

Брюс Тулган

Не всем достанется приз (Часть_2)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

Оглавление

Глава 5

Подарите им чувство интегрированности в среду

Интеграция поколения Y в корпоративную среду

Научите их работать с коллегами

Обучите молодых сотрудников готовить блестящие презентации и выступать на совещаниях

Глава 6

Научите их заботиться о высококачественном обслуживании клиентов

Потребительское мышление поколения Y

На рабочем месте любой, кроме вас, — ваш клиент

Поколение Y проводит много времени с клиентами

Обучите сотрудников из поколения Y основам обслуживания клиентов

Убедите сотрудников из поколения Y в необходимости заботиться об обслуживании клиентов

Глава 7

Научите их управлять собой

Научите их эффективно использовать рабочее время

Научите сотрудников жить по графику

Научите их составлять планы

Научите их делать заметки и использовать контрольные списки

Научите их уважать ценности компании

Определите, что значит быть добропорядочным членом вашей команды

Нельзя научить здравому смыслу, но можно научить критически мыслить

Оценка собственных действий — альфа и омега самоменеджмента

Глава 8

Научите их работать под вашим руководством

Установите ясные и понятные правила

Определите постоянное время и место для индивидуальных встреч

Дайте им реальные полномочия

Создайте стимулы к постоянному совершенствованию

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

Глава 9

Постоянно удерживайте молодых сотрудников в компании

Вместо того чтобы бороться с текучкой кадров, постарайтесь ее контролировать

Выдавливайте тех, кто плохо работает

Не позволяйте хорошим работникам деградировать

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

Пойдите на чрезвычайные меры, чтобы удержать лучших из лучших

Уделяйте суперзвездам максимум внимания и времени

Глава 10

Воспитайте следующее поколение руководителей

Благодарности

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 бесппроблемным 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 удастся 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, желанием 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 срывавший 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 готового проекта. 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 5с 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 чьем-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 пиллюлю. 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 наткаться 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

закljučается 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. Посоветуйте 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 ненавидел 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 пунтик, 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 заинтересовался, 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 лишний 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 том, 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, постарайтесь 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 & Company⁵, аудиторская группа корпорации GE, Корпус морской пехоты США, Google и Enterprise Rent-a-Car⁶ — 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 придавал 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 заставал 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 удержать 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 зауважаем”».

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 приз. 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 удается 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, талантливому сотруднику 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 осознаете 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 поприсутствовать 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 Льюса 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 приберегу 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 ли 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.

Примечания

[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.