, как будто ничего не изменилось. Он просто не может войти в новую роль. Возникает большой дефицит сотрудников с лидерскими качествами, особенно на нижних уровнях организационной иерархии. Каким образом мы можем найти людей, обладающих достаточной технической квалификацией для руководства проектом и одновременно способных взять на себя функции лидера?»

Это и есть Святой Грааль политики закрепления молодых сотрудников в компании – выявление и воспитание новых лидеров. Задача состоит не просто в том, что надо найти наиболее одаренных в профессиональном отношении сотрудников. Скорее, требуется выявить и удержать в компании людей, наиболее талантливых в профессиональном отношении и одновременно способных и желающих взять на себя функции руководителя. Кроме того, надо помочь им успешно реализовать их качества. Но много ли людей обладают одновременно профессиональными способностями и задатками лидера?

На практике обычно происходит следующее. Профессионалам, лучше всего проявившим себя в своем деле, начинают поручать все больше и больше работы. Через некоторое время оказывается, что им нужны помощники. Если они согласны, им поручают отдельные руководящие функции, зачастую на первых порах неформально. Через некоторое время их назначают менеджерами и заодно обучают заполнять необходимые бумаги, поскольку это неотъемлемая обязанность управленца. Но их редко учат руководить людьми. Вместо этого они вырабатывают собственный управленческий стиль методом проб и ошибок, героически преодолевают возникающие трудности и в итоге приходят к выводу, что у них нет задатков руководителей. Обычно они продолжают работать менеджерами в своей или какой-нибудь другой компании, с трудом справляясь с управленческими функциями, которые никто и никогда не учил их выполнять. Они продвигаются по карьерной лестнице, искренне полагая: «Я вовсе не прирожденный руководитель. Я _____ (прочерк заполните сами: бухгалтер, инженер, врач, шеф-повар).

Долгое время некоторые руководители пытались сломать эту порочную практику, разработав рекомендации по продвижению карьеры узких специалистов и сотрудников с управленческими задатками. Их основная идея, как правило, состоит в том, что узкие специалисты должны совершенствоваться в своей области. Сотрудникам же, обладающим организационными способностями, следует создать все условия для продвижения по управленческой вертикали. Но при реализации этой стратегии возникает существенная проблема: если сотрудник не обладает выдающимися профессиональными способностями, то он будет чувствовать себя неуверенно на должности руководителя. Кто должен руководить бухгалтерами, как не бухгалтер? Кто должен руководить врачами, если не врач? Кто должен руководить поварами, если не шеф-повар?

Поэтому, решая задачу поиска новых лидеров, следует в первую очередь обращать внимание на профессионально одаренных сотрудников, добивающихся наибольших успехов в своей области. Из них следует отобрать тех, кто увлечен своей работой и стремится сделать карьеру. Увлеченность и мотивированность к продвижению по службе представляют собой обязательное условие, когда речь заходит об отборе кандидатов на руководящие должности.

Но проблема, особенно среди наиболее одаренных сотрудников из поколения Y, состоит в том, что многие из них при всей преданности своей работе и стремлении сделать карьеру не желают брать на себя ответственность за выполнение другими своих обязанностей. Почему? Результаты наших исследований позволяют установить главную причину такой ситуации: кандидаты на руководящие должности своими глазами видят работу собственных начальников и наиболее выдающихся коллег. Этот опыт говорит о том, что менеджеры, особенно недавно назначенные, оказываются под прессом новых очень серьезных обязанностей и при этом не получают почти никакой дополнительной поддержки.

