

ГЛАВА 9

Делайте больше для одних сотрудников и меньше для других

Вы изо всех сил стараетесь завершить работу над ежегодным ранжированием двенадцати подчиненных вам сотрудников. Это новое требование, недавно установленное вашей компанией. Многие подчиненные жалуются на новую систему компенсаций, и вы находитесь в сложной ситуации. Используя максимум полномочий, доступных вам в условиях новой системы, вы можете дать одним сотрудникам бóльшую премию, чем другим. Вы знаете, что это имеет смысл, но не хотите оскорбить и разозлить сотрудников, которые получают меньше. Шансы, что результаты проведенного вами ранжирования и его финансовые последствия останутся тайной, минимальны.

Вы выделяете двух людей, очевидных суперзвезд. Вы ставите им оценку 5, но не 5+, поскольку это будет означать, что вы отдадите им основную часть имеющегося у вас премиального фонда. Также вы должны поставить оценку 3 как минимум половине своей команды, поэтому вы делите ее на две части так хорошо, как только можете.

Вам разрешено ставить оценки 3– и 4+, однако вы этого не делаете, потому что знаете, что это вызовет неприятные чувства у сотрудников с оценкой 3, поскольку они получат совсем небольшую прибавку к зарплате и никакой премии по итогам года.

Завершив ранжирование, вы думаете про себя: «Моим сотрудникам не на что жаловаться. Они получают хорошую зарплату, нормальную премию и даже право на бесплатное посещение спортивного зала. Кроме того, все получают вполне достойную прибавку за каждый год работы на компанию. Это вполне хорошие условия». Однако затем в дверь вашего офиса стучит сотрудник по имени Сэм и спрашивает, есть ли у вас несколько минут для обсуждения его рабочего графика. Сэм больше не хочет работать по четвергам. Вы смотрите Сэму прямо в глаза и объясняете, что четверг — это очень загруженный день, и вы просто не можете разрешать сотрудникам самостоятельно выбирать график работы. Если вы разрешите это одному, то вам придется разрешать это и всем остальным. Вы говорите: «Извините, Сэм, но я не могу заключать с вами особых условий. Это будет нечестным по отношению к другим. Я ничего не могу сделать. Мои руки связаны».

Как, скорее всего, отреагирует на это Сэм? Все зависит от того, к какому типу сотрудников он относится, однако я вижу три наиболее вероятных ответа.

1. Сэм может сказать: «Извините за беспокойство» и тихо уйти. Однако не исключено, что при этом он думает: «Что за бессмыслица! Кому важны эти четверги, кроме меня? И это после всего, что я для вас сделал! Хорошо же, теперь я перестану напрягаться по четвергам. И посмотрим, заметите ли вы разницу».

2. Сэм может сказать: «Я не готов слышать отрицательный ответ. Вы должны сделать для меня четверг выходным!» Возможно, вы скажете Сэму: «Это неприемлемо. До свидания». Но что, если Сэм продолжает настаивать? Вы можете разозлиться и накричать на него: «Не говорите со мной таким тоном! Начальник здесь я! Вы уволены!» Затем вы звоните в HR-отдел. Когда его сотрудники интересуются основаниями вашего решения, вы вынуждены признать, что, судя по всем документам, Сэм — достаточно сильный сотрудник. И теперь вы с ним оказываетесь в сложных личных отношениях, причем не только относительно работы по четвергам.
3. Сэм может сказать: «Что ж, спасибо за все, но я ухожу. Я изучил свои шансы на рынке труда и вижу, что там есть довольно интересные работодатели. Ваш конкурент, находящийся через дорогу, уже сейчас готов сделать для меня четверги выходными. Так что я, пожалуй, перейду через дорогу и начну работать на него». Если Сэм — высокопродуктивный сотрудник, то он наверняка это знает. Он также знает, что важен для вас значительно больше, чем любой низкопродуктивный сотрудник. Он знает о своей ценности.

При развитии такого сценария вы можете сказать Сэму: «Но я работал с вами и учил вас, поэтому теперь серьезно завишу от вас. Вы высокопродуктивный сотрудник, один из тех, кого я бы искренне не хотел терять». Сэм отвечает: «Так я и знал. И что вы думаете о том, чтобы сделать для меня четверги выходными?»

В словах Сэма есть своя логика. Все знают, но никто не любит признаваться, что один продуктивный

сотрудник более важен для бизнеса, чем три или четыре посредственных. Высокореzультативные сотрудники знают, что обладают определенной ценностью, и используют ее, чтобы получать то, чего они хотят и в чем нуждаются. Проблема заключается в том, что большинство систем, в которых оплата производится за результат, никак не учитывают усилий, которые прилагаются для обеспечения высоких результатов. Этой сложной работой должен заниматься менеджер, контролирующий повседневную деятельность сотрудников и в итоге их доступ к поощрениям любого рода.

