

Брюс Тулган

Не всем достанется приз (Часть_1)

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

Оглавление

Глава 1

Знакомьтесь: поколение Y — самые прихотливые работники в мировой истории

Знакомьтесь: поколение Y

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

Лучшие черты поколения Y

Глава 2

Берите их на работу быстро и давайте правильные установки

Разнообразьте источники найма персонала

Сформулируйте убедительный посыл

Оформляйте сотрудника на работу быстро

Глава 3

Быстро включите их в команду и превратите в думающих сотрудников

Хватайте их и не отпускайте

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

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

Сделайте каждого сотрудника генератором идей

Глава 4

Практика «родительского» менеджмента

1. Покажите, что заботитесь о них

2. Очертите границы и организационную структуру

3. Помогите им отслеживать собственные достижения

4. Добивайтесь выплаты специальных премий за небольшие достижения

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

Эта книга посвящается Фрэнсис Эпплгейт

ГЛАВА 1

Знакомьтесь: поколение Y – самые прихотливые работники в мировой истории

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

Поколение Y

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

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

сможет представить свою идею топ-менеджерам компании, и добавила: “Чем скорей, тем лучше!”».

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

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

Опытный менеджер из розничной торговой сети поделился со мной еще более удивительной историей. Некоторое время он пытался образумить молодого продавца, грубо разговаривавшего с покупателями. Наконец тот обернулся к нему и заявил: «Знаете что? Я как раз подумываю о том, чтобы выкупить этот магазин. И если вы и дальше будете мне докучать, то окажетесь первым, кого я выставлю за дверь».

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

Менеджеры рассказывают:

«Они приходят на работу, преисполненные завышенных ожиданий»;

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

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

«Они хотят заниматься только самыми интересными проектами»;

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

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

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

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

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

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

Скорее всего, особенности восприятия действительности поколением Y не исчезнут по мере его взросления, их репутация «непростых» сотрудников уже упрочилась. Но картина в целом представляется еще более сложной. Да, сотрудников из поколения Y труднее нанимать, удерживать на рабочем месте, мотивировать и управлять ими, чем людей из любого другого поколения, когда-либо выходившего на рынок труда. Но может случиться, что люди

из поколения Y окажутся наиболее эффективными за всю историю отношений работника и работодателя, по крайней мере — для тех, кто знает, как ими правильно руководить.

Знакомьтесь: поколение Y

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

Тех, кто родился перед эпохой бэби-бума¹, я называю поколением Шварцкопф. Оно возросло преимущественно в период 1930–1940-х годов. Его вступление во взрослую жизнь пришлось на период уверенности и стабильности, сменивший тяготы депрессии и военного периода. Поколение бэби-бума, родившееся между 1946 и 1964 годами, испытало на себе влияние двух отличных друг от друга эпох. Одна из них — период относительной стабильности 1950-х — первой половины 1960-х, а вторая — время глобальных социальных перемен в 1960-х годах. Поколение X вышло на сцену в 1970-х, когда взрослые погружались в пучину эгоцентризма, составлявшего суть «десятилетия “я”». Ко времени, когда поколение X вступило во взрослую жизнь в 1980-х — начале 1990-х годов, мир изменился: глобализация и технические инновации объединили его, ускорили перемены, сделали информацию главной движущей силой и резко усилили конкуренцию. На их первые рабочие дни пришлась первая волна сокращения сотрудников, и тогда же кончилась эпоха, когда можно было не опасаться за свое рабочее место. В то время как сотрудники старшего возраста цеплялись за свои конторки, стеная: «Держитесь!

Это революция занятости! Пожалуйста, не сокращайте меня», представители поколения X благодаря своему мировоззрению свободных агентов и самостоятельно выбираемой карьеры лишь пожимали плечами: «Ну, сократите меня. Что дальше?»

А сейчас мы живем в эпоху поколения Y.

Хотя демографы зачастую по-разному определяют точные характеристики каждого поколения, однако, по общему мнению, последние представители поколения X родились в 1977 году. Часть демографов предлагает всех родившихся в интервале с 1978 по 2000 год относить к поколению Миллениалов. Я считаю, что с учетом возросших темпов перемен это слишком широкий интервал. Мне кажется, более правильно разделить этот период на две части: поколение Y (рожденные между 1978 и 1990 годами) и поколение Z (рожденные между 1991 и 2000 годами). Самые старшие представители поколения Y сейчас приближаются к сорокалетию², но в этой книге речь пойдет главным образом о наиболее многочисленной группе поколения Y — тех, чье детство пришлось на 1990-е годы, а совершеннолетие на 2000-е.

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

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

Глобализация и технологические инновации издавна известны как факторы смены генераций. Но за время жизни поколения Y в содержании этих понятий произошли принципиальные

изменения. В конце концов, у нас есть только один земной шар, и теперь весь он объединен сетью коммуникаций. Представители поколения Y устанавливают контакт даже с самыми далеко живущими друзьями в режиме реального времени независимо от географии через онлайн-сообщества по интересам. Но по мере того как земной шар, условно говоря, становится все меньше (или все более плоским), мелкие и крупные события, происходящие в одном его уголке (или за соседней дверью), обретают способность влиять на наше материальное благополучие буквально на следующее утро. Мировые институты — нации, государства, города, коммуны, домохозяйства, корпорации, церкви, благотворительные общества, школы — вынуждены постоянно трансформироваться, просто чтобы выжить. Авторитет власти постоянно подвергается сомнению. Исследования стали быстрыми и легкими. Любой человек может опубликовать свой труд. Мы стараемся каким-то образом фильтровать бесконечный поток информации, льющийся из неисчислимого множества источников каждый день с утра до вечера. Любые инновационные продукты очень быстро устаревают. То, что считается правильным сегодня, может оказаться неверным завтра. То, что невозможно даже представить сегодня, завтра может стать стереотипом. Тем временем темп жизни все продолжает ускоряться. Год — это долгий срок, а пять лет — целая вечность. О чем-то говорить с уверенностью можно только в краткосрочной перспективе. В мире, подверженном постоянным переменам, мгновенный отклик — единственно приемлемая форма реакции.

Поколение Y чувствует себя вполне уютно в этой тесно переплетенной, быстро меняющейся сети переменных. Они никогда не знали другого мира. Неопределенность — их привычная среда. Глобализация не заставляет представителей поколения Y чувствовать себя мелкими и незначительными. Скорее, она заставляет их чувствовать себя жителями мира. Технологические инновации не вызывают у них ощущения бесконечной гонки за последним словом науки и техники, скорее, дают ощущение власти и единения с миром. Общественные институты могут находиться в состоянии постоянных трансформаций, но и это не проблема. Поколение Y воспринимает это как само собой

разумеющееся, пытаюсь извлечь как можно больше опыта и ресурсов из этих контактов. Власть и слава могут в один момент изменить имеющих их. Но это не делает представителей поколения Y циничными. Скорее, это внушает им веру в героев каждого дня. Информационный поток за одни сутки выплескивает на нас больше данных, чем мы, возможно, способны усвоить за всю жизнь. Но и это не заставит поколение Y почувствовать себя захлестнутыми информацией или недостаточно информированными. Более того, они становятся потенциальными экспертами в самых разных областях. Темп жизни возрастает настолько, что мы ожидаем немедленной отдачи от всех наших начинаний. Но это не заставляет поколение Y ощущать недостаточную скорость своей реакции. Скорее, они становятся нетерпеливыми. Постоянные перемены не позволяют им надеяться на то, что что-то в их жизни надолго останется неизменным. Однако и это не вызывает у поколения Y ностальгических чувств. Скорее, это позволяет им чувствовать себя свободными от всего, что докучало в прошлом, всем сердцем воспринимать новое и постоянно открывать в себе новые стороны.

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

образом «все мы победители» и «каждый получит приз». По сути дела, в детстве большинство представителей поколения Y действительно получали призы, просто присутствуя или участвуя в каких-то мероприятиях.

На каждом шагу родители детей из поколения Y руководили, направляли, поддерживали, обучали и защищали их. Сколько последние себя помнили, их уважали, заботились, планировали будущее, оценивали результаты, обсуждали успехи, ставили диагнозы, лечили, тренировали, трудоустраивали, награждали и отмечали. Их родители поставили себе цель воспитать поколение суперлюдей, но лишь сократили им детство. С одной стороны, дети в наши дни взрослеют так быстро (я часто говорю, что человек в двенадцать лет в наше время, — это все равно что девятнадцатилетний в прежние годы), а с другой стороны, кажется, они сохраняют прочную связь с родителями до тридцати лет. Их раннее созревание, по сути дела, приводит к длительной незрелости. Многие психологи отмечали, что представители поколения Y зачастую ведут себя как очень рано созревшие, но при этом задержавшиеся в развитии подростки, по возрасту уже относящиеся ко взрослым. (Я часто говорю, что нынешние тридцатилетние — это как двадцатилетние в прежние времена.)

В итоге сила различий разрушила попытки переплавить всех по единому стандарту. Поколение Y — это самое разнообразное поколение в истории с точки зрения этнического происхождения, географии, возраста, языка, предпочтений в стиле жизни, сексуальной ориентации, цвета кожи, антропологических характеристик, дееспособности или недееспособности, а также любых других критериев классификации людей. Но все это не приводит к тому, что представители поколения Y чувствуют себя оторванными от общества или враждебными ему. Скорее, они вывели концепцию многообразия на совершенно новый уровень. (Я бы назвал это *бесконечным*, или *тотальным*, многообразием.) С точки зрения поколения Y, каждый человек с его уникальным сочетанием жизненного опыта, характерных качеств, антропологических параметров представляет собой единственный в своем роде пример бесконечного многообразия. Представители этого поколения не чувствуют ни малейшей потребности

соответствовать каким-либо стандартам для того, чтобы получить доступ к общественным институтам. Наоборот, с их точки зрения, выделяться на фоне остальных — это круто. Уникальность — это краеугольный камень собственной идентичности. К индивидуализации личности они стремятся с неиссякаемой энергией и выдумкой, непрестанно экспериментируя. В мире поколения Y существует огромное количество свойств и характеристик личности, и на их основе можно создавать бесконечное количество вариантов индивидуальности.

