

# Задачи, связанные с управлением «суперзвездами»

**П**ерейду сразу к сути: самые талантливые сотрудники на любом организационном уровне настолько ценнее остального персонала, что если вы действительно хотите относиться к ним так, как они того заслуживают, поддерживать мотивацию, удерживать и развивать их, то должны предельно четко дифференцировать их от других и щедро инвестировать время и силы в признание и поощрение этих людей.

Вам отлично известно, что по-настоящему талантливый член рабочей команды стоит трех, четырех, а то и пяти посредственных. Представить разницу в ценности подчиненных в количественных показателях иногда бывает трудно, а иногда легко. Подумайте о своем ценнейшем сотруднике, о «суперзвезде», на которую вы можете рассчитывать без малейших раздумий и колебаний. О том, кто почти всегда выполняет работу правильно, с опережением графика, проявляет ровно столько инициативы, сколько необходимо для пользы дела, принимает правильные решения, даже когда они требуют субъективных суждений, да еще и делает все это преимущественно с улыбкой на лице. День за днем ваша «суперзвезда» подтверждает свою

непропорционально высокую ценность и значимость: этот человек работает в полную силу, постоянно учится и растет как профессионал, всегда готов приложить максимум усилий, предлагает свежие идеи и в высшей степени позитивно влияет на остальных сотрудников своей целеустремленностью и энтузиазмом.

Что бы вы сделали, чтобы у вас в команде появилась такая «суперзвезда»? Только подумайте, насколько это повысило бы ценность всей команды! Скорее всего, ради этого вы готовы на многое, например:

- инвестировать больше времени и внимания в наставничество и развитие такого сотрудника;
- щедро вознаграждать его разными льготами и премиями за инициативу и высокую эффективность;
- предложить гибкий график работы.

А может, вы ко всему этому не готовы? Тогда ответьте на такой вопрос: что ждет вас, современного менеджера, если вы лишитесь своего самого ценного сотрудника? Ответ: мучения. И довольно сильные. День, когда одна из «суперзвезд» приходит и говорит: «Спасибо вам за все. Я собираюсь воспользоваться новой благоприятной возможностью, поэтому ухожу», без сомнения, относится к наихудшим дням в карьере любого руководителя. Представьте себе или вспомните, что этого человека вы действительно высоко цените, на протяжении недель, месяцев или лет вы щедро вкладывали в него силы и время. И вот он заявляет, что уходит, унося с собой все ваши инвестиции. Это может обойтись вам очень и очень дорого — с точки зрения денег, времени, усилий и морального духа команды. Конечно, после ухода «суперзвезды» люди будут делать все от них зависящее, чтобы заполнить зияющие пробелы. Но, как бы они ни старались, проблемы будут возникать вновь

и вновь, то тут, то там. Дело в том, что этот сотрудник жонглировал сразу столькими шарами, что не упустить некоторые из них теперь просто невыносимо. Вам надо как можно быстрее подыскать ему замену и еще быстрее ввести новичка в курс дела, только тогда вы вместе с остальной командой сможете начать по-настоящему наверстывать упущенное. Скорее всего, процесс подбора и найма отнимет довольно много времени и сил. И чем более старомодна и традиционна ваша организация, тем сложнее он будет. А когда замена наконец найдется, вам потребуется еще больше времени, чтобы полностью ознакомить новичка с работой, чтобы он начал приносить команде ощутимую пользу.

Итак, что же вы предпринимаете уже сейчас, чтобы вам не пришлось всего этого делать? Как вы поддерживаете в своих «суперзвездах» заинтересованность, целеустремленность, энтузиазм и удовлетворение от работы под вашим началом? Как добиваетесь того, чтобы они оставались в вашей команде как можно дольше?

Раньше можно было довольно твердо рассчитывать на то, что самые талантливые из нанятых людей со временем поднимутся по карьерной лестнице, а посредственные отсеются сами по себе. Вы не предполагали, что всех, кто пришел к вам работать, ждет долгая и успешная карьера в компании. Каждому входящему в вашу дверь, вы буквально с порога бросали один и тот же вызов: «Ты готов у нас преуспеть?» И самые талантливые обычно этот вызов принимали. Но сегодня они, кажется, готовы развернуться и уйти. Почему? Потому что они могут себе это позволить. На современном рынке труда вы постоянно рискуете тем, что самые ценные сотрудники уйдут задолго до того, как выплатят вам долг или хотя бы вернут то, что вы инвестировали в их поиск и профессиональное развитие.

