

# ГЛАВА 7

## Научите их управлять собой

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

Поколение Y

Вот какую историю рассказал мне менеджер крупной исследовательской компании: «На первом собеседовании эта претендентка на вакансию заявила: “Думаю, вы будете

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

Сотрудники поколения Y очень часто демонстрируют высокий уровень знаний и навыков в очень молодом возрасте, но им не хватает зрелости, когда речь заходит о старых добрых понятиях производительности, качества и поведения на рабочем месте. Что еще хуже, менеджеры говорят, что представители поколения Y зачастую даже не осознают, что им не хватает базовых навыков, да и не слишком переживают по этому поводу. Сталкиваясь с отсутствием базовых навыков поведения на рабочем месте, некоторые менеджеры испытывают сильное раздражение. В конце концов, если поколение Y уже вступило в трудоспособный возраст, почему им не хватает зрелости приходить вовремя, одеваться подобающим образом, вести себя прилично, уметь концентрироваться на своем деле и выполнять большой объем работ качественно и в приемлемые сроки? Можно ли ожидать

от руководителей, что они будут обучать новичков всему этому? По словам менеджера из ресторана, «никто *меня* не учил таким вещам, мне пришлось научиться управлять собой самостоятельно».

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

## Научите их эффективно использовать рабочее время

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

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

## **Помогите им правильно расставить приоритеты**

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

которым он работает под руководством младшего менеджера, более важен для реализации стратегических целей компании, чем задание, над которым он трудится под руководством топ-менеджера?»

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

### **Помогите им избавиться от «пожирателей времени»**

У каждого человека бывают дела — «пожиратели времени». Все мы пытаемся с ними бороться, но особенно актуальна эта задача для молодых сотрудников, только

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

- 8.00 Села за рабочий стол. Включила компьютер.
- 8.10 Встала, чтобы помыть руки и сделать кофе.
- 9.15 Села за стол, открыла электронную почту.
- 9.30 Начала готовить ответ по электронной почте клиенту Джонсу.
- 9.40 Позвонил мой друг Смит.
- 10.15 Продолжила работу над электронным письмом мистеру Джонсу.
- 10.25 Встала, чтобы помыть руки и сделать кофе.

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

Вспомним, что поколение Y ценит свободное время выше любых других нефинансовых стимулов. Если вы можете им избавиться от «пожирателей» и ограничите

время на выполнение менее важных заданий, то сможете сфокусироваться на приоритетных. И у них высвободится время для себя, которое в противном случае они бы потеряли напрасно. Такое вознаграждение они могут получать постоянно. Поколение Y отнесется с радостью к такому поощрению.

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

Лучший подарок, который вы можете сделать своим сотрудникам из поколения Y, заключается в том, чтобы помочь им выявить персональных «пожирателей времени» и избавиться от них.

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

## Научите сотрудников жить по графику

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

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

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

Давайте уточним, почему. С одной стороны, единственное, чего хотят сотрудники из поколения Y от тайм-менеджмента, — это получить больше свободы. С другой стороны, они выросли в условиях тотального планирования, поэтому они очень хорошо относятся к графикам. Проблема лишь в том, что поколение Y признает только графики, составленные с учетом их жизненных обстоятельств, потребностей и желаний. Один из сотрудников говорил мне: «Я работаю здесь уже четыре месяца, и режим рабочего дня в этой компании с его ранним началом мне дается трудно. Я привык бодрствовать всю ночь, готовясь к экзаменам и работая над научными статьями. Если пришлось прогулять занятия или опоздать на лекции после



ночных бдений, то никто не собирался отрывать тебе голову. Если не удавалось закончить работу над статьей вовремя, то всегда можно было договориться об отсрочке. Как-то раз я даже договорился о переносе экзамена, поскольку не успевал подготовиться».

В конечном счете сотрудники из поколения Y стремятся договориться о гибком рабочем режиме, более свободном распоряжении собственным временем на работе и дополнительном свободном времени после нее. Поэтому, чтобы получить желаемое, они нуждаются в помощи коллег — ведь потребуется очень качественно выполнять большой объем работы за меньшее количество времени, чтобы уложиться в рабочий график. Они сумеют этого добиться, если вы научите их пользоваться графиками для более эффективного планирования рабочих часов, минут и секунд в соответствии с установленными приоритетами, как на работе, так и вне ее.

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

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

Неважно, насколько тщательно люди планируют рабочее время, если они не могут правильно распределить свободное, то зачастую опаздывают в офис, раньше уходят, звонят и говорят, что заболели, тратят рабочее время на посторонние занятия. Я спросил менеджера, как этот подход сработал в случае с Полом. Он ответил: «Я опасался, что он оскорбится, но на его лице не отражалось ничего, кроме благодарности. Он все время повторял: “Это мне действительно поможет. Это мне действительно поможет”. С тех пор как мы с ним составили этого график, он не только начал приходить на работу вовремя, но и постоянно применял метод обратного отсчета, планируя другие дела. Я предложил подарить ему электронную записную книжку в награду за его успехи, но он сказал: “Нет, спасибо”. Он привык к своему маленькому ежедневнику. Такая привычка его только украшает!» Ура Полу! Ура его менеджеру!

Большинство сотрудников из поколения Y уверяют, что получают больше заданий, чем могут вместить в график рабочего дня; их ограниченного свободного времени тоже не хватает, чтобы сделать все, что они хотели бы сделать после работы. Многие страдают от хронической усталости и перегрузки. Один молодой сотрудник рассказывал: «Я не задерживаюсь на работе после пяти или шести часов вечера потому, что у меня просто нет на это времени.

Ведь я посещаю занятия по танцам, веду танцевальный кружок, а еще есть новые друзья и мои старые товарищи. Я не ложусь спать до трех часов ночи, а в девять утра я уже на работе, и так с понедельника до субботы. При этом я не бездельничаю — весь рабочий день кручусь как белка в колесе, так что не остается времени ни на что другое».

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

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

## Научите их составлять планы

Графики бывают полезны только тогда, когда отражают реальные планы. Зачастую, казалось бы, идеальное расписание оказывается не более чем фантазией — сборником благих пожеланий относительно того, как лучше распределить наше весьма ограниченное время.

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

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

и на этом основании составить план его реализации. Но он не имел понятия о том, *как это сделать*».

Научите их. Научите их формулировать глобальные задачи большого проекта, затем разбивать его на отдельные цели, выполнение которых легко проконтролировать, достоверно оценить, каковы сроки выполнения каждого задания, а затем составить план выполнения краткосрочных целей с указанием сроков их выполнения. Все это возможно только при наличии достоверных оценок продолжительности выполнения каждого этапа.

Научите молодых сотрудников не теряться, когда реальная жизнь врывается в их отлично разработанные планы.

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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