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

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

по интересам. Кроме того, индивидуум может самостоятельно создать или найти подобное сообщество. В мире, где существует такое количество возможностей, очень трудно придерживаться традиционного образа мышления, системы знаний и убеждений.

Представители поколения Y индивидуализируют свои тела благодаря свободному доступу ко множеству процедур, а также естественным и искусственным инструментам, в том числе тату, пирсингу и другим модным техникам. Они прилагают усилия в самых разных направлениях: от борьбы с ожирением до косметической хирургии, от применения психостимуляторов до натурализма, от йоги до стероидов, не говоря уже об использовании имплантатов, кремов для загара, отбеливании зубов и так далее, и тому подобное.

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

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

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

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

Поколение Y, как правило, ожидает очень многого: прежде всего от себя самого, но и от работодателей также. Но самые высокие ожидания его представители связывают со своими непосредственными руководителями. Они более других склонны проявлять открытое несогласие с устанавливаемыми компанией миссиями и правилами для сотрудников, решениями топ-менеджеров, условиями труда и принятой системой оплаты. Они неохотно подчиняются обязательным для сотрудников требованиям и распоряжениям руководства. Для них организационная иерархия и подчиненность имеют куда меньшее значение, чем для других. Наконец, они удивительно долго сохраняют приверженность усвоенным в юности ролевым властным моделям, в том числе отношениям с родителями, которые вели себя с ними как с равными. Кроме того, поколение Y с большим почтением относится к основанной на экономических предпосылках власти, в частности на контроле за ресурсами, оплатой или условиями

труда. Поскольку они ожидают от непосредственных руководителей удовлетворения своих основных потребностей и реализации ожиданий, то свободно выдвигают им соответствующие требования. Приведем выдержки из некоторых наших интервью с представителями поколения Y.

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

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

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

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

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

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

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

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

Миф № 2. Они не хотят выполнять тяжелую работу.

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

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

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

Миф № 4. Они хотят сразу получить высокую должность.

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

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

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

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

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

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

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

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

В действительности. Карьерные тропы поколения Y могут быть извилистыми и причудливыми, но это не значит, что они не могут быть успешными и прогрессирующими. Для представителей этого поколения более характерны карьеры в стиле «сделай себя сам», основанные на обучении, профессиональных связях, свидетельствах того, что они способны создавать дополнительную ценность, а также на гибком подходе к выбору образа жизни. Вместо того чтобы карабкаться по карьерной лестнице, они ткут гобелены.

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

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

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

В действительности. Повторим еще раз, деньги — это лишь стартовое условие. Если они требуют более высокую заработную плату, то это означает, что на самом деле они спрашивают: «Что я должен сделать, чтобы зарабатывать больше?» Как только вы предлагаете конкурентную зарплату и компенсации, представители

поколения Y немедленно переходят к тем пяти вопросам, которые их действительно интересуют: графику работы, отношениям в коллективе, осуществимости выбора задач, возможностям для обучения и местоположению компании.

Миф № 11. Они не уважают старших коллег.

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

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

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

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

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

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

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

Лучшие черты поколения Y

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

Я говорю сотрудникам, что иногда представители поколения Y нуждаются совсем не в том, чего они хотят. Проблема в том, что успешно предоставить то, что им нужно, намного трудней, чем просто дать им то, чего они хотят. Трудным в управлении людям из поколения Y требуется твердое руководство, а не слабые лидеры. Менеджеры ни в коем случае не должны подрывать их авторитет или делать вид, что предстоящая работа более интересна и увлекательна, чем это есть на самом деле. Они не должны представлять дело так, что сотрудники имеют свободу выбора заданий, если на самом деле этого нет. Нельзя скрывать имеющиеся проблемы или пренебрегать деталями. Ни в коем случае нельзя

предлагать материальное и моральное поощрение за работу, которая того не заслуживает. Напротив, менеджеры должны предельно четко сформулировать правила поведения на рабочем месте, чтобы сотрудники из поколения Y могли воспринимать рабочие задания как задания в интерактивной видеоигре: если вы хотите получить А, то должны сделать Б. Если вы хотите В, то должны сделать Г, и так далее.

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

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

Главный посыл этой книги очень прост: если вы хотите добиться высокопроизводительной работы от сотрудников этого поколения, вам следует приложить усилия к организации высокоэффективного менеджмента. Нравится вам это или нет, но поколение Y нуждается в вас, чтобы наладить связь с вашей организацией, определить свою роль в ее структуре, организовать взаимодействие с новыми

коллегами и с вами, их новым руководством. Они нуждаются в вашем внимании, наставлениях и поддержке на каждом шагу. А в обмен на это вы получите самых высокоэффективных сотрудников в истории человечества.

ГЛАВА 2

Берите их на работу быстро и давайте правильные установки

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

Поколение Y

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

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

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

В одном сегменте рынка труда работодатели отчаянно стремятся нанять молодежь на не слишком привлекательные должности. Именно в этой ситуации они зачастую совершают ошибку,

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

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

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

Разнообразие источники найма персонала

На рынке труда наиболее высококвалифицированных сотрудников спрос на подготовленных специалистов стабильно превышает предложение. Это касается, например, здравоохранения, высокотехнологичных отраслей, бухгалтерских услуг. Одна старшая медсестра, постоянно жаловавшаяся на нехватку персонала, говорила мне: «Мы ведь не можем пойти, скажем, в ближайший супермаркет и набрать из его продавцов персонал для отделения, правильно? Нам приходится конкурировать за ограниченный

контингент специалистов, проявивших достаточное упорство и настойчивость, чтобы получить профессиональную подготовку медицинской сестры». В подобной ситуации работодатели точно знают, где они могут найти молодых претендентов на рабочие места: среди тех, кто получил образование в вузах или прошел соответствующие обучающие программы. Тем не менее среди работодателей, охотящихся на лучших, наиболее способных кандидатов, существует жесткая конкуренция. В сегменте высокотехнологичных отраслей работодатели из всех сил стараются побудить лучших молодых специалистов устраиваться на работу к ним, а не к конкурентам. Недавний выпускник университета очень ярко изложил эту точку зрения: «Я лидирую в рейтинге своего курса и уже подобрал несколько компаний, в которых желал бы работать. Поэтому с чего бы мне хотеть работать у вас? Вам придется убедить меня в этом. Не хотелось бы хвастаться, но у меня и так множество предложений от работодателей».

В сегменте низкотехнологичных отраслей, например в розничной торговле, гостиничном хозяйстве, клининговых услугах, работодатели имеют возможность выбирать из более широкого круга претендентов. Если вы не ограничены требованиями нанимать специалистов, получивших специальное образование, тогда можно пойти в ближайший супермаркет и набрать из его продавцов сотрудников для своей компании. По словам менеджеров по персоналу, проблема в этом сегменте рынка труда состоит в том, что качество работы и навыки доступного персонала не соответствуют тому уровню, который требуется. Менеджер одной розничной компании сказал мне: «Я не нуждаюсь в специалистах, умеющих проектировать ракеты, но хотел бы нанять сотрудников, приученных приходить на работу вовремя, а также умеющих читать и писать. Учитывая наше географическое расположение, характер работы и конкуренцию с другими работодателями, способными предложить больше, я не могу нанять даже специалистов среднего уровня. Мне приходится лезть из шкуры вон, чтобы лишь завлечь претендентов на собеседование».

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

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

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

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

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

Рекомендации знакомых

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

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

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

звать сюда друзей? Каким другом я им буду после этого? Я просто стремлюсь получить от этой компании как можно больше: пройти их обучающие программы, заработать денег, завязать контакты, получить профессиональный опыт, — а потом сразу же уволюсь».

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

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

- Удостоверьтесь, что рекомендатели сами хорошо знают деловую среду компании, ваши менеджерские ожидания и позитивно все это воспринимают. Если вы хотите сделать рекомендации сотрудников эффективным каналом привлечения рабочей силы, нужно быть уверенными, что рекомендующие сотрудники предельно ясно понимают критерии найма. Для этого следует получить ответ на простой контрольный вопрос: «Учитывая все, что вы знаете о компании, вакантной должности, потенциальном боссе и наших ожиданиях, могли бы вы с уверенностью утверждать, что приглашенные вами кандидаты нам подойдут?»
- Поддерживайте постоянный обмен информацией с тем, кто рекомендует вам кандидата, на всех этапах. Держите его в курсе ваших контактов с рекомендованными соискателями. Если вы предлагаете друзьям сотрудников представить резюме, позаботьтесь об организации собеседования,

назначьте повторное интервью, сделайте предложение о работе или дайте отказ, и обо всех этих этапах сообщайте рекомендовавшему сотруднику, чтобы результат не оказался для него неожиданным.

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

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

Онлайн-поиск сотрудников из поколения Y

Конечно, поколение Y технически весьма подковано, что и делает интернет очевидным каналом рекрутинга сотрудников с самым разным уровнем квалификации на должности в любой отрасли. Большинство компаний уже используют глобальную сеть для поиска новых талантов в базах данных, размещая вакансии на самых разных ресурсах, посвященных трудоустройству, и отраслевых сайтах, в социальных сетях, привлекая перспективных молодых

специалистов на сайты компаний. Но некоторые работодатели предпочитают еще более инновационные технологии поиска молодых кадров. Они распространяют информацию о компании в блогосфере и социальных сетях или пытаются привлечь поколение Y с помощью онлайн-овых интерактивных игр на сайты компаний.