Доступ к наиболее талантливой рабочей силе был и остается ключом к успеху любой организации. Собственно говоря, это давно не новость. Если умеющая экономить и гибкая компания хочет преуспеть на современном рынке, ей постоянно необходимо выполнять все больше качественной работы, задействовав все меньше трудовых ресурсов. А это означает, что ей нужны очень-очень хорошие работники.

Вот почему независимо от колебаний рынка труда постоянно растет и будет расти спрос на персонал, способный работать быстрее, лучше и разумнее. Вам нужны новаторы (работающие в рамках основополагающих принципов), полные энтузиазма (в пределах разумного) и способные рисковать и совершать ошибки (не слишком сильно и не слишком серьезные). И в обозримом будущем спрос на такой персонал будет превышать предложение. Технологии не перестанут развиваться, организации станут еще компактнее и экономичнее, темпы изменений будут расти, конкуренция — усиливаться, бизнес станет еще более ориентированным на клиента, ожидаемое время отклика будет сокращаться, а требования к эффективности труда неуклонно повышаться.

«Суперзвезда» — это талантливый топ-менеджер, способный за полтора года полностью исправить ситуацию в «умирающем» подразделении. Это программист, который может написать две строки программы за время, за которое большинство его коллег напишут одну. Это оператор колл-центра, который разговаривает любого клиента, соберет больше всех данных для маркетинговых исследований, да еще и попутно предложит идеи усовершенствования системы в целом. Это продавец, способный продать что угодно кому угодно, который еще и ведет учет складских запасов с помощью специального портативного электронного устройства. Это заведующий складом, которого все сотрудники и клиенты знают по имени, а он, в свою очередь, назубок знает всю базу данных своего склада.

Это фабричный рабочий, который попутно выполняет функции инженера по контролю качества. «Суперзвезда» — это огромная ценность для любой организации, и ему это отлично известно. Такой человек всегда тянется к менеджеру, признающему его заслуги и значимость, вознаграждающему и готовому щедро инвестировать в его дальнейший рост и развитие, в то, чтобы еще больше повысить его ценность.

Надо признать, менеджеры часто теряют «суперзвезд» (или упускают их в процессе найма) из-за отсутствия достаточных полномочий и (или) ресурсов, необходимых для того, чтобы должным образом признавать заслуги таких сотрудников и по достоинству их вознаграждать. Однако нередко это случается из-за недостатка у менеджера воображения.

Один руководитель рекламной компании рассказал мне весьма поучительную историю о том, что он сам назвал «драматической ошибкой в управлении талантами». Была у него сотрудница-«суперзвезда», которая, попав в действительно затруднительное положение, пришла к нему и объявила, что в обозримом будущем может работать в офисе только три дня в неделю. По четвергам она хотела работать на дому, а по пятницам и вовсе иметь третий выходной. Вот что рассказывает менеджер:

Эта сотрудница отличалась поистине фантастическими навыками работы с людьми, была суперкреативной, могла в чем угодно убедить любого клиента и имела большой опыт как в проведении узконаправленных исследований продуктов, так и в интерпретации собранных данных и создании на их основе отличных, броских креативных рекламных обращений. У нее был большой опыт организации мультимедийных кампаний. Это была на редкость яркая, харизматичная личность, она умела привлечь внимание клиента на первой презентации

проекта и довести дело до конца, на высочайшем уровне подготовив и реализовав практически любую мультимедийную рекламную кампанию. Словом, таких, как она, в команде больше не было. Но три рабочих дня в неделю в офисе и один дома? Мне показалось, что мы не можем себе этого позволить. Это сделало бы ее элитным сотрудником, любимчиком руководства. Нас тревожило, как на это отреагируют другие. Все это я ей и сказал, добавив, что ее должность не предполагает неполной занятости. А она на это ответила, что и сама не намерена работать неполный рабочий день. Она хотела остаться штатным сотрудником: с соответствующей зарплатой, льготами и премиями и всей причитающейся административной поддержкой. Более того, она рассчитывала на то, что в скором времени станет партнером в фирме. Но при этом хотела работать по четвергам на дому, а по пятницам иметь дополнительный выходной.

Я спросил своего собеседника: «Интересно, что вы подумали, услышав все это?» Он ответил: «Честно говоря, я отлично знал, что эта сотрудница способна делать за четыре дня в неделю гораздо больше, чем большинство очень неплохих наших ребят делают за пять рабочих дней, но мы просто не могли пойти по этому пути. Мы позволили ей уволиться. И еще очень долго за это расплачивались».