Если вы начальник Сэма и не можете позволить себе потерять его или вступить с ним в конфликт, то стоит прилyшаться к его просьбе. Однако вы можете совершить ту же самую ошибку, которую делает в этой ситуации множество менеджеров, а именно заключить с Сэмом секретное соглашение: «Хорошо, Сэм, я разрешу вам не приходить на работу по четвергам. Но не говорите об этом никому другому». После того как другие сотрудники узнают о вашей договоренности с Сэмом, Мэри стучит к вам в дверь и говорит: «Как я понимаю, Сэм теперь не должен работать по четвергам. У него появилось право выбирать свой собственный график? Этого не может делать никто другой! Вы потакаете Сэму. Это несправедливо!»

В такой ситуации вам стоит сказать Мэри, которая определенно более посредственный сотрудник: «Несправедливо? Хотите знать, почему я пошел навстречу Сэму? Потому что он делает больше работы, чем вы! Он рано приходит, поздно уходит и упорно работает все время, пока находится в офисе. Он выполняет все задания в срок и берет на себя инициативу, не переступая при этом границ. Вот почему Сэм получает особые условия. Вы хотите, чтобы я потакал и вам? Скажите мне, в чем вы нуждаетесь. Потому что мне кое-что нужно от вас. Мне нужно, чтобы

вы приходили на работу пораньше и работали более упорно. Мне нужно, чтобы вы начали следовать процедурам и могли сделать немало качественной работы в течение дня. Вы хотите отдыхать по четвергам? Хорошо. Давайте попробуем сделать это на следующей неделе. Если вы хотите не выйти на работу в четверг, то вот какие результаты я должен получить от вас к полуночи среды. А теперь давайте выразим наши взаимные ожидания максимально четко и зафиксируем их письменно».

Каждый день я повторяю менеджерам одно и то же: не заключайте секретных соглашений. Вы можете даже вывесить объявление, что Сэм больше не должен работать по четвергам, а те, кому интересно, почему, могут прийти к вам в офис. Затем пообщайтесь с каждым человеком, который стучит к вам в дверь в поисках особых условий. Конечно же, вы не можете делать всего для всех. Да и зачем вам это? Это было бы несправедливым. Поэтому вы должны поговорить с каждым сотрудником по очереди: «Чего вы хотите от меня? Понятно. А взамен я хочу от вас вот этого».

Палка о двух концах одинакового отношения ко всем

Тем не менее большинство менеджеров, живущих в мире неэффективного управления, склоняются к «одинаковости», поскольку с ней легче управлять. Каждый раз, когда сотрудники получают зарплату в соответствии с зафиксированной системой (почасовой оплаты или оклада), начальнику не приходится принимать и оправдывать сложные решения. Ему не нужно сохранять вовлеченность в отношения с каждым сотрудником и убеждаться, что тот знает, что именно он должен сделать, чтобы заработать то,

чего хочет или в чем нуждается. Менеджеру удобнее, когда подчиненные получают вознаграждение в рамках жесткой структуры, поскольку он всегда может ответить на жалобы сотрудника отговоркой о несправедливости системы.

Приходится признать, что простота администрирования, ложная справедливость и стремление избежать судебных разбирательств до сих пор лежат в основе большинства систем компенсаций и политики в области работы с персоналом. Несмотря на постепенное распространение вынужденного ранжирования и оплаты по результату, в большинстве организаций все равно сохраняется значительная доля «одинаковости» компенсаций, никак не связанная с результатами работы отдельных сотрудников. Иногда это бывает необходимо. Некоторые виды вознаграждения, такие как бесплатное посещение спортивных залов или организация детских садов, приносят пользу всем. Они создают ощущение принадлежности и связи с компанией и вызывают чувство благодарности как минимум у некоторых сотрудников. Они вносят свой вклад в их благосостояние, а это чаще всего повышает их работоспособность и со временем обеспечивает бóльшую отдачу на вложения компании в этих людей. Однако к тому моменту, когда менеджеры перестают тратить бюджет на то, чтобы дать все и всем в одинаковой мере, в их распоряжении остается довольно мало ресурсов. Я даже не могу сказать вам, как часто руководители жаловались мне, что у них нет достаточных средств, чтобы поощрять высокопродуктивных сотрудников каким-то особенным образом.