Зачастую, когда сотрудникам из поколения Y представляется первый случай возглавить какой-либо проект или отдел, они обнаруживают, что отныне должны руководить людьми (временно или на постоянной основе), которые совсем недавно были их коллегами. Иногда это люди примерно одного с ними возраста, иногда немного старше, а иногда это вообще их друзья. Без помощи и поддержки вышестоящих менеджеров новые руководители из поколения Y попадают в сложную ситуацию, пытаясь утвердить свой авторитет и заслужить уважение подчиненных. Один сотрудник из поколения Y объяснил это так: «Внезапно вы оказываетесь уже не одним из парней в нашем отделе, а руководителем проекта. Предполагается, что вы несете ответственность за весь коллектив, но при этом каждый смотрит на вас так, как будто вы остались тем, кем были недавно. Очень сложно утвердить свой авторитет в такой ситуации. Все смотрят на вас, как бы говоря: “Ну ладно, неужели ты собираешься вести себя так, будто и правда ни с того ни с сего считаешь себя моим боссом?”». При таких обстоятельствах новые менеджеры стараются не слишком активно демонстрировать свою власть в общении с одними сотрудниками, зато непропорционально жестко давят на других. Они стараются общаться с теми, кто настроен по отношению к ним дружелюбно, и избегают тех, кто более прохладен. При этом им приходится опираться на те или иные группировки и неформальных лидеров для того, чтобы добиться хотя бы минимальной управляемости коллектива. Действительно, иногда сотрудники из поколения Y рвутся к руководящим должностям, не обращая внимания ни на что и не имея никакой поддержки. Но гораздо чаще

новое назначение становится причиной постоянного чувства раздражения и ощущения собственного провала.

Можно ли утверждать, что некоторые люди от природы способны быть руководителями, в то время как другие не обладают такими качествами? Возможно. Но думаю, что если наделенные лидерскими качествами от природы люди существуют, то они очень редки. Очень немногие отмечены этой уникальной печатью харизмы, увлеченности, заразительного энтузиазма и неиссякаемой энергии, которая вдохновляет и мотивирует окружающих. Ни одна организация не может себе позволить дожидаться появления в своих стенах этих уникальных лидеров от природы, чтобы назначить их на управленческие должности, а ведь помимо врожденного лидерского дара они должны обладать еще и глубокой специальной подготовкой и выраженным стремлением к продвижению по служебной лестнице и профессиональному совершенствованию. Честно говоря, я думаю, что таким вещам, как харизма, страсть, энтузиазм и энергия, невозможно научиться. Или они у вас есть, или нет. Что еще важнее, я совсем не уверен в том, что эти природные лидерские качества наиболее необходимы большинству только что назначенных менеджеров для того, чтобы преуспеть.

Тогда что же им необходимо? Им необходима поддержка, помощь в обучении азам менеджмента и применении их на практике.

Когда вы предлагаете молодому талантливому работнику сделать очередной шаг по карьерной лестнице и взять на себя роль руководителя – на любом уровне организационной иерархии, – то должны убедиться, что этот человек действительно полностью готов принять на себя дополнительные обязанности и ответственность. Научите молодых руководителей работать с людьми, а затем поддерживайте и направляйте их на каждом шагу этого нелегкого пути.

1. Объясните, что новая должность предоставляет реальную власть, но не уполномочивает занимающего ее менеджера вести себя как сорвавшийся с цепи медведь. Это огромная ответственность, и ее следует воспринимать очень серьезно.

2. Предельно ясно и полно объясните новому менеджеру, в чем состоят его обязанности. Подчеркните, что функции управленца отнюдь не ограничиваются составлением большого количества планов

и отчетов. Вам придется подробно рассказать о том, что значит «работать с людьми». Разработайте стандартные операционные процедуры для тех или иных функций управления и обучите всех молодых руководителей следовать им. Сделайте упор на азы менеджмента вроде необходимости тщательно проговаривать с каждым сотрудником, какие ожидания связывает с ним компания, а также постоянного мониторинга зафиксированных в письменном виде результатов его деятельности. Не менее важно установить подотчетность каждого сотрудника.

3. Убедитесь, что полномочия каждого только что назначенного менеджера должным образом документально оформлены вне зависимости от того, насколько масштабен проект, которым он будет руководить, или на какой срок он назначен. Совершенно недостаточно просто шепнуть на ухо будущему менеджеру: «Я хочу, чтобы вы взяли на себя ответственность за этот проект и организовали согласованные действия всей команды по его реализации». Вам придется представить нового руководителя команде, рассказать о его полномочиях и о стандартных управленческих процедурах, о применении которых вы договорились с новым руководителем.