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

Поиск сотрудников с помощью родителей, преподавателей и наставников

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

Иногда наиболее эффективная кампания по привлечению сотрудников по рекомендации состоит в том, чтобы предложить старшим, более опытным сотрудникам пригласить их детей. Кто знает организацию лучше, чем самые опытные сотрудники? А кто знает детей лучше, чем их родители? Как и в случае с рекомендациями друзей, для найма по рекомендациям представителей старшего поколения существует несколько

полезных правил: рекомендовать кандидатов надо предлагать только тем, кто доволен своим положением, демонстрирует высокую эффективность труда и лояльное отношение к компании; следует установить четкие и прозрачные критерии оценки кандидатов; необходимо поддерживать постоянную связь с давшими рекомендации сотрудниками, равно как и с рекомендованными кандидатами.

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

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

Сформулируйте убедительный посыл

Цель любой рекрутинговой компании проста: довести наиболее убедительный посыл до возможно большего количества потенциальных кандидатов на вакансии и в результате получить достаточное количество резюме для жесткого отбора. Вы можете организовать наиболее затратную и масштабную рекрутинговую кампанию всех времен и народов, но если ваш посыл недостаточно

убедителен или не вызывает доверия, то вы понапрасну тратите деньги, время и силы.

Почему силы бренда может оказаться недостаточно для привлечения лучших из лучших

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

Ответы таковы: да, да, может быть. Конечно, бренд — важная составляющая рекрутинговой кампании. Популярен и узнаваем ли в глобальном масштабе ваш бренд или известен только на местном уровне, но если представители поколения Y знают о вашей организации, доверяют ее репутации и верят, что у нее большой потенциал, то зачастую им этого достаточно, чтобы стать частью вашей команды. Но все же не стоит слишком надеяться на то, что один только бренд обеспечит вам постоянный приток новых перспективных сотрудников. Наше исследование показало, что некоторые работодатели настолько знамениты и «сексуальны» для молодежи (вспомните об индустрии развлечений, спорте, средствах массовой информации), что очень многие из поколения Y стремятся попасть к ним на работу. Другое дело, что в основе этого стремления лежат ложные причины. Их привлекает внешний лоск, яркие эмоции, полет фантазии, связываемые с этими брендами. Но эти нереалистичные ожидания рассыпаются в прах, когда оказывается, что по другую сторону двери их ожидает обычное рабочее место, на котором от них ждут упорного труда. Это столкновение с жестокой реальностью часто приводит к разочарованию и неудачному рабочему опыту.

Именно поэтому критически важно создать отдельный бренд компании как работодателя, точно так же, как вы строили ее

рыночный бренд. Аналогично тому, как торговая марка предлагает какую-то ценность потребителям, бренд работодателя должен предлагать ценность сотрудникам.

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

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

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

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

десяти, пятнадцати годах во время собеседования, то, видимо, для вас это и есть приемлемый срок, а им остается только подстроиться под вашу систему координат.

Обычно поколение Y рассуждает примерно так: «Ни одна компания не пишет на своем сайте: “Приходите к нам, поработайте немного, а там посмотрим, как пойдет”. Ни один менеджер по персоналу не заявит во время интервью: “Ну ладно, если вы проработаете у нас шесть месяцев или год, это уже будет неплохо”. Тогда и с моей стороны будет большой глупостью заявить что-то в этом роде. Не буду же я говорить: “Я, наверное, задержусь у вас не больше чем на год, пока моя подруга не окончит университет, так что возьмите меня на работу”. Я считаю, что ничего нельзя загадывать наперед. Если у меня все пойдет хорошо на работе и она впишется в мой образ жизни, тогда, конечно, я останусь. А раз так, почему бы и не спросить об отдаленных перспективах?»

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

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

до их сознания, он должен касаться того, что их действительно интересует.

Конечно, каждый претендент на рабочее место уникален так же, как и его интересы и потребности. Людям нужно разное от разных рабочих мест в разное время. Проведя исследование, мы убедились в том, что значение работы для представителей поколения Y зависит от того, что в этот момент происходит в их жизни. Иногда они хотят спрятаться и просто получать деньги за свой труд. Я называю такую работу *тихой гаванью*. Для компании такая ситуация невыгодна. Поэтому не берите на работу всех, кто решил временно пересидеть плохие времена в спокойном месте. Иногда представители поколения Y чувствуют потребность переоценки своих желаний, они хотят переждать и решить, чем хотели бы заниматься дальше. Такую работу я называю *перевалочной станцией*. Эта ситуация таит в себе по крайней мере одно преимущество для работодателя: вполне возможно, такие сотрудники постараются улучшить свое резюме, добившись хороших результатов и рассматривая это как хорошую предпосылку к переходу на то место, которое их действительно привлекает. Иногда поколение Y воспринимает работу как место, где можно пообщаться с друзьями. Такую работу я называю *клубом по интересам*. Потенциальным преимуществом для работодателя становится то, что сотрудники из поколения Y с удовольствием идут утром в офис. Но есть и недостатки: главную ценность такой работы они видят в возможности общения с друзьями. Иногда представители поколения Y находят работу, хорошо согласующуюся с их базовыми интересами и приоритетами. Это можно назвать *работой-увлечением*. Преимущество для компании в том, что такие сотрудники приносят в свою деятельность энтузиазм и энергию. Потенциальный недостаток проявляется тогда, когда увлеченность перехлестывает за разумные пределы.

Иногда поколение Y ищет работу, на которой можно какое-то время вкалывать как сумасшедшему, зато получать за это щедрую оплату. Такую работу можно назвать *большой ставкой*. Преимущество состоит в том, что сотрудники работают с невероятной производительностью без понуканий. Негатив проявляется тогда, когда они теряют уверенность в возможности

получения крупной суммы: они могут разорить компанию, истощив все ресурсы, до которых могут получить доступ, — возможности обучения, деловые контакты, даже канцтовары. С их точки зрения, таким образом они обеспечивают доходность на инвестиции, которые перестали казаться выгодными.

Иногда представители поколения Y рассматривают работу как нестандартный способ удовлетворить экзотическое желание или потребность. Таким может стать стремление получить нестандартный график, работу в связке с конкретным специалистом или в конкретном месте, освоение конкретных профессиональных навыков, решение определенных задач, занятие в рабочее время запрещенными в других местах делами (например, сон, чтение или просмотр телепрограмм). Такую работу можно назвать *иглой в стоге сена*. Ее преимущество для компании состоит в том, что, пока сотрудник ценит возможность удовлетворить редкую личную потребность или пока работодатель способен ему это дать, он не уйдет.

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

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

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

обеспечит рост их вознаграждения пропорционально росту созданной их усилиями ценности.

2. *Гибкий график работы.* Поколение Y хочет иметь уверенность в том, что при условии выполнения производственных целей и соблюдения сроков они смогут в определенной степени корректировать график работы. Чем в большей степени, тем лучше.
3. *Гибкие требования к присутствию на рабочем месте.* При условии выполнения производственных заданий и соблюдения сроков поколение Y хочет хотя бы отчасти выбирать между работой в офисе, дома или в каком-то третьем месте. Если все же требуется присутствие в офисе, то они ценят возможность по своему усмотрению менять оформление рабочего места — выбирать мебель, технику, предметы искусства, освещение и тому подобное.
4. *Получение навыков, востребованных на рынке труда.* Поколение Y стремится использовать все формальные и неформальные возможности обучения. Им необходима уверенность, что они будут приобретать новые профессиональные навыки и знания скорее, чем те будут устаревать.
5. *Доступ к лицам, принимающим решения.* Поколение Y не желает медленно карабкаться вверх по карьерной лестнице, чтобы на определенном ее уровне получить возможность установить отношения с лидерами организации, менеджерами, клиентами, покупателями, поставщиками или коллегами из других отделов. Они хотят получить к ним доступ немедленно.
6. *Мониторинг личных результатов труда.* Поколение Y не желает тяжело работать ради того, чтобы результатами их труда воспользовался кто-то другой. Они хотят писать на покоренных вершинах собственные имена.
7. *Четкое распределение ответственности.* Поколение Y требует уверенности в получении ста процентов полномочий в определенной сфере деятельности, чтобы результаты, достигнутые в этой сфере, демонстрировали его способности.

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

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

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

Вместо этого лучше с самого начала внушать максимально реалистичные ожидания, отвечая на наиболее интересующие их, хотя, может быть, и невысказанные вопросы: «Чего конкретно вы ожидаете от меня сегодня, завтра, на следующей неделе, в этом или следующем месяце, через два месяца?»

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

Будьте максимально избирательны

Главная задача разработки привлекательного рекрутингового послыла заключается в том, чтобы залучить достаточно большое количество претендентов на рабочие места, из которых можно будет выбрать лучших. Самая большая ошибка менеджеров по персоналу в том, что они продолжают «продавать» рабочее место до тех пор, пока успешный претендент не примет предложение о работе, а иногда и до тех пор, пока он не приступит к ней. Мы называем это продажей уже проданного. Почему это неправильно?

Потому что, стараясь «продать», «продать» и еще раз «продать» рабочее место претенденту, представители компании иногда увлекаются и дают обещания, которые они не в состоянии выполнить, — или рекламируют рабочее место не тому человеку, который нужен.