Но я замечаю, что многие менеджеры, прячущиеся за системой, не пользуются даже теми правами по распределению наград, которые у них есть. Часто у руководителей есть премиальные бюджеты и возможности для повышения зарплаты, однако каким-то образом все члены команды получают одинаковую премию и примерно

равную прибавку к зарплате. То же самое относится и к условиям работы, и к особым договоренностям. Менеджеры часто имеют право принимать независимые решения в таких вопросах, как графики работы, распределение задач, организация условий труда, выделение ресурсов и так далее. Так почему же руководители отказываются помогать одним сотрудникам за счет других? Многие из них просто не могут или не будут тратить время и силы на то, чтобы сравнивать результаты работы подчиненных, а затем поощрять людей за истинные заслуги.

Настоящая справедливость

«Высокопродуктивные и низкорезультативные сотрудники получают одно и то же базовое вознаграждение? Это несправедливо, — сказал мне один менеджер крупной производственной компании. — Вы должны вознаграждать людей за то, что они заслужили и на что имеют право».

Да, вы хотите, чтобы каждый сотрудник больше и лучше работал. Большинство из них, со своей стороны, делают все, что только могут, для достижения успеха и отчаянно пытаются заслужить то, чего хотят и в чем нуждаются. Если вы желаете больше дать тому, кто этого заслуживает, вы по определению вынуждены дать меньше тем, кто трудился хуже. Когда люди заслуживают большего, делайте для них больше. Когда они заслуживают меньшего, делайте для них меньше. Это единственный справедливый вариант действий.

Разумеется, вы не можете сделать всего для всех. Это и не нужно. Дайте ясно понять, кого вы вознаграждаете, как и почему. Возможно, и другие захотят работать столь же упорно, чтобы получить особое поощрение. Вот почему так важно быть уверенным, что каждый сотрудник знает, как

и почему он получает свои вознаграждения и что ему нужно сделать, чтобы зарабатывать больше.

Как вы можете этого добиться? Конкретизировать ваши ожидания и привязать конкретные поощрения к исполнению этих ожиданий. Когда вы управляете каждым человеком в своей команде таким образом, сотрудники вряд ли будут удивляться, почему кто-то из коллег получает какую-то особую награду. Ведь каждый из них знает из собственного опыта, что нужно сделать, чтобы получить такое поощрение. Сотрудники уверены, что если Сэм получает от вас какую-то особую награду, то наверняка честно ее заслужил. Все понимают, что вы как начальник принимаете решения, руководствуясь именно такой логикой.

Если вы строго и справедливо привязываете поощрения к поведению сотрудника, то оно должно улучшиться само собой.

Реальное воздействие

«Способность делать больше или меньше для разных людей представляет собой источник огромной силы», — именно такими словами описывает ситуацию старший менеджер инженерной службы, которого я буду называть Хэл. Возглавив работу над важным проектом со сжатыми сроками исполнения, Хэл обнаружил, что в его распоряжении есть лишь один квалифицированный инженер, которому он мог бы поручить задание. «Получалось, что мне было необходимо, чтобы этот сотрудник взял на себя тяжелую работу, а точнее начал трудиться чуть ли не круглосуточно в течение примерно трех недель. Это было бы кошмаром», — говорит Хэл. Он рассказал, что когда обратился к этой сотруднице по имени Джинни, то «она сразу же заявила о неготовности бросить все, над чем работала,

и, по сути, не видеть семью в течение месяца. Она не могла отказаться от задания и была мне нужна. Более того, мне было важно, чтобы Джинни полностью сфокусировалась на скорейшем завершении проекта». После первого разговора Хэл понял, как много хочет потребовать от Джинни. Поэтому он отправился к своему начальнику и получил от него одобрение на то, чтобы сделать Джинни предложение, от которого она не смогла бы отказаться.

Хэл продолжил свой рассказ: «Я вновь пошел к Джинни и сказал ей, что она очень нужна нам для проекта. Я предложил послать ее родным письмо с рассказом о проекте и благодарностью за понимание и готовность к жертвам. Мы отправили этой семье корзину с подарками и предложили заплатить за четыре недели работы на проекте дополнительную сумму, позволявшую компенсировать услуги няни для детей Джинни. Ей было очень приятно, что мы подумали о ее семье. Однако проблемой были деньги. Нам было необходимо завершить проект за четыре недели, ровно за двадцать восемь дней. Поэтому я предложил Джинни значительную денежную премию, если проект будет завершен в двадцать восьмой день. Она была обеспокоена, что, невзирая на свои упорные усилия, может опоздать хотя бы на день и не получить вообще никакой премии». И вот о чем они договорились в итоге: «За каждый день опоздания величина премии будет снижаться на 10%. Однако она начала настаивать и на дополнительной премии в случае, если ей удастся завершить работу раньше срока. Для этого мне пришлось получить еще одно разрешение у начальника, однако я смог предложить ей на 5% больше за каждый день опережения графика. В итоге, она завершила работу на шесть дней раньше срока, сделав все за двадцать два дня. И получила и свою большую премию, и 30% сверху». Такой подход оказался по-настоящему серьезным рычагом воздействия.