4. Встречайтесь с новым менеджером каждый день или хотя бы через день. Регулярно обсуждайте стандартные операционные процедуры управления людьми. Расспрашивайте о проблемах, с которыми он сталкивается на новой должности. Вы, возможно, захотите поприусловствовать на совещаниях, которые будет проводить молодой менеджер, а также на личных встречах с членами его команды, незаметно давая ему ценные советы. Делайте все возможное для укрепления его авторитета в команде и среди всех ее членов. А также удостоверьтесь, что используете каждую возможность, чтобы помочь молодому менеджеру отшлифовать и усовершенствовать его управленческие навыки.

5. Обращайте пристальное внимание на все этапы развития молодого руководителя, оценивая его успехи. Некоторые новые менеджеры тщательно выполняют все рекомендации и стандартные процедуры, другие не считают это важным. Одни очень быстро осваиваются в новой роли руководителя, другие – нет. Возможно, кое-кто просто потерпит неудачу. Но, как правило, оказывается, что при должной поддержке и руководстве большинство назначенных

руководителей, уже проявивших свои способности на профессиональном поприще и доказавших свои карьерные амбиции, вполне способны вырасти в компетентных и сильных лидеров.

Если организовать такую постоянную подготовку лидеров «в ручном режиме», а также контроль за их развитием и успехами, то вам удастся добиться поставленной цели. Но кто сможет пройти по этой тропе и вырасти в высококлассного, эффективного руководителя будущего? Это не по плечу тем представителям поколения Y, которым доставляет удовольствие устраивать подчиненным разносы. И это не те, кто слишком любит власть. Не смотрите на обладателей самого большого эго или самого громкого и уверенного голоса. Не соблазняйтесь даже харизматичностью, страстью, энтузиазмом и энергией.

Лучше обратите внимание на тех сотрудников из поколения Y, кто стремится брать на себя ответственность и готов служить обществу. Ищите тех, кто систематически и дисциплинированно осваивает основы менеджмента. Ищите тех, кто тратит львиную долю времени, терпеливо обучая коллег. Ищите тех, кто стремится продвигать других и делать их лучше. Именно такие люди станут вашими будущими лидерами.

Благодарности

Как и всегда, прежде всего я хотел бы поблагодарить тысячи и тысячи людей, делившихся со мной и сотрудниками моей компании уроками из опыта своей трудовой жизни на протяжении всего периода проведения наших научных исследований – с 1993 года. Я искренне благодарен многим руководителям и менеджерам, неизменно демонстрировавшим заинтересованность в нашей работе в течение всего этого времени.

Я хочу сказать всем, кто на протяжении многих лет посещал мои публичные выступления и наши учебные семинары, огромное спасибо за их внимание.

Этой книгой я попытался оплатить огромный интеллектуальный долг перед тысячами представителей поколения Y, обменивавшихся со мной бесценной информацией во время бесчисленных бесед, интервью, дискуссий на семинарах, а также в электронной переписке. Ваш опыт, соображения, высказывания – именно они придали этой книге особую ценность. Я бесконечно верю в ваше поколение и ваше будущее, поскольку мне пришлось познакомиться со многими из вас.

Я обращаюсь к тысячам менеджеров, принявших участие в наших построенных на возврате к базовым принципам менеджмента семинарах: именно вы стали моими профессорами в изучении менеджмента – каждый из вас. Вы ежедневно давали мне уроки реальной жизни, позволяя помочь в вашей нелегкой работе по разрешению реальных управленческих проблем. Работать с вами – большая честь для меня. Хочу выразить особую благодарность тем менеджерам, чьи истории появились на страницах этой книги. Я пытался сохранить ваше право на анонимность, смешивая второстепенные подробности из разных интервью.

Обращаюсь к своим партнерам по RainmakerThinking Джеффу Кумбсу и Кэролин Мартин: огромное спасибо вам обоим за увлеченность этим проектом.