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

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

уговорят их продолжить процедуру собеседований, поскольку компания просто задыхается от нехватки персонала».

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

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

Отпугните их

Отпугните претендентов из поколения Y, которые лишь думают, что серьезно относятся к трудоустройству в вашей компании. Как это сделать? После того как вам удалось убедить их в привлекательности вашего предложения, хорошенько напугайте их. Расскажите обо всех недостатках предлагаемого рабочего места предельно честно и ясно. Как это может выглядеть? Заявите людям: «Приходите к нам на работу — и увидите, что от вас потребуют выполнения намного большего объема обязанностей, чем когда-либо раньше. Мы будем и дальше заставлять вас работать больше, изобретательнее и быстрее весь день и каждый день». После этого посмотрите, кто из претендентов останется. Вот вам пример:

вербовщики Военно-морских сил США, которые предупреждают будущих морских пехотинцев до того, как те поставят свою подпись под контрактом: «Понимаете ли вы, что тринадцатинедельный учебный лагерь для новобранцев — это серьезное испытание? Вас каждый день будут поднимать с постели еще до рассвета, в четыре утра. Потом вас, скорее всего, пошлют в горячую точку. И кстати, мы не собираемся платить вам слишком много». Вы можете действовать примерно так же, неважно, на какую работу требуются кандидаты. Если у вас розничная торговая компания, предупредите соискателей, что им придется таскать множество тяжелых коробок. Если вы ищете сотрудников в аудиторскую фирму, уведомьте претендентов, что им придется заниматься рутинной обработкой бухгалтерских документов и задерживаться на работе дольше положенного. И тому подобное.

Испытание

Если после предыдущего этапа кто-то из кандидатов все-таки собирается у вас работать, то такие люди заслуживают того, чтобы их испытать. На наших семинарах для менеджеров по персоналу мы предлагаем ряд тестов для серьезно настроенных претендентов на рабочие места, чтобы убедиться в твердости их намерений. Кроме того, тестирование помогает быстро получить представление о том, насколько люди пригодны для работы на тех должностях, на которые вы их приглашаете. Некоторые работодатели уверены в полезности личностных тестов и тестов на общую профессиональную пригодность. Лично я считаю, что, даже если вы используете научно обоснованные тесты, их результаты зачастую способны сбить с толку как претендента, так и работодателя. Если вы все-таки решили их проводить, предварительно убедитесь, что кто-то из ваших сотрудников умеет правильно интерпретировать их результаты. Иногда лучше всего поручить оценку стороннему специалисту.

Какую бы методику вы ни использовали, постарайтесь разработать удобный для проведения и углубленный тест, который быстро прояснит будущие профессиональные задачи и обязанности, ждущие претендента в случае приема на работу. Если вам нужен сотрудник для введения массивов данных в компьютер, попросите

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

Еще один подход к тестированию: предложить претендентам написать небольшое эссе о том, как они собираются создавать дополнительную ценность для компании. Никакой помощи и подсказок! Вам ведь надо оценить их креативность и способность действовать в ситуациях «пан или пропал». Но если вы хотите проверить, насколько потенциальные сотрудники способны следовать точным и тщательно разработанным инструкциям, можно дать им то же самое задание, но сопроводив его подробными рекомендациями.

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

Поведенческое собеседование

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

Представители поколения Y каждый день рассказывают нам жуткие истории об этом этапе. Иногда интервьюеры задают неподобающие вопросы вроде «И как вам жилось в вашей семье в детстве?» или «Собираетесь ли вы иметь детей?». Иногда они спрашивают о чем-то несущественном или попросту говорят какие-то глупости, не имеющие отношения к теме собеседования, например: «А теперь у вас есть шестьдесят секунд, чтобы удивить меня». Однако поразительное количество менеджеров по персоналу во время собеседования всего лишь просматривают резюме претендента, зачитывая отдельные пункты вслух и требуя уточнений или дополнений то по одному, то по другому. И похоже, что резюме они видят на собеседовании в первый раз. Зачастую менеджеры сводят разговор к неформальной беседе о спорте, или моде, или спецкурсах, прослушанных соискателем в университете, объясняя это тем, что хотят «просто познакомиться». Есть и такие самовлюбленные менеджеры, которые полностью проваливают собеседование, занимая все отведенное на него время собственной болтовней вместо того, чтобы выслушать претендента. Все это приводит к тому, что после такого интервью у менеджера по персоналу оказывается очень мало материала для анализа, если не считать впечатления, которое на них произвел претендент. Такие провалы случаются главным образом потому, что

у менеджера, которому поручено собеседовать соискателя, нет методики проведения интервью.

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

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

Эффективность деятельности

- Пожалуйста, расскажите о каком-нибудь случае, когда вы:
 - обнаружили проблему определенного рода;
 - решили проблему определенного рода;
 - решили определенную задачу;
 - несли ответственность определенного рода;
 - работали в определенного рода ситуации;
 - работали в определенных условиях.
- Каковы преимущества вашего подхода?
- Каковы недостатки вашего подхода?
- Какие уроки вы из этого извлекли?
- Что бы вы сделали иначе?
- Если вы будете работать в нашей организации, вам придется решать вот такую задачу. Каким образом вы станете это делать?

Навыки

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

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

Реалистичное описание должностных обязанностей

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

Большинство организаций совершают ошибку, когда описывают потенциальным сотрудникам ту или иную вакансию, не слишком заботясь о реалистичности. Это касается и литературы по вопросам управления персоналом. Зачастую работодатели разрабатывают продвинутые программы обучения, чтобы сформировать кадровый резерв из перспективных сотрудников. Это особенно распространено в компаниях, предоставляющих профессиональные услуги, но характерно и для организаций, расходующих значительные средства на рекрутинг молодых талантов при помощи их преподавателей, профессоров или наставников в учебных заведениях. Проблема состоит в том, что обучающие программы часто рассматриваются как часть кадровой политики, а не как составляющая процесса отбора кандидатов на должности.

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

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

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

- Прием на работу с испытательным сроком. Можно отвести несколько недель на то, чтобы вы могли испытать сотрудника, а он — вашу организацию.
- Реалистичная программа стажировок новых сотрудников. Убедитесь, что их обучают на примере реальных ситуаций,

проектов и обязанностей, подобных тем, с которыми они столкнутся на своем месте, если согласятся принять предложение. Позаботьтесь о том, чтобы в программу обучения входила черновая, рутинная работа.

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

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

Иногда лучший способ составить реалистичное описание вакантной должности — это всячески побуждать менеджеров проводить максимально честные и откровенные беседы с претендентами, в которых они не будут пытаться «продать» место, а постараются четко описать, в чем будет заключаться работа занявшего его сотрудника.

Оформляйте сотрудника на работу быстро

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

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

Но гораздо чаще представители поколения Y просто теряют интерес к вакансии, подогревавшийся активным общением и конкуренцией, которые обычно присутствуют на этапе

привлечения резюме и отбора кандидатов. Я понимаю, что между днем предложения вакансии, его принятия и первым рабочим днем успешного претендента неминуемо существует временной промежуток. Возможно, новому сотруднику надо еще завершить обучение в вузе, а работодатель должен закончить его проверку службой безопасности. Но старайтесь избегать этих отсрочек всегда, когда это возможно. Они представляют собой мины, на которых может подрваться даже успешно завершившийся процесс найма.

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

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

- Рассылайте успешным претендентам как можно больше материалов о деятельности организации, не забывая вложить и футболки, чашки, брелоки, ручки, блокноты и прочие атрибуты с корпоративным логотипом. Это поможет им выгодно представить свое новое место работы друзьям и знакомым.
- Давайте им небольшие задания (требующие не слишком много времени на выполнение). Желательно, чтобы это были не просто формальные анкеты, а задания, помогающие будущему сотруднику быстро сориентироваться на новом рабочем месте и влиться в коллектив. Возможно, в компании проводятся какие-то мероприятия, к которым можно его привлечь? Можно ли включить его данные в список контактов членов команды? Можно ли пригласить его (но не требовать присутствия) на собрания коллектива? Какие анкеты ему придется заполнить после появления на работе? Можно ли уже сейчас разослать ему списки сотрудников? Есть ли у компании аккаунт в Facebook, где новичок мог бы

ознакомиться с ее организационной структурой и ключевыми сотрудниками в своей команде?

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

Все эти способы коммуникации поддерживают контакт с недавно нанятыми сотрудниками. Это позволяет им почувствовать себя частью нового рабочего места, понять, что коллеги принимают и поддерживают их. Помимо прочего это хотя бы отчасти помогает получить реальное представление о будущей работе. Но что бы вы ни решили предпринять, самое главное — избегать полного затишья в общении с новыми сотрудниками в период между предложением о работе и выходом на нее.

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

ГЛАВА 3

Быстро включите их в команду и превратите в думающих сотрудников

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

Поколение Y

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

Один из руководителей компании из отрасли финансовых услуг рассказывал: «Они ведут себя так, как будто рассчитывают на руководящую должность уже с первого дня. Но это моя должность и моя работа. Я знаю, что ты, парень, взволнован в свой

первый день на новом месте, но для меня, как ни печально это звучит, это всего лишь еще один рабочий понедельник. Поэтому сходи заполни все необходимые анкеты для отдела персонала и осмотришься немного вокруг. Иногда я говорю только что нанятым аналитикам: “Эй, парни, просто начинайте шевелить ногами и руками — и через некоторое время вы будете делать все то же, что и остальные”». Этот топ-менеджер объяснил, что ежегодно их фирма принимает на работу около двадцати пяти новых аналитиков, преимущественно свежее испеченных выпускников престижных университетов. Однако мало кто из них выдерживает на работе более шести месяцев. Правда, удивительно, с чего бы это?