Представьте себе, что вы перестаете платить людям зарплату и начинаете покупать их результаты. Что, по-вашему, может произойти в случае, если у каждого менеджера есть бюджет, возможность, навыки и достаточная степень сообразительности, чтобы начать общаться с сотрудниками так, как если бы они были сторонними поставщиками? Что, если вы могли бы привязать каждый факт вознаграждения или наказания лишь к измеримым показателям результативности сотрудника (каждого и за каждый день работы)? Подумайте об отраслях, в которых сотрудники получают заранее оговоренную сумму за каждый этап своей работы. К примеру, некоторые бухгалтерские компании платят бухгалтерам за каждую сделанную ими налоговую декларацию или аудиторское заключение; они получают больше за более сложную работу и меньше, если в их работе есть ошибки. Некоторые гостиницы платят горничным за количество убранных номеров; кто-то получает больше, если комнаты убраны более тщательно и если их работа полностью соответствовала стандартам. У экономистов, изучающих вопросы труда, есть немало убедительных данных, что производительность человека значительно повышается, когда его оплата прямо привязана к результатам. Так почему бы не применить этот же метод ко всем остальным видам деятельности?

Дайте каждому шанс удовлетворить базовые ожидания от работы, а затем еще один — сделать больше и получить за это более высокую награду. Создайте климат доверия с помощью открытости общения и прозрачности отношений. Каждый сотрудник должен в точности знать, что ему следует сделать, чтобы заработать награду вне зависимости от того, насколько большой или малой может она оказаться. Отслеживайте, измеряйте и документируйте эти факты на каждом этапе. Не стоит колебаться, когда речь заходит о реальном поощрении или наказании,

которых люди заслуживают своим поведением и сделанным выбором.

Когда сотрудники исполняют свои обязательства по отношению к вам, вы отдаете им обещанную награду. Если они не могут сделать этого, вы должны тут же указать им на провал и воздержаться от поощрения. В идеале вы наверняка хотите вознаграждать людей, когда они приносят вам результаты — не раньше и не позже. Немедленное поощрение считается наиболее эффективным, поскольку у сотрудников не возникает сомнений относительно его причин. А это значит, что у них усиливается ощущение контроля над происходящим и повышается уровень вовлеченности. Подчиненные будут лучше помнить точные детали и контекст своей работы, а следовательно, получат больше возможностей для повторения желаемого результата. Кроме того, сотрудникам не придется тратить время на выяснение того, будут ли замечены и вознаграждены их усилия. И, как результат, у них появляется больше шансов сохранить созданный прежним успехом импульс для качественной работы.

Несколько лет назад один успешный бизнесмен, занимавшийся производством оборудования для фитнеса (будем звать его Йон), рассказал мне, что относится к каждому линейному менеджеру как к специалисту по выдаче премий. Йон создал культуру, в которой менеджеры постоянно поощряли сотрудников за результаты: «Я искренне верю в премии и вознаграждения. Каждый из моих супервайзеров имел право выдавать премии высокопродуктивным сотрудникам в диапазоне от их часовой до недельной зарплаты. Мы регулярно встречались с супервайзерами, и я постоянно спрашивал их: „Скольким людям вы дали премию на прошлой неделе?“ Если слишком мало, я задавал следующий вопрос: „Вы хотите сказать, что каждую неделю управляете сорока сотрудниками, но не могли

найти никаких причин, чтобы дать кому-то премию? Что не так?» Поэтому супервайзеры всегда старались сразу же вознаградить своих подчиненных за хорошие результаты». Можете быть уверены, что сотрудники делали все, что только могли, для того чтобы получить дополнительные деньги. Эта система отлично работала. Йон рассказывает: «Каждый год мы производили больше оборудования, чем любая другая компания в отрасли, при этом со значительно меньшим количеством сотрудников. И во многом это стало возможным благодаря премиям и вознаграждениям». Когда менеджеры начинают отвечать за компенсацию труда, производительность может вырасти в разы.

Будьте щедрыми и гибкими

«Вы наверняка хотите быть щедрыми и гибкими в отношениях со своими сотрудниками. Почему нет? Все усердно работают. Каждый сотрудник постоянно сталкивается со все возрастающим давлением. И каждому нужно больше, чем он получает сейчас, — именно так описал мне свое видение происходящего Фред, менеджер, отвечавший за работу кафе, столовой и нескольких магазинов на территории большой больницы. — В медучреждении было не так много способов вознаграждения сотрудников. Большинство получало повременную оплату. А сотрудников с фиксированной зарплатой держали на коротком поводке. Например, у них не было оплачиваемых отпусков».