Кэролин Мартин – одаренная писательница, оратор и преподаватель, луч света в жизни любого человека, имеющего счастье с ней общаться. Мы с ней вместе опубликовали две книги для менеджеров по проблемам различий между поколениями, включая

и практическое руководство по проблемам поколения Y, опубликованное в 2001 году. Эта работа стала важной отправной точкой в исследованиях, легших в основу этой книги. Относительно недавно мы стали соавторами второго издания книги Managing the Generation Mix («Управляя поколением Микс»), вышедшей в 2006 году. Эта работа также стала предпосылкой для написания книги, которую вы держите в руках. Спасибо тебе, Кэролин, за неоценимый вклад в развитие моих взглядов и наши совместные книги, а также за твою дружбу.

Джефф Кумбс был и остается одним из моих лучших друзей с тех пор, как мы шестнадцатилетними подростками работали помощниками в палате представителей США. Менее чем через два года после того, как я зарегистрировал свою компанию и начал исследования для первой книги, Джефф присоединился ко мне, и мы вместе писали устав нашей компании для ее регистрации. С тех самых пор он ведет дела организации. Каждый, кому приходилось иметь дело с RainmakerThinking, может подтвердить его профессиональные и человеческие качества. Джефф настолько последовательно, тщательно, доброжелательно и старательно занимается любым вопросом, что сбоев в работе практически не бывает. В течение года я наношу визит примерно 115 клиентам. И примерно 115 раз в год меня встречает сотрудник клиента, который между приветствиями и приглашениями приезжать к ним еще обязательно заявляет: «Вау! Этот Джефф просто потрясающий!» (Джефф на самом деле потрясающий!) Иногда они говорят: «Джефф проработал со мной каждую деталь нашего с вами сотрудничества». (Он действительно прорабатывает каждую деталь нашего будущего сотрудничества с клиентом.) Иногда они говорят: «Я хочу Джеффа!» (Вы не можете получить Джеффа – он мой!) Они почти всегда говорят: «Передайте Джеффу от меня благодарность». Я стараюсь это обязательно сделать. Надеюсь, ему не надоедают постоянно повторяющиеся благодарности. Но все же позвольте мне еще раз повториться: спасибо, Джефф! Спасибо, спасибо, спасибо – и так бесконечно!

Огромное спасибо нашему секретарю в RainmakerThinking Сьюзен Ингрэм за все, что она делает каждый день, чтобы наша жизнь стала лучше, а работа – проще, легче и эффективней! Я глубоко признателен за твой неоценимый вклад в нашу работу.

Спасибо нашим издателям из компании Jossey-Bass за их веру в нашу книгу. Особенно хотелось бы поблагодарить нашего редактора Ребекку Браунинг, купившую нашу рукопись для издательства Jossey-Bass и тем самым выразившую свою веру в меня и в эту книгу. С самого начала Ребекка со всей очевидностью дала понять, что она собирается издать книгу о том, как правильно руководить сотрудниками из поколения Y. Поэтому я был очень рад и польщен, что она сочла меня, мои исследования и мои взгляды лучшими в этой области. Ребекка всегда остается надежным, ответственным и любезным партнером нашей совместной миссии. Спасибо.

Редактор моей предыдущей книги «Быть начальником – это нормально»^[7] Дженовьева Льюиса взяла на себя труд сократить мою слишком длинную рукопись до более или менее приемлемого размера. Кому еще я мог бы доверить столь ответственную миссию? Поскольку Дженовьева показала себя очень строгим и скрупулезным редактором моей предыдущей книги, я знал, что и с этой она обойдется с аккуратностью и точностью хирурга. Спасибо тебе, Дженовьева, думаю, что тебе все удалось как нельзя лучше.