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

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

Представители поколения Y почти всегда приступают к новой работе с искрой энтузиазма. Вопрос в том, будете вы лить на эту

искру бензин или воду. Под «лить бензин» я имею в виду следующее: хватайте их (в переносном смысле, конечно) и не отпускайте.

Хватайте их и не отпускайте

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

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

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

Для этого вам не потребуются полосы препятствий и стрелковые полигоны. Вашим новым сотрудникам не придется отжиматься на плацу в четыре часа утра. Но имеет смысл взять на вооружение интенсивность обучения, ощущение связи с миссией организации, чувство принадлежности к большой общности, совместно

приобретаемый опыт, постоянную необходимость решать все новые задачи и непрерывное обучение. Полезно позаимствовать серьезное отношение к сотрудникам поколения Y с самого первого рабочего дня и во все остальные.

Я знаю консалтинговую фирму с сотней сотрудников и весьма ограниченными возможностями обучения, но каждый год они все же учат четыре-пять новичков. С того момента когда претендент принимает предложение о работе, его прикрепляют к трем опытным сотрудникам, именуемым консультантами, которые курируют его с первого рабочего дня. В период между принятием предложения о работе и выходом на нее консультанты по очереди поддерживают связь с новым сотрудником, участвуют в определении даты его выхода на работу, проводят первоначальное обучение и помогают новичку сориентироваться. «Консультанты “прилипают” к новому сотруднику как репей, — говорит CEO³ этой компании. — Наша цель проста. Новички никогда не останутся наедине со своими проблемами в первые полгода работы, поскольку консультанты всегда готовы помочь».

Работодатели часто допускают ошибку, инвестируя время, энергию и деньги в организацию высокоэффективной ориентационной программы, а сразу после ее окончания распределяя новых сотрудников по рабочим местам с их недружелюбной, деморализующей атмосферой. После интенсивного общения во время ориентационной программы сотрудники из поколения Y сталкиваются с тем, что на рабочем месте их приветствуют фразами: «А мы и забыли, что ты сегодня выходишь», «Притормози, парень!», «Начинай понемногу шевелиться» и подобными им. Неважно, какой длительной и интенсивной (или короткой и скучной) была ориентационная программа, — нельзя позволять недавно нанятым сотрудникам оставаться наедине со своими проблемами. Чем дольше они чувствуют поддержку и содействие, тем больше ценности вы имеете шанс получить от них. CEO консалтинговой фирмы однажды поделился: «Предполагается, что у каждого новичка будут три консультанта, но, как правило, оказывается, что один из них налаживает с новичком взаимопонимание лучше других и принимает на себя основную часть бремени наставничества.

Но консультанты — очень неглупые люди, а компания у нас маленькая, поэтому они обычно пользуются большим авторитетом. У них появляются преданные протеже, стремящиеся работать над проектами вместе со своими наставниками. Они готовы свернуть горы ради своих консультантов».

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

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

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

Сотрудники из поколения Y, особенно наиболее амбициозные и деятельные, активно стремятся занять более ответственную должность как можно скорее, на гораздо более ранних этапах своей карьеры по сравнению со старшими поколениями. И это не просто неуместная самонадеянность с их стороны, но, скорее, результат адаптации к сегодняшней информационной среде. Современное профессиональное обучение стало непрерывным, привязанным к конкретной потребности и постоянным процессом. Поколение Y только так его и воспринимает, просто не зная ничего другого. Поэтому его представители всегда спешат освоить новый набор профессиональных навыков, способ решения следующей задачи, взять на себя ответственность за новый проект — даже если с вашей точки зрения они к этому еще не готовы.

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

по разработке ядерного оружия. Мы называем это проблемой значимых ролей.

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

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

часть, но при этом у них складывается ощущение причастности к решению глобальной задачи».

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

Если вы хотите стать их наставником, то должны поддерживать их стремление обрести способность к быстрому обучению. Вы можете учить их поэтапно, следя за выполнением их ежедневных обязанностей и корректируя процесс. Каждая новая задача становится своего рода испытательным полигоном, на котором молодые сотрудники демонстрируют свой уровень компетенции и незамедлительно зарабатывают расширение сферы собственной ответственности. Я понимаю, что такой подход требует серьезной вовлеченности и организации постоянного обучения и руководства. Но именно так вы можете обеспечить представителям поколения Y гораздо более быстрый рост в течение первого, второго и третьего года их трудовой карьеры. Кто знает, возможно, вам даже удастся помочь им обрести не по годам глубокие знания и мудрость.

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

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

Нет необходимости превращать все (или вообще хоть что-нибудь) в аналог компьютерной игры, чтобы удовлетворить потребности поколения Y, важно предложить им возможность

использования технологий, к которой они привыкли и которая им удобна.

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

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

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

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

Поколение Y не ожидает от обучения на основе технологий глубоких и системных знаний, скорее, этот способ предназначен для заполнения пробелов в знаниях и навыках, замедляющих

работу. Сотрудник из поколения Y как-то сказал мне: «Мне пришлось выложить из собственного кармана определенную сумму, чтобы купить портативный компьютер, необходимый для эффективной работы. Потом я попытался компенсировать эту сумму за счет компании, но и до сих пор мне это не удалось. Но главное в том, что благодаря этому компьютеру я делаю свою работу намного быстрее и качественней, это того стоит, даже если компания никогда не вернет мне деньги за него».

Они знают, что происходит в мире, и хотят использовать свои знания. Поколение Y хочет учиться тому, что ему необходимо знать, и тогда, когда это необходимо. Причина тому вовсе не лень и не неспособность надолго сосредоточить внимание на определенном предмете. Для представителей этого поколения технологии интернет-поиска, онлайн-ресурсы, социальные сети и онлайн-энциклопедии представляют собой такое же обыденное явление, каким для нас был телефон. Если вы им скажете, что доступа к этим ресурсам у них не будет и они не смогут ликвидировать пробелы в своих знаниях и навыках с их помощью, то это все равно, как если бы вы предложили им поработать в каменном веке. Представьте, что в 1990-х годах кто-нибудь рекомендовал бы вам делать копии, печатая их под копирку. Примерно так же представители поколения Y воспринимают рекомендации о том, что им следует воздержаться от использования привычных инструментов и ресурсов.

Поделюсь историей, которую мне рассказывали сразу несколько сотрудников крупной страховой компании. Кажется, один молодой всезнайка из поколения Y, работавший в отделе маркетинга (назовем его Барри), получил задание, выполнение которого должно было занять несколько месяцев, — и смартфон «Блэкберри» для служебного пользования. Но когда задание было выполнено, Барри попросили вернуть смартфон. Надеясь на то, что в такой большой компании об этом никто не вспомнит и он сможет и дальше пользоваться своим сокровищем, Барри проигнорировал эти требования. Вскоре Барри пригласили на совещание с его непосредственным начальником и еще несколькими топ-менеджерами, сплошь вооруженными такими же смартфонами в силу их высокого служебного положения. В какой-то момент

обсуждение коснулось важного вопроса, причем большинство присутствующих разошлись во мнениях с непосредственным начальником Барри, активно отстаивавшим свою точку зрения. В конце концов, чувствуя, что одержать верх в споре не удастся, тот сказал, что изучит вопрос дополнительно после совещания и отдельно свяжется с каждым его участником. Тем временем Барри провел собственное исследование с помощью смартфона и еще до окончания совещания поднял руку и представил исчерпывающий ответ на важный вопрос, заданный его боссом. Как сказал один из участников этого совещания, «на всех нас это произвело большое впечатление, мы единогласно решили оставить смартфон Барри».

Это и есть пример информационной среды поколения Y. Имея поисковые и информационные системы с пользовательскими меню, любой может найти огромное количество вариантов ответов на любой вопрос из множества источников — и все это в мгновение ока. При наличии доступа к ним сотрудникам не приходится изобретать велосипед заново, поскольку у них есть результаты работы их предшественников. Эти результаты можно задействовать как для быстрого обучения, так и для повторного использования в рамках новых проектов, что существенно сокращает сроки их выполнения. Технология «вики»⁴ — это уникальный способ организовать сотрудничество, обеспечив стимулы для множества людей к участию в решении проблемы в удаленном режиме и в удобное для них время. Социальные сети позволяют любому человеку устанавливать взаимовыгодные отношения с разделяющими их интересы людьми (внутри компании и вне ее) — независимо от места их нахождения или других барьеров. Мгновенный обмен сообщениями позволяет каждому человеку обратиться к любому виртуальному знакомому по любому поводу и в любой момент. Представьте себе мировоззрение, в котором эти инструменты — со всей их быстротой, мгновенным доступом, постоянной связью и полной персонификацией — стали чем-то само собой разумеющимся. Остается единственный вопрос: а что вы предпринимаете для того, чтобы дать возможность поколению Y использовать их для повышения эффективности работы?

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

Сделайте каждого сотрудника генератором идей

Сотрудники из поколения Y, особенно находясь в статусе новичков, обычно рвутся выявлять проблемы, оставшиеся незамеченными до них, и решать задачи, для которых никто еще не нашел решения. Они хотят изобрести что-то новое и усовершенствовать уже существующее. Один из представителей поколения Y говорил мне: «Еще до того как приступить к работе, я проводил исследование наших конкурентов, делал заметки, пытался собрать о них как можно больше информации. Я старался побеседовать с независимыми экспертами и получить информацию от людей, долгое время проработавших в этих компаниях. Я хотел сделать что-то новое. Мне казалось, что работодателю будет интересен свежий взгляд на проблему. Но выйдя на работу, я почувствовал, что мои усилия и идеи никому не интересны. Мой босс закатывал глаза каждый раз, когда я брал слово на совещаниях отдела, показывая, что не желает ничего слышать. Через некоторое время я понял, что больше не интересуюсь делами отдела».