Именно тогда Фред превратился из обыкновенного человека в Супербосса: «Работая старшим супервайзером, я накапливал неиспользованные больничные, отгулы и дополнительные дни отпуска. Их нельзя было превратить в деньги, но можно было копить. После двадцати лет работы у меня накопилось несколько сотен неиспользованных

дней отдыха, однако в реальности я не мог ими воспользоваться. Я не мог просто исчезнуть на несколько недель, максимальный срок моего отсутствия мог составлять где-то около тридцати дней в году. Поэтому я спросил HR-отдел, могу ли я отдавать свои неизрасходованные дни отдыха подчиненным в качестве награды. Менеджер по персоналу попытался убедить меня изменить мнение. Он сказал, что к моменту выхода на пенсию я мог бы получить целый год оплачиваемого отпуска... Но я не собирался отказываться от задуманного. В итоге я смог убедить HR-отдел в оправданности своей идеи, по крайней мере, частично. Они позволили мне раздавать двадцать дней в год, то есть около двух дней в месяц... Эта схема работала примерно четыре года, а затем кто-то наверху положил этому конец. Однако в течение этих четырех лет у меня была возможность распоряжаться этой наградой, и люди это знали. И вы не можете себе даже представить, как им нравились эти оплаченные выходные.

Если вы начальник, то одна из самых важных частей вашей работы состоит в том, чтобы заботиться о своих людях. Помните, что они работают, чтобы заботиться о самих себе и своих семьях. Они хотят получить вашу помощь. Некоторые начальники последовательно делают для своих сотрудников больше, чем от них ждут. Если вы не относитесь к менеджерам такого типа, в чем ваша проблема?

Начните внимательно изучать ресурсы, которые уже есть в вашем распоряжении. Используйте свои полномочия в отношении условий работы, графиков, признания заслуг, представления лучших сотрудников тем лицам в компании, кто принимает решения. Вы можете определять, кому и какие поручаются задачи, кто получит дополнительные возможности для обучения. Вы решаете, где и с кем работает каждый сотрудник, и так далее. С моей точки зрения, если у вас на столе стоит коробка

с конфетами, а кто-то из сотрудников тянется к ней, вы можете его остановить и сказать: „Вы хотите конфетку? Вы можете ее получить, но вот что мне нужно от вас к этому сроку и вот список правил, которыми вы должны руководствоваться. Вам все понятно?“»

Сделали ли вы что-нибудь, чтобы расширить диапазон имеющихся у вас ресурсов? Возьмите телефонную трубку и начинайте требовать дать вам больше средств. Если нужно, прыгайте через головы и совершайте умопомрачительные менеджерские трюки. Используйте любые ресурсы, которыми вы только можете распоряжаться, для улучшения результатов и вознаграждения людей за дополнительные усилия. Каковы ключевые элементы любой работы, о которых сотрудники заботятся больше всего и которые есть в вашем менеджерском распоряжении и могут простимулировать повышение производительности труда?

Компенсационный пакет. Чему равна базовая зарплата сотрудника и насколько ценными вы считаете иные бонусы? Какая доля зарплаты зафиксирована? Какая ее часть зависит от четких целевых ориентиров и прямо привязана к конкретным действиям, находящимся под контролем сотрудников? Какими рычагами влияния можно повысить или снизить величину компенсации?

График. Как выглядит график по умолчанию? Насколько он гибок? Как выглядят рычаги, позволяющие достичь большей или меньшей гибкости в планировании графиков?

Связи. С кем будет работать сотрудник? С какими поставщиками, клиентами, коллегами, подчиненными и менеджерами? Как выглядят рычаги контроля, определяющие, с кем будет работать или работы с кем сможет избежать сотрудник?

Задачи. Какие регулярные задачи и сферы ответственности будут поручены сотруднику? Существуют ли

какие-нибудь специальные проекты? Каковы рычаги влияния, дающие сотруднику возможность выбирать себе задачи, сферы ответственности или проекты?

Возможности для обучения. Какие базовые навыки и знания должен получить сотрудник, чтобы справляться со своими основными задачами и направлениями ответственности? Будут ли у него какие-либо особые возможности для обучения? Как выглядят рычаги контроля, обеспечивающие доступ к этим особым возможностям?

Местоположение. Где будет располагаться этот сотрудник? В какой степени он сможет контролировать расположение своего рабочего места? Насколько много у него будет командировок? Будут ли у него возможности для перевода в другой офис? С помощью каких рычагов влияния можно решать эти вопросы?

Помогайте людям получать то, чего они хотят и в чем нуждаются

Каждый сотрудник хочет получить особые условия, связанные с некоторыми или всеми из этих ключевых элементов работы. Люди хотят знать, что им необходимо сделать, чтобы получить больше в каждой из этих областей. Помогите им, говоря, что именно они должны делать для того, чтобы зарабатывать больше.

