

НЕ ВСЕМ

ДОСТА-

НЕТСЯ

ПРИЗ



КАК УПРАВЛЯТЬ **ПОКОЛЕНИЕМ Y**

БРЮС ТУЛГАН

Брюс Тулган

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

«Манн, Иванов и Фербер»

2009

УДК 658.3
ББК 65.291.6:88.566

Тулган Б.

Не всем достанется приз. Как управлять поколением Y /
Б. Тулган — «Манн, Иванов и Фербер», 2009

Сегодня большинство перспективных сотрудников различных компаний принадлежит к поколению Y. Благодаря многолетним исследованиям Брюсу Тулгану хорошо известно, как себя ведут его типичные представители. В этой книге он рассказывает о том, как адаптировать методы управления, чтобы реализовать потенциал «игреков». Эта книга для тех, кто хочет узнать, как вовлекать, развивать и удерживать новое поколение сотрудников.

УДК 658.3
ББК 65.291.6:88.566

© Тулган Б., 2009
© Манн, Иванов и Фербер, 2009

Содержание

Глава 1	6
Знакомьтесь: поколение Y	9
Что собой представляет (и не представляет) поколение Y в рабочей обстановке?	13
Лучшие черты поколения Y	17
Глава 2	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Брюс Тулган

Не всем достанется приз.

Как управлять поколением Y

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

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

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

© Bruce Tulgan, 2009

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

* * *

Эта книга посвящается Фрэнсис Эпплгейт

Глава 1

Знакомьтесь: поколение Y – самые прихотливые работники в мировой истории

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

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

* * *

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

* * *

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

* * *

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

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

* * *

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

Менеджеры рассказывают:

«Они приходят на работу, преисполненные завышенных ожиданий»;

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

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

«Они хотят заниматься только самыми интересными проектами»;

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

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

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

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

Мне кажется, что подавляющее большинство руководителей и менеджеров уверено в наличии у поколения Y проблем с восприятием окружающей действительности. Но разве такая ситуация не возникает каждый раз, когда молодые сотрудники выходят на рынок труда? Разве каждое новое поколение не раздражает старших, более опытных коллег? На ранних этапах карьеры молодые люди все еще стараются вырваться из-под контроля

взрослых – родителей, учителей, государственных учреждений – и добиться самодостаточности, права брать на себя ответственность. Некоторым это удастся быстрее, чем другим. Вступая в мир взрослых, они полны энергии и энтузиазма, но не имеют достаточного опыта, и вполне естественно, что случаются столкновения с представителями более зрелого поколения.

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

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

Знакомьтесь: поколение Y

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

Тех, кто родился перед эпохой бэби-бума¹, я называю поколением Шварцкопф. Оно взросло 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 пришлось 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 пришлось на эру неопределенности, наступившую в результате глубоких трансформаций в начале нового тысячелетия. Кто-то скажет, что поколение Y сформировалось под влиянием тех же историче-

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.*

ских факторов, что и поколение X: глобализация и технологические инновации, постоянные трансформации общественных институтов, девятый вал информации и невероятный темп жизни. Но эти перемены придали такую динамику существованию поколения Y, что, с моей точки зрения, жизненный опыт его представителей принципиально отличается от жизненного опыта их предшественников. Произошла смена поколений.

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

Поколение Y чувствует себя вполне уютно в этой тесно переплетенной, быстро меняющейся сети переменных. Они никогда не знали другого мира. Неопределенность – их привычная среда. Глобализация не заставляет представителей поколения Y чувствовать себя мелкими и незначительными. Скорее, она заставляет их чувствовать себя жителями мира. Технологические инновации не вызывают у них ощущения бесконечной гонки за последним словом науки и техники, скорее, дают ощущение власти и единения с миром. Общественные институты могут находиться в состоянии постоянных трансформаций, но и это не проблема. Поколение Y воспринимает это как само собой разумеющееся, пытаясь извлечь как можно больше опыта и ресурсов из этих контактов. Власть и слава могут в один момент изменить имеющих их. Но это не делает представителей поколения Y циничными. Скорее, это внушает им веру в героев каждого дня. Информационный поток за одни сутки выплескивает на нас больше данных, чем мы, возможно, способны усвоить за всю жизнь. Но и это не заставит поколение Y почувствовать себя захлестнутыми информацией или недостаточно информированными. Более того, они становятся потенциальными экспертами в самых разных областях. Темп жизни возрастает настолько, что мы ожидаем немедленной отдачи от всех наших начинаний. Но это не заставляет поколение Y ощущать недостаточную скорость своей реакции. Скорее, они становятся нетерпеливыми. Постоянные перемены не позволяют им надеяться на то, что что-то в их жизни надолго останется неизменным. Однако и это не вызывает у поколения Y ностальгических чувств. Скорее, это позволяет им чувствовать себя свободными от всего, что докучало в прошлом, всем сердцем воспринимать новое и постоянно открывать в себе новые стороны.

Почему поколение Y настолько уверено в себе и хладнокровно даже пред лицом всей этой неопределенности? Одна из причин состоит в том, что они выросли в «десятилетие ребенка». Представители поколения X росли без особого присмотра взрослых (ключ, вися-

щий 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, посвя-

ценных 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 нужда-

ется 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».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.