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

в наше время любой сотрудник в успешной компании должен быть генератором идей.

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

Большинство сотрудников из поколения Y интуитивно понимают это и не представляют, как можно работать иначе. Главная проблема заключается в том, чтобы поддерживать их сосредоточенность на той работе, для которой вы их наняли, и при этом побуждать использовать новые знания и навыки. Чем больше вы поощряете сотрудников из поколения Y учиться новому для выполнения своей работы, тем больше они будут ею увлекаться. Чем больше вы стимулируете их учиться в процессе работы, тем лучше они будут ее выполнять. Неважно, трудитесь вы в высокотехнологичной или низкотехнологичной отрасли, — помогите своим сотрудникам направить полученные знания на повышение эффективности их деятельности вместо того, чтобы критиковать идеи и убивать в них энтузиазм. Если вы наняли кого-нибудь выгружать коробки из грузовика, а этот парень хочет быть генератором идей, то ваша задача заключается в том, чтобы направить его мышление и способность к обучению на то, чтобы эффективнее выгружать коробки. Если вы наняли кого-то копать траншею, заставьте его сосредоточиться на размышлениях о том, как копать траншею быстрее. И так далее.

«Стоит им переступить порог нашей компании, как я сразу же предлагаю составить индивидуальный план обучения и завести журнал занятий, — говорит сообразительный менеджер из крупной фармацевтической компании. — Они составляют список своих обязанностей, а я прошу их для каждой обязанности записать перечень необходимых ресурсов. К последним могут относиться

книги, люди, сайты и вообще все что угодно. Одно только это дает впечатляющие результаты. После того как они составили план, я прошу их определить для себя цели обучения, непосредственно связанные с их прямыми обязанностями, а также записывать все мероприятия, способы использования обучающих ресурсов, результаты этой учебы и их влияние на эффективность работы».

Действительно ли это? «Им это нравится, — говорил мне этот менеджер. — Они проявляют творческий подход в составлении учебных планов и с удовольствием их ведут. Я считаю, что это повышает эффективность их труда. Сотрудники, вовлеченные в эту программу, зачастую оказываются наиболее успешными — не только до тех пор, пока работают на меня, но и на следующих этапах своей карьеры». Он добавил, что такой подход особенно эффективен для сотрудников, которых с любой точки зрения можно назвать генераторами идей — постоянно фонтанирующих новыми предложениями, придумывающих всевозможные усовершенствования собственной деятельности и работы коллег. Вместо того чтобы раздражаться от их энтузиазма, этот менеджер постарался направить его в нужную сторону: «Я начал стимулировать их к тому, чтобы записывать полезные мысли: если у вас есть идея, запишите ее, отложите на пару недель, а затем проанализируйте еще раз; если она все еще вам нравится, подумайте о том, что необходимо для ее практической реализации, проведите небольшое исследование, а затем составьте проект по реализации этой идеи. При таком подходе они не вываливают на нас все, что только приходит им в голову. Я отношусь к их предложениям серьезно, поэтому и они относятся к ним серьезно. Не отбрасывайте их идеи слишком быстро, поскольку иногда они оказываются просто отличными».

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

ГЛАВА 4

Практика «родительского» менеджмента

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

Поколение Y

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

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

слышать от родителей: «В конце концов, мы платим большие деньги за образование детей. В данном случае мы — ваши клиенты».

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

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

Фраза, что поколение Y находится под родительской гиперопекой, стала уже крылатой. Тем не менее это факт. И с ним менеджерам придется как-то сосуществовать. «Это просто возмутительно, — заявляет часть из них. — Я вообще не обязан иметь дело с их родителями». В то же время другая часть менеджеров просто принимает как данность то, что на первых этапах карьеры молодых сотрудников продолжают опекать и поддерживать их родители. Не думаю, что стоит считать это само

собой разумеющимся. Вы наняли на работу молодого сотрудника, а не его родителей. Тем не менее каким-то образом на это *следует* реагировать.

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

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

Когда я рассказываю об этом подходе на своих семинарах, то хотя бы один присутствующий в аудитории менеджер обязательно заметит: «Это очень похоже на родительскую опеку. Не хотите ли вы сказать, что мы должны относиться к молодым сотрудникам как

к собственным детям?» Боюсь, что в итоге придется ответить на этот вопрос положительно, по крайней мере отчасти. Давайте скажем так: вы не можете бороться с феноменом чрезмерной опеки, поэтому научитесь его использовать. Ваши сотрудники из поколения Y хотят этого. Им это необходимо. Без твердого руководства возникнет пустота, которую раньше занимала опека родителей.

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

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

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

1. Покажите, что заботитесь о них

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

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

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

Познакомьтесь с ними поближе

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

- Как долго сотрудник работает в компании?
- Каков его график работы?
- Каковы его основные каждодневные задачи?
- Над какими еще проектами он работает?
- Где находится рабочее место сотрудника? Приходится ли ему ездить в командировки? Куда?
- Можно ли назвать его отличным или слабым работником или чем-то средним между этими двумя характеристиками?

- Можно ли сказать, что он работает быстро, медленно или со средней скоростью?
- Понимает ли он все или, по крайней мере, основные детали полученного задания?
- Можно ли сказать, что он в целом положительно влияет на атмосферу в коллективе и на коллег? Нейтрально? Отрицательно?
- Какова его репутация среди коллег?
- С вашей точки зрения, на какое время этот сотрудник задержится в компании? Есть ли шансы, что он останется у вас надолго?

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

Инвестируйте необходимое количество времени в каждого сотрудника из поколения Y

Очень часто менеджеры задают мне вопрос: «А как можно на практике уделять внимание каждому сотруднику, знать его близко, да еще и контролировать, чем он занят в каждый момент времени?» Ответ зависит от того, сколько людей находится у вас в подчинении. Я считаю, что вы сможете ближе познакомиться, разобраться в особенностях личности и поддерживать постоянный контакт с пятнадцатью-двадцатью подчиненными, двадцать человек — это предел. (Причем уже даже в этом случае вам придется вести записи о сотрудниках, чтобы справляться с количеством информации.) Если у вас более двадцати подчиненных, вам придется выбирать. Но если вы потратите львиную долю своего времени на нескольких проблемных сотрудников, то это будет большой ошибкой. Подходите к вопросу стратегически. В первую очередь сосредоточьтесь на менеджерах. Любой ваш сотрудник, у которого тоже есть люди в подчинении, должен иметь приоритетное право на ваше время. Во вторую очередь следует

уделить внимание сотрудникам, чья работа связана с большими издержками или чревата травмами для самих сотрудников или окружающих, — всем, чья работа особенно важна для компании, очень трудна или опасна. В-третьих, каждый день выбирайте одного-двух новых подчиненных и все оставшееся от первых двух категорий сотрудников время уделяйте им. Если вы успеваете ежедневно общаться с двумя подчиненными из третьей категории, то я рекомендовал бы выбирать одного из числа лучших сотрудников (одна «звезда»), а второго — из числа слабых (одна «проблема»). Далее двигайтесь постепенно к «золотой середине», пока не пообщаетесь с каждым сотрудником. А потом начинайте процедуру сначала.

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

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

«Я стараюсь перед каждым сотрудником ставить четкую цель и помогать ему реализовать ее, — рассказывает менеджер из крупной инженерной компании. — У каждого сотрудника свои обстоятельства. Разговаривая с одной из моих подчиненных, я стараюсь побудить ее двигаться вперед, завершая очередной шаг

и тут же переходя к следующему. Другого сотрудника, наоборот, требуется слегка притормозить и заставить уделить больше внимания деталям. Кому-то надо подсказать заправить рубашку в брюки, приходить на работу вовремя и прекратить без конца болтать по телефону. Но я всегда стараюсь определить индивидуальную цель для каждого, и они знают, что я искренне хочу помочь им добиться успеха».

Будьте искренни

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Очертите границы и организационную структуру

Ваши подчиненные, принадлежащие к поколению Y, хотят получить свободу действий на работе. Они жаждут самостоятельно

определять ее режим, выбирать место, где ее выполнять, коллег, задачи и способы их решения. Проблема состоит в том, что любая задача, поручение или проект имеют определенные параметры, ограничивающие свободу исполнителей.

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

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

за создание таких границ ответственности и методики выполнения работы, которые допускали бы разумный риск и неизбежные ошибки, но гарантировали бы безопасность этих рисков и ошибок.

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

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

Любое задание, независимо от предоставляемой исполнителю степени свободы творчества, должно иметь четкие цели и определенные сроки выполнения, а также количественно измеримые показатели. Границы (пусть и относительно гибкие)

и структура — обязательное условие существования свободы творчества в реальном мире.

3. Помогите им отслеживать собственные достижения

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

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

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

«Я руководил командой молодых программистов, — рассказывал мне топ-менеджер одной из разведывательных служб США. —

В первые несколько месяцев еженедельные рабочие совещания группы проходили отлично, но после каждого программисты поодиночке подходили ко мне, желая услышать персональные отзывы об их работе. Я старался говорить об этом на общем собрании, требовал сдавать рапорты о проделанной работе. Но все равно они один за другим подходили после совещания, чтобы получить оценку своей работы в частном порядке. В конце концов на одном из таких собраний я предложил обсудить проблему и выработать какое-то решение. Все они сказали одно и то же: “Мы хотим знать, как оценивается наша работа в индивидуальном порядке”. Тогда я шутливо поинтересовался: “Не хотите ли вы, чтобы я выдавал вам золотые звезды за хорошо выполненную работу?” Все они одобрительно закивали. Им эта идея очень понравилась, зато мне пришлось решать непростую задачу. Тем не менее я начал выдавать им персональные золотые звезды на наших рабочих совещаниях, и им это очень понравилось. Они все время спрашивали: “А я получу золотую звезду за эту работу?”»