Когда сотрудник говорит: «Я не хочу выходить на работу в четверг», скажите ему, что тогда он должен сделать А, Б и В в среду до полуночи. Вы предоставляете ему контроль над наградой за труд, четко объясняя, что нужно сделать, чтобы ее получить. Вы должны будете отследить, измерить и задокументировать, что сотрудник завершил задачи А, Б и В до полуночи в среду. Если он это сделал, то у вас есть возможность по-настоящему вознаградить

его. Используя свою власть в вопросах гибкости графика, вы сможете быстрее получить от сотрудника результаты его труда, предоставив ему за это ценную и немедленную награду. Она обладает для него уникальной ценностью как раз потому, что он хотел именно ее.

Почему? Если вам удастся понять, чего именно хочет или в чем нуждается конкретный сотрудник, то можете считать, что вам удалось найти иголку в стоге сена. Как сказал мне один менеджер: «В значительной мере искусство поощрения представляет собой знание о том, кого, как, чем и когда вознаграждать. Одной из моих сотрудниц было нужно время от времени уходить с работы без предупреждения и заниматься детьми. Я позволил ей это сделать, потому что знал, насколько это для нее важно. Однако в обмен на это она усердно трудилась и хотела этим выразить мне признательность за понимание. Она множество раз рассказывала мне, что именно эта гибкость графика стала для нее основным условием продолжения работы на нашу компанию. И она ценит это настолько сильно, что работает в два раза усерднее. Она хочет, чтобы я знал, насколько она ценит мое доверие. И я искренне верю, что она этого заслуживает каждый день своим упорным трудом». Можете считать, что, найдя такую иголку (или иголки) в стоге сена, вы обрели мощный аргумент для переговоров. Возможно, что сотрудник захочет сделать больше — работать дольше, усерднее, быстрее или лучше — для того, чтобы получить то, что нужно ему больше всего.

Я всегда говорю менеджерам, что им не стоит обижаться, если сотрудники выдвигают нерациональные требования. Напротив, они должны быть благодарны своим подчиненным, ведь те совершенно недвусмысленно дают им понять, чего хотят. Они сами вручают своим начальникам эту иголку из стога сена. Искать ее самому гораздо сложнее. И если вы можете найти способ, чтобы

предложить сотруднику эту иголку, то вам будет легко договориться с ним об особых условиях работы.

Позвольте мне поделиться с вами моей лучшей историей о такой иголке. Нат, менеджер крупного американского разведывательного ведомства, на которое работают математики очень высокого уровня, нанял на работу молодого доктора наук из престижного университета. Молодой человек начал работать на должности аналитика, однако очень быстро, по словам Ната, «захандрил, перестал общаться с коллегами и делал значительно меньше работы, чем от него ожидалось, казалось, что он находится на грани депрессии». Нат попытался увлечь нового сотрудника, общаясь с ним в режиме один на один: «Я понимал, что этот парень обладает уникальным умом и заинтересован в работе, однако он казался раздраженным, будто ему что-то постоянно мешает. Наконец, он рассказал мне, что проблема кроется в его рабочем месте: „Я не могу работать за этим столом в этом отсеке. Я не могу собраться с мыслями. Мне нужен наставник, способный помочь“». Нат смеется: «По сути, он сказал мне: „Без наставника я даже не могу справиться с элементарными вычислениями“». Аналитик объяснил Нату, что у него в квартире есть диван, а вокруг на столах расставлены компьютеры. Он работал на этом диване в течение нескольких лет, писал на нем свою диссертацию и готовился ко всем экзаменам в колледже и университете. Новый аналитик был очень привязан к микроклимату, который был связан с этим диваном.

Нат решил удовлетворить необычную просьбу аналитика. «Сначала я сказал „нет“, — объяснил Нат. — Куда нам было ставить этот диван? Однако аналитик сделал все расчеты и доказал, что диван вполне может вписаться в его рабочий отсек. Нам пришлось убрать оттуда стул и стол. Мы проверили, что в диване не спрятана бомба, наши собаки обнюхали его на предмет наличия взрывчатки.

Мы наняли грузчиков. Мы позволили ему оборудовать свой офис так, как он хотел: MP3-плеером, двумя компьютерами и книжной полкой, заставленной папками с бумагами и книгами. Начиная с этого момента он стал одним из самых счастливых сотрудников в организации. Насколько я знаю, он проводит здесь все время, я даже думаю, что он спит на этом диване. Он вообще не уходит».