Когда я вспоминаю о Сьюзен Рабинер – литературном агенте одновременно моем и моей жены Дебби, – то просто не нахожу достаточно проникновенных слов для выражения благодарности. Сьюзен научила нас всему, что мы теперь знаем о писательском труде и издании книг. Примечательно, что Сьюзен и ее муж Эл Фортунато выдали все секреты, как писать и издавать свои труды, в замечательной книге *Thinking Like an Editor* («Думай как редактор»). Это самая настоящая инструкция по изданию научно-популярной литературы. Но хотя книга раскрывает все секреты, лучшее, что я могу посоветовать любому автору, – это тридцатиминутная беседа со Сьюзен. За это время по крайней мере мой мир успел не один раз перевернуться вверх дном. И все это происходит не только потому, что каждый человек, работающий в издательском бизнесе, знает Сьюзен и уважает ее мнение, но и потому, что она обладает удивительным даром: если будущая книга обещает оказаться стоящей, она это предвидит. Если же она этого не видит, то этого, скорее всего, и не случится. Но если она действительно так думает, то сумеет извлечь из автора все лучшее, чтобы он вложил это в свою книгу. (Думаю, что она владеет магией.)

Самая глубокая и искренняя благодарность – моей семье и друзьям. В первую очередь хочу поблагодарить своих родителей – Генри и Норму Тулган за то, что они воспитали меня и до сих пор остаются моими лучшими друзьями. Я бесконечно ценю проведенное вместе время. Спасибо родителям моей жены Джулии и Полу Эпплгейт, моим племянникам и племянницам (от старших до самых маленьких): Элизе, Джозефу, Перри, Эрин, Фрэнсис и Эли, моей сестре Ронне и брату Джиму, сестре жены Тане и ее братьям Шону и Тому. Я всех вас очень-очень люблю.

Особая благодарность моей племяннице Фрэнсис, которую я всегда любил и относился как к собственному ребенку. Фрэнсис, помощь в твоём воспитании стала одной из самых больших радостей в моей жизни. На свете нет ничего такого, что я не сделал бы для тебя.

Наконец, самую глубокую и нежную благодарность я приберег для своей жены Дебби Эпплгейт. В 2007 году Дебби получила Пулитцеровскую премию за биографическую книгу *The Most Famous Man in America: The Biography of Henry Ward Beecher* («Самый популярный человек в Америке: биография Генри Бичера»). Многие авторы могут похвастаться тем, что примечания на полях их рукописи сделаны лауреатом Пулитцеровской премии? Я очень признателен, что ты тратила свой выдающийся талант на то, чтобы сделать мою книгу намного лучше. Спасибо тебе, Дебби, за неустанную и ценную помощь. Еще до присуждения высокой награды я прожужжал всем окружающим уши о книге своей жены, и наверняка они подумали, что я просто слишком ее люблю. Теперь они мне верят, поскольку Дебби стала литературной знаменитостью. Обычно я говорю в шутку, что у нас разные фамилии потому, что я сохранил добрачную. Прожив вместе двадцать три года, я по-прежнему не устаю поражаться таланту Дебби как историка, биографа, рассказчика и писателя. Но еще больше она поражает меня как личность. Наверняка она принадлежит к самым сильным и талантливым людям, когда-либо жившим на нашей планете. Мне бесконечно повезло, что она оказалась моим советчиком, самым жестким критиком и надежным партнером. Дебби – любовь моей жизни, мой лучший друг, самый умный друг, преданный соратник, половинка моей души, владычица моего сердца, женщина, без которой я не смог бы жить. Спасибо тебе, моя любовь.

Эту книгу хорошо дополняют:

45 татуировок менеджера

Максим Батырев

Быть начальником – это нормально

Брюс Тулган

Все начальники делают это

Брюс Тулган

Управлять своим начальником – это нормально

Брюс Тулган

Сноски

1

Период всплеска рождаемости в США после окончания Второй мировой войны. *Прим. ред.*

2

У автора – «приближаются к тридцатилетию». Книга написана в 2008 г. *Прим. перев.*

3

Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

4

Сайт, структуру и содержимое которого пользователи могут самостоятельно изменять с помощью инструментов, предоставляемых самим сайтом. Самый яркий пример – Википедия. *Прим. ред.*

5

Ведущая международная компания, предоставляющая услуги в области управленческого консалтинга. *Прим. ред.*

6

Компания по прокату автомобилей в США. *Прим. ред.*

7

Тулган Б. Быть начальником – это нормально. Пошаговый план, который поможет вам стать тем менеджером, в котором нуждается ваша команда. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.