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

Система поощрительных баллов

Одну весьма эффективную систему такого рода я видел в действии на складе крупной оптовой компании по торговле напитками. Каждый день сотни (или даже тысячи) ящиков ставились в одном углу, а сотни грузились для отправки получателям в другом. На протяжении всего дня эти ящики перетаскивались из одного угла склада в другой, причем это требовало тщательной проверки кодов, нанесенных на ящиках, специальным считывателем. Все сотрудники склада премируются в зависимости от количества набранных баллов. Один из менеджеров на складе рассказывал мне: «Единственный способ заработать баллы на нашем складе — это

перемещать ящики, как можно больше ящиков. Если вы водите грузовик, то получаете очки за транспортировку. Если при этом часть бутылок бьется, то баллы снимаются. Если вы работаете на погрузочном терминале, то получаете баллы за количество погруженных ящиков. Именно начисляемые очки становятся главным мотивом повышения эффективности труда. Повысить свой доход можно, зарабатывая дополнительные баллы. Они же необходимы для того, чтобы заслужить сокращенный рабочий день или дополнительные дни отпуска». Как работает эта система? Менеджер со склада засмеялся: «Все стараются заработать дополнительные баллы, особенно совсем юные сотрудники. К нам устроилась целая группа молодых людей. Эти парни буквально отталкивают друг друга, когда очередной грузовик становится на разгрузку. Они очень хотят заработать дополнительные баллы. Некоторые из них выражают желание работать целый день и получить больше денег. Другие стремятся заработать больше баллов и иметь возможность раньше уйти с работы. Но все стремятся получать как можно больше очков. А я могу сидеть и наблюдать, как система поощрительных баллов делает большую часть моей менеджерской работы».

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

Значит ли это, что я призываю вас раздавать золотые звезды или разработать премиальную систему на основе рейтинговых баллов? Если вы ищете относительно простой способ оценить требуемую от ваших молодых сотрудников производительность труда, то следует подумать о разработке балльной системы. Могу поручиться, что, будучи внедренной, такая система заставит ваших сотрудников из поколения Y сфокусироваться на нужном результате, как лазерный луч. Если вы хотите, чтобы они приходили на работу пораньше, установите премиальные баллы за каждую минуту, проведенную на рабочем месте до начала рабочего дня, и аналогично снимайте очки за каждую минуту опоздания. Если вы хотите, чтобы сотрудники педантично соблюдали стандарты качества, дайте им список требуемых параметров на каждую деталь или спецификацию вместе с количеством баллов, начисляемых за следование каждому из них. Не забудьте указать количество штрафных баллов за несоблюдение этих же параметров. Если вы хотите, чтобы они работали быстрее, установите разумное количество заданий, выполняемых в час, и начисляйте премиальные баллы за каждое выполняемое сверх этого уровня, одновременно снимая баллы за недовыполнение установленной нормы. И так далее.

Неформальный контроль эффективности труда

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

выполнили три из четырех заданий. Давайте обсудим, каким образом закончить работу над заданием В».

Еще один способ организации контроля эффективности работы сотрудников из поколения Y состоит в том, чтобы использовать инструменты самоконтроля, например планы выполнения проектов, контрольные списки, журналы учета рабочего времени. Сами подчиненные должны вести постоянный мониторинг выполнения поставленных целей и соблюдения сроков, указанных в планах выполнения проектов, вносить соответствующие записи и регулярно докладывать вам о положении дел. Журнал учета рабочего времени — это ежедневник, который ведут молодые сотрудники. Они постоянно делают записи о том, чем занимаются на протяжении рабочего дня, включая перерывы и различные помехи. Каждый раз, переходя к новому виду деятельности, новичок должен указать время и характер следующей работы. Используя такие инструменты, сотрудники из поколения Y документируют свою упорную работу на каждом отдельном этапе и тем самым самостоятельно пишут свою историю успеха.

4. Добивайтесь выплаты специальных премий за небольшие достижения

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

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

Конечно, вы всегда хотите получить больше работы лучшего качества от каждого из ваших сотрудников из поколения Y. Со своей стороны, поколение Y хочет получать все больше желанных и нужных вещей. Каково же оптимальное решение? Постараться понять деловое мировоззрение поколения Y. Прекратите просто платить им зарплату и начинайте *покупать* результаты их труда. Чем чаще вы будете вознаграждать их, тем более устойчиво они будут демонстрировать отличные результаты. Чем мельче задания, за которые полагаются выплаты, тем более эффективна эта система.

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

Традиционные формы оплаты труда против быстрого вознаграждения

«Неужели? — один из присутствующих менеджеров перебил меня в середине нашего семинара. — Тогда почему поколение Y так упорно требует большего? Непохоже, чтобы они заявляли: “Мне

не нужна медицинская страховка, пенсионное обеспечение и даже зарплата. Я согласен на немедленное вознаграждение за конкретный результат”. Или вы утверждаете, что они просто хотят получить все сразу и побольше?»

Несомненно, это справедливый вопрос, причем он наверняка приходил в голову многим менеджерам. Вероятно, имея возможность выбора, многие сотрудники из поколения Y выбрали бы долговременные трудовые отношения с гарантированными регулярными выплатами. Проблема в том, что вряд ли вам удастся найти хоть одного молодого сотрудника, который бы верил в то, что в нашем мире такое возможно. Для них это звучит абсурдно — отчасти потому, что так и есть. Поэтому большинство представителей поколения Y беспокоятся обо всех выплатах, которые можно выжать из нынешнего работодателя здесь и сейчас. Однако они, как правило, отлично знают, что оплата труда у их работодателей почти всегда представляет собой некую модификацию традиционной модели компенсаций: это шкала заработной платы или окладов, медицинская страховка, пенсионное страхование и так далее. Они часто требуют такой традиционной оплаты труда, поскольку знают, что вы способны обсуждать только ее — по крайней мере, только такой разговор будет иметь для вас смысл. Они также хотят, чтобы вы считали, что их тоже интересуют традиционные модели оплаты труда, которые так важны для вас. Кроме того, они считают, что способны выжать все возможное из этой системы, даже если впоследствии перейдут к обсуждению индивидуальных моделей оплаты труда.

Конечно, утверждение, что поколение Y хочет всего и побольше, вполне справедливо. Но реальные стимулы эффективной работы для этих людей — быстрые вознаграждения — премии, выплачиваемые за выполнение каждого небольшого задания с лучшими, чем в среднем, результатами. Ведущий инженер рассказал мне следующую историю: «Один из инженеров в моей команде — молодая женщина, способная рассуждать только о гибком рабочем графике и оптимальном балансе работы и частной жизни, — на два месяца отложила все личные дела и буквально жила на работе, лишь бы не допустить срыва сроков очень важного для меня проекта. Как мне это удалось? Я

договорился о шести неделях отпуска для нее, в том числе двух за свой счет, но только после завершения работы над проектом. Больше ничего и не потребовалось. Она просто жила на работе в течение двух месяцев, затем исчезла на шесть недель и вернулась назад невероятно счастливой. Остальные два парня в этой команде? Нет, они хотели просто получить премию». В итоге ведущий инженер сделал вывод: «У них у всех разные желания. Но все они чего-то хотят, и большинство готово потрудиться ради исполнения своих желаний».

Обсуждение премий за отдельные задания

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

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

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

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

ГЛАВА 5

Подарите им чувство интегрированности в среду

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

Поколение Y

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

Аналогичные случаи встречаются постоянно. Менеджеры часто говорят, что их сотрудники из поколения Y страдают от непонимания рабочей действительности и атмосферы в компании. Отчасти это из-за возраста: у молодых людей меньше опыта и материала для суждений, а следовательно, меньше

критериев для сравнения обстоятельств, людей, взаимоотношений, чем у старших товарищей. Среда как раз и формирует эти критерии.

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

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

Как сказал менеджер по сбыту из фармацевтической компании: «Никто никогда не говорил им: “Делайте так, потому что я так

сказал”. Впечатление такое, как будто они существовали в вакууме. Никто не отводил их в сторону и не говорил: “Послушайте, мы работаем здесь уже долгое время. И у нас принято делать именно так. Вы только что пришли. Будьте любезны уважать наши традиции”».

Я думаю, что он знает, о чем говорит.

Интеграция поколения Y в корпоративную среду

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

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

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

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

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

Научите их работать с коллегами

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

определенностью сказать, что мы стали друзьями». Если такое случается, то поколение Y переключает внимание с рабочих проблем на интриги. Как же менеджерам подойти к решению этой проблемы?

Если у сотрудников из поколения Y самые тесные отношения на работе складываются с непосредственным начальником, то у них, как правило, бывает намного меньше конфликтов с коллегами. Мы также выяснили, что чем больше сотрудники из поколения Y загружены рабочими обязанностями, тем в большей степени они склонны строить рабочие отношения с коллегами на основе объединения задач и ответственности (а не на основе личных симпатий или антипатий). В результате их рабочие отношения становятся более профессиональными.

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

Причина № 1. Проблема нескольких начальников

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

даже попытаются подойти к выбору приоритетного задания с точки зрения деловых интересов компании. Но эта запутанная ситуация чаще всего вовлекает их в неприятности с одним или несколькими боссами.

Каким образом вы можете помочь подчиненным избежать этой проблемы?