Поговорите с лучшими из ваших людей и поймите, чего они действительно хотят или в чем нуждаются. Это могут быть и особые условия, и мелкие уступки. Если вы способны выполнить уникальное желание или потребность человека, то тем самым сможете дать ему нечто особенно ценное. Когда вам понадобится дополнительный рычаг в отношениях с определенным сотрудником, когда вам нужно, чтобы он сделал больше, то вряд ли можно найти лучший мотивационный инструмент, чем использование в переговорах его «иголки в стоге сена».

Как сделать, чтобы эти иголки стали хорошими аргументами в переговорах? Превратите их в рычаг, соответствующий их ценности.

- «Вы не хотите работать в четверг? Я рад это знать. Вот что мне нужно получить от вас до полуночи в среду».
- «Вы хотите собственный кабинет? Вот что я хочу получить от вас в ответ».
- «Вы хотите приводить на работу свою собаку? Отлично. Вот что мне нужно от вас взамен».
- «Вы хотите пообедать со старшим вице-президентом? Вот что мне нужно от вас в обмен на это».

Расширьте свой ассортимент поощрений и начните использовать каждый ресурс для улучшения результативности.

Разумеется, о каких-то наградах просто не может идти и речи. Как бы вы ни хотели установить особые отношения с сотрудником, порой вы должны сказать: «Я просто не могу этого сделать. Однако, возможно, я могу вместо этого сделать вот что». Это не идеальный выход, но это все равно лучше, чем сказать: «Я не могу сделать для вас ничего». Мы на собственном опыте знаем, что когда менеджер начинает решать проблемы креативно и энергично, то часто достигает значительно большего, чем мог бы ожидать от самого себя. Если вы готовы к нестандартным и смелым шагам в стремлении добиться того, что вам нужно, то вы увидите, что зачастую сможете получать ресурсы и договариваться с сотрудниками об особых условиях, о возможности которых вы даже не подозревали. Используйте эти уникальные сделки для повышения производительности труда.

Мудро используйте то, что у вас есть

Иногда сотрудник сам устраивает себе более удобные условия без вашего предварительного одобрения. Часто менеджеры рассказывают: «У меня есть один невероятно хороший и ценный сотрудник. Однако он каждый день опаздывает на работу на пятнадцать минут». Или «он носит неподходящую одежду», или «часто звонит по личным делам» и так далее. Эти руководители часто говорят: «Я смотрю на это сквозь пальцы, поскольку этот сотрудник очень ценен».

Когда менеджер позволяет высокорезультативному подчиненному немного нарушать правила, то он, по сути, предлагает ему особые условия в виде неформальной награды, сам того не понимая. Если эта ситуация вам знакома, то вам нужно решить, готовы ли вы принять ее.

Понятно, что сотрудник рад такой неформальной награде. Вы можете и дальше допускать подобные вещи, однако при этом вам нужно явно выразить и даже формализовать особые условия. Встретьтесь с сотрудником и объясните: «Ваш поступок — это проблема, которая меня беспокоит. Однако я смотрел на нее сквозь пальцы, поскольку вы отличный сотрудник во всех остальных аспектах. Насколько это важно для вас? Я хочу поговорить об этом. И я хочу, чтобы вы знали, что, закрывая глаза на эту проблему, я делаю вам одолжение». Четко скажите, что вместо этого сотрудник может получать и другие награды или что вы можете предложить ему иные особые условия в рамках ваших полномочий. Как бы то ни было, не оставляйте ситуацию без внимания. Придайте вашей договоренности явный характер.

Также очень важно, чтобы сотрудники знали, что особые условия не даются навечно и что их сохранение всегда остается на ваше усмотрение. «Я научилась обходиться без долгосрочных обещаний, — говорит Винни, менеджер крупной некоммерческой организации с жесткими ресурсными ограничениями. — Все постоянно меняется. Вы понимаете, что кто-то может оказаться не вполне тем человеком, которого вы хотели или надеялись увидеть на этом месте... Как только вы дали кому-то повышение, продвижение, особый график работы или кабинет, забрать это обратно становится значительно сложнее. Заключив с кем-то сделку по особым правилам, вы можете оказаться в ситуации, когда должны идти на попятный, и это выглядит очень некрасиво. Поэтому я сторонник разовых вознаграждений, но в большом количестве».

«Когда я только заступила на свою должность, — продолжила свой рассказ Винни, — у каждого сотрудника были особые условия. Я имею в виду буквально каждого, даже тех, кто вообще ничего не делал. Как сказал один

из моих подчиненных о своей коллеге: „Ее имени вообще не должно быть в зарплатной ведомости. У нее нет абсолютно никакой работы“». И тем не менее эта сотрудница получала зарплату и имела право на бесплатный кофе с пончиком, которые компания предлагала сотрудникам по утрам, а также на бесплатный обед по пятницам. Ее приглашали на ежемесячную вечеринку с пиццей для сотрудников и на ежегодный рождественский праздник. Кроме того, она получала на Рождество в качестве премии подарочный сертификат на двести долларов, как и все остальные сотрудники. Все эти ресурсы выделялись из специального премиального фонда, находившегося в распоряжении менеджера офиса.

«Этот фонд был не особенно большим, — объяснила Винни, — где-то около пяти тысяч долларов. Когда руководство объявило, что эта сумма будет направлена каждому офису, мой предшественник-менеджер организовал встречу и спросил команду, как, по ее мнению, нужно использовать эти деньги». Некоторые посчитали, что их нужно распределить поровну между всеми сотрудниками, однако менеджер воспротивился, очевидно, не желая делиться деньгами с людьми, которые того не заслуживали. Поэтому ему в голову пришла идея распределить деньги, но при этом вложить их в мероприятия по тимбилдингу вроде совместных обедов, вечеринок и пончиков с кофе. «Первое, что я сделала, это изменила прежнюю систему, — резюмирует Винни. — Я хотела разобраться, как потратить премиальный фонд справедливым и действенным образом. Я почти полностью использовала эти деньги на премии. Иногда это могло быть и несколько сотен долларов. Люди очень хотели заработать эти премии. Они спрашивали меня: „Что я должен сделать, чтобы получить деньги?“ А я отвечала: „Очень хорошо, что вы это спросили“».

Обсуждается все (или почти все)

Рабочие отношения по своей природе основаны на сделках. Если вы хотите, чтобы все было сделано быстро, хорошо и так, как вам нужно, вы должны столь же хорошо выполнить свою задачу при обсуждении условий: графика, места работы, ресурсов и системы компенсации. Будет ли сроком исполнения первое марта или пятнадцатое? Предполагается ли премия за досрочное завершение работы или исключительно высокое качество? Будут ли применяться санкции за срыв дедлайна или результаты, не соответствующие ожиданиям? Идеальная сделка — это та, которая ясно определяет ожидаемые результаты и конкретный срок исполнения, а также конкретные успехи, которых необходимо достичь в работе. Каждая копейка компенсации, материальной и нематериальной, должна быть привязана либо к конкретному достижению, либо к моменту представления результатов к оговоренному сроку. В идеальном мире, если в какой-то момент сотрудник не делает то, что должен, он не получает оплаты за работу.

Означает ли это, что обсуждению подлежит любой вопрос? Разумеется, нет. В реальности, если вы хотите стать успешным в переговорах с сотрудниками, то первое, о чем должны договориться, это какие вопросы *не подлежат* обсуждению. Каковы базовые требования к работе, основные стандарты и нормы допустимого поведения? Каковы основы, следуя которым, сотрудники всегда могут рассчитывать на справедливое отношение и оплату, но не более того? Эти условия очерчивают основные границы сделки. Вы должны быть очень конкретны в отношениях со своими сотрудниками и регулярно напоминать им: «Вот что я предлагаю. Вы получите свои деньги, если будете приходить на работу вовремя, не уходить раньше, работать много и хорошо в течение всего дня и не создавать никаких проблем. И тогда вы

сохраните свое место!» Ваши подчиненные должны понимать, что их наняли для того, чтобы они делали свою работу хорошо, быстро и в течение всего дня. За это они и получают свою базовую зарплату и обычные премии. За это они и получают право прийти на вечеринку с пиццей.

Как только вы разберетесь с тем, что *не подлежит* обсуждению, вы должны признать и принять тот факт, что все — и я имею в виду буквально все — остальное может стать предметом обсуждения. Не пугайтесь. Разве сейчас ваши собственные сотрудники не ведут с вами постоянных переговоров по совершенно различным вопросам? Возьмите на себя контроль над этим процессом. Обсуждайте каждый шаг и научитесь делать это очень и очень хорошо. Это означает, помимо прочего, умение постоянно отвечать на вопросы, о которых задумывается каждый сотрудник: «В чем суть происходящего? Чего вы от меня хотите? И что я должен получить за свой упорный труд сегодня, завтра и на следующей неделе?» Помимо основных условий, сотрудники должны знать, что если они хотят чего-то или нуждаются в большем, то вполне могут это получить благодаря упорному труду.

Поймите и примите то, что управление людьми стало ежедневными переговорами. Откажитесь от мышления в стиле иерархического лидерства и не считайте переговоры чем-то обидным. Это просто работа! Управленческие отношения — это набор сделок. Вы начальник. Вы хотите, чтобы сотрудник работал больше, лучше и быстрее. А ваши подчиненные хотят заработать себе на жизнь и получить достойную награду в обмен на упорный труд. К кому они придут за этим? К вам. Они должны верить, что вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы помочь им получить заработанную награду. И единственный способ, которым вы можете завоевать это доверие, это делать больше для одних людей и меньше для других.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)