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

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

Причина № 2. Проблема передачи команд по иерархической цепочке

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

Можно ли помочь избежать этой проблемы?

Шаг 1. Научите сотрудников выходить на контакт с непосредственным руководителем при каждом удобном

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

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

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

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

Каким образом вы можете помочь избежать этой проблемы?

Шаг 1. Следует еще раз напомнить молодым сотрудникам, что их старшие и более опытные коллеги действительно старше и опытней. Подумайте о возможности прикрепления к каждому сотруднику из поколения Y более взрослого и опытного сотрудника в качестве консультанта. Хотя он и не будет обладать административной властью, но установление отношений консультант–подопечный способствует формированию взаимного доверия и уважения. Очень важно, чтобы отношения

между младшими и старшими сотрудниками не были исключительно формальными, а основывались на конкретной рабочей цели.

Шаг 2. Если вы наделяете дополнительными полномочиями, быстро продвигаете по служебной лестнице или предоставляете особые условия работы и премирования сотрудникам из поколения Y, то должны приложить серьезные усилия к тому, чтобы сделать эти же привилегии доступными для более опытных сотрудников. Любые специальные права и возможности должны быть одинаково доступны и молодым, и более взрослым вашим подчиненным, причем предоставляться они могут лишь при условии достижения конкретных и количественно измеримых целей.

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

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

Как вы можете помочь им избежать этой проблемы?

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

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

Шаг 3. Объясните им, когда и как имеет смысл привлекать вас или другого вышестоящего менеджера для того, чтобы добавить

веса их требованиям в случае необходимости.

Обучите молодых сотрудников готовить блестящие презентации и выступать на совещаниях

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

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

1. Прежде чем отправляться на совещание или презентацию, удостоверьтесь, что вы знаете, какова тема и обязательно,

желательно или хотя бы допустимо ли ваше присутствие. Есть ли у вас необходимость быть там? Должны ли вы присутствовать?

2. Подготовьтесь к совещанию заранее. Какие материалы вам следует прочесть или просмотреть перед этим? Есть ли необходимость переговорить с кем-либо до совещания? Нужно ли что-либо подготовить к нему?
3. Точно уясните, какова ваша роль на совещании. Кого вы собираетесь там представлять? Какую информацию вы обязаны донести до участников? Какую информацию вы должны получить? Если вы не одно из главных действующих лиц на этом совещании, то, возможно, лучшее, что вы можете сделать, — это говорить как можно меньше и вообще демонстрировать хорошие деловые манеры. Придите на минуту пораньше, займите место и тихо ожидайте, пока начнется совещание. После его начала говорите только в том случае, если непосредственно к вам обратились с вопросом. Слушайте внимательно, ведите записи. Если вас подмывает выступить, лучше придержите язык. Но все время слушайте коллег. Делайте краткие записи выступлений. Надо ли высказывать свое мнение? Стоит ли оно того, чтобы все присутствующие немедленно с ним ознакомились? Если у вас есть вопрос, то подумайте, нельзя ли задать его позже, в рабочем порядке? Или это вопрос, ответ на который нужно найти всем вместе прямо сейчас?
4. Если вам поручено сделать презентацию, подготовьтесь как можно лучше. Задайте себе вопрос, какую особо ценную информацию вы можете сообщить присутствующим. Не стоит начинать подготовку с разработки слайдов. Лучше напишите развернутый план своего выступления и отрепетируйте его. Затем отрепетируйте еще раз. Только после этого, если остается время и это будет полезно слушателям, подготовьте раздаточный материал, иллюстрирующий ваши слова.

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

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

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

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

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

устанавливать тесные отношения с родителями, преподавателями и наставниками в разных сферах своей жизни.

Эта склонность особенно характерна для большинства амбициозных представителей поколения Y — тех самых, которым удалось добиться наибольших профессиональных успехов. Умные руководители и менеджеры учатся использовать приверженность поколения Y к выстраиванию связей, создавая на этой основе дополнительные стимулы к высокоэффективной работе. Однако при всех преимуществах такого подхода он зачастую имеет непредвиденные последствия.

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

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

Так какие же проблемы возникают при реализации этой программы? Вот что говорит один из ее организаторов: «Проблема состоит в том, что участники программы ловят топ-менеджеров

на слове!» Сотрудники из поколения Y, прошедшие эту программу, привыкают решать любые проблемы звонком или электронным письмом топ-менеджеру, причем зачастую проблемы сводятся к тому, что «им не нравится рабочее место, поручения непосредственного начальника или сам начальник» или к просьбе «дать разрешение сделать что-то, что непосредственный руководитель запретил им делать». Но разве одной из целей программы не было установление контактов многообещающих молодых специалистов с руководителями высшего звена? «Да, конечно, — говорит один из топ-менеджеров. — Но они настолько беспардонно этим пользуются! Никто не предполагал внушать им идею о том, что СЕО — их лучший друг. Иногда приходится слышать, как они хвастаются куда более опытным сотрудникам: “Я знаком с генеральным директором!” или даже угрожают непосредственному начальнику: “Я все расскажу генеральному!” Мы уж точно ничего подобного не планировали. Это приводит к появлению негативного отношения к программе. Более того, это плохо отражается и на ее участниках, даже если они этого не осознают».

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

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

1. Не тратьте время занятых людей зря. Не беспокойте их, если на то нет уважительной причины — реального делового повода. Не пытайтесь придумать такую причину. Если выяснится, что она была надуманной, то отношения могут быть разрушены из-за вашей неискренности.
2. Договаривайтесь о встрече с людьми, принимающими решения, только в том случае, если у вас есть что им

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

3. Прежде чем отправляться на встречу, проведите подготовительную работу. Убедитесь, что вы планируете встречу именно с тем руководителем, который нужен. Готов ли этот человек рассмотреть ваше предложение? Если вы встречаетесь с менеджером по техническому обслуживанию в представительстве автодилера, то неважно, что вы скажете, — он все равно не сможет продать машину, но будет очень рад получить заказ на ремонт. Если вы хотите купить машину, то разговаривать надо с менеджером по сбыту. Не стоит отправлять электронное письмо CEO, если вам всего лишь нужен степлер.
4. Заручитесь поддержкой помощников топ-менеджеров. Многих людей, с которыми вы хотите встретиться, надежно охраняют от внешнего мира ассистенты, ревностно берегущие их время и внимание. Помощники первыми просматривают их почту, принимают факсы, посылки. Эти «стражи ворот» весьма могущественны. Не имеет значения, сколько раз вы будете писать, звонить, посылать письма или бандероли, — если ассистент не захочет допустить вас к топ-менеджеру, то, скорее всего, вы к нему не попадете. Но «стражи ворот» тоже люди. Если вы хотите заручиться их поддержкой, то надо отнестись к ним с уважением и не жалеть времени на выстраивание отношений с ними. Во-первых, надо выяснить, действительно ли этот помощник — «страж ворот». Для этого подойдут такие вопросы: «Скажите, это вы проверяете голосовую почту мистера Джонса или он делает это самостоятельно?» или «Это вы следите за рабочим графиком мистера Смита или он планирует его самостоятельно?». Определив реального

«стража ворот», следует отнестись к нему с тем же уважением и почтением, как и к топ-менеджеру, к которому вы пытаетесь попасть на прием. Постарайтесь заставить этого помощника запомнить ваше имя, обращаясь к нему персонально по различным каналам коммуникации. Посылайте письма, голосовые и электронные сообщения, в то же время не забывайте поблагодарить его за уделенное вам время. На этом этапе знакомства лучше даже не упоминать имя самого топ-менеджера, внимание которого вам так необходимо. Затем перезвоните еще раз и попытайтесь понять, помнит ли «страж ворот» ваше имя. Если да, то наступил момент попросить его «открыть ворота» и позволить вам войти. «Как лучше всего направить электронное сообщение непосредственно мистеру Джонсу?», «Как мне удостовериться в том, что мистер Смит получил мою докладную записку?» Если вы привлечете «стража ворот» на свою сторону, то легко проникнете внутрь.

5. Если вы уже попали в поле зрения топ-менеджера, постарайтесь доказать, что это не случайно. Продемонстрируйте свою полезность сразу же, позаботившись о том, чтобы ваши слова и любые представленные вами материалы оказались интересными и нужными. Это означает, что необходимо записать примерный ход беседы и прорепетировать ее.
6. Наконец, если вам удастся переговорить с лицом, принимающим решения, то в конце беседы следует спросить, будет ли ваше предложение иметь какие-то последствия. Если удалось добиться контакта, то вы не захотите потерять эти отношения. Но с другой стороны, вы ведь не хотите проявлять навязчивость. Если разговор состоялся недавно (вы только что представили свое предложение), то проверять, как идут дела, следует достаточно часто (раз в неделю). Если разговор не закончился ничем конкретным (возможно, топ-менеджер сказал вам: «Я свяжусь с вами, если ваше предложение меня заинтересует»), то повторные звонки

следует делать реже (например, раз в месяц). Если вы не до конца поняли итоги разговора, то следует спросить о дальнейших действиях, внимательно выслушать ответ и действовать соответственно.

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

Читайте продолжение во 2 части книги.

Примечания

- [1.](#) Период всплеска рождаемости в США после окончания Второй мировой войны. *Прим. ред.*
- [2.](#) У автора — «приближаются к тридцатилетию». Книга написана в 2008 г. *Прим. перев.*
- [3.](#) Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*
- [4.](#) Сайт, структуру и содержимое которого пользователи могут самостоятельно изменять с помощью инструментов, предоставляемых самим сайтом. Самый яркий пример — Википедия. *Прим. ред.*