Женщина, о которой шла речь, была чрезвычайно ценным сотрудником, и ей это было известно. Она отлично понимала, что может просить то, что ей нужно, иначе, конечно, не была бы столь требовательной. Как вы думаете, если бы она получила желаемое, эффективность ее работы снизилась бы или повысилась? Я думаю, второе. И как, по-вашему, ушла бы она из этой компании в ближайшее время, если бы ей дали все, что она требовала? Скорее всего, нет. Кстати, руководитель рек-

ламного агентства, который рассказал мне эту историю, признался: «Если бы я мог вернуть время назад, я бы, не раздумывая, предоставил этой сотруднице любые льготные условия».

Каждому менеджеру хочется, чтобы его команда состояла сплошь из «суперзвезд». И если под вашим началом работает хотя бы одна, держу пари, меньше всего на свете вам хотелось бы ее лишиться. Независимо от того, требует ли такой сотрудник более выгодных условий, вы должны поощрять его в соответствии с его выдающимися заслугами материальными и нематериальными наградами.

- **Вы должны инвестировать в «суперзвезд» любыми возможными способами.** Это подразумевает вложение вашего времени, а также предоставление всех программ профессионального развития, какие вы только можете предложить, не говоря уже о всевозможных наилучших ресурсах.
- **Вы должны платить «суперзвездам» столько, сколько они стоят,** особенно если они проявляют инициативу и готовы прикладывать максимум усилий. Это обязательно надо делать, даже если эти сотрудники в итоге станут получать гораздо бóльшую зарплату, чем их менее эффективные коллеги.
- **Вы должны гибко подходить к месту и времени работы «суперзвезд»** — во всяком случае, до тех пор пока они выполняют свои задачи на очень высоком профессиональном уровне, с опережением графика.

Как известно, на свободном рынке каждый получает то, что ему удастся выторговать. Как менеджер вы располагаете полномочиями и ресурсами, чтобы выделять «суперзвезд» среди остальных подчиненных, признавать их заслуги и соответственно вознаграждать. Если в ваших силах выполнить все их

условия, касающиеся не только зарплаты, но и рабочего графика, трудового стажа, удобства местонахождения, рабочих заданий и многого другого, ваша позиция в этих переговорах существенно усиливается.

В конце концов, вы менеджер.

- Вы решаете, каким сотрудникам уделить больше времени для личного общения и насколько тщательно подготовиться к встрече с тем или иным подчиненным.
- Вы назначаете людей на лучшие проекты (и на поистине ужасные).
- Вы составляете рабочий график.
- Вы решаете, кто с кем будет работать.
- Вы иногда имеете полномочия переводить людей из одного города в другой или даже из одной страны в другую и уж как минимум с одного рабочего места на другое.
- Вы можете весьма существенно влиять на зарплаты сотрудников и их перспективы карьерного роста.
- Вы оцениваете эффективность персонала.
- Вы иногда имеете полномочия распределять важные ресурсы: офисное пространство, возможности профессионального обучения, контакты с лицами, принимающими решения, отгулы и выходные, а порой даже деньги.

Предоставление более щедрых вознаграждений и лучших условий работы ради признания заслуг и удержания наиболее эффективных сотрудников — это всеобщая бизнес-тенденция, которая, скорее всего, сохранится в обозримом будущем, несмотря на любые колебания на рынке труда. Бизнес-лидеры это понимают, потому что это в полной мере согласуется с другими мощными современными установками, в частности с составлением рейтингов персонала и оплатой, базирующейся на эффективности.

Наше исследование в этой области однозначно показало, что дифференцированный подход к признанию и вознаграждению сотрудников приносит желаемые плоды только в том случае, если менеджер изо всех сил старается охватить вниманием каждого подчиненного. Для начала направьте луч своего прожектора на сотрудников-«суперзвезд». Они этого заслуживают. Кроме того, так вы четко покажете всей команде, что «суперзвезды» действительно работают лучше, быстрее и с более правильным отношением к делу и что именно за это их вознаграждают. А поскольку эти люди ставят перед собой более высокую планку, они становятся примером для других амбициозных сотрудников, которые тоже стремятся стать «суперзвездами».

В теории все это кажется целесообразным, однако большинство менеджеров почему-то по-прежнему убеждены, что у них слишком мало времени, полномочий и ресурсов, чтобы по-настоящему выделять и вознаграждать «суперзвезд». Вместо того чтобы уделять самым талантливым подчиненным львиную долю своего времени и внимания, менеджеры часто радуются, что им не нужно беспокоиться об их работе, что хотя бы эти сотрудники не нуждаются в постоянном контроле и управлении. А когда «суперзвезда» стучит в дверь кабинета менеджера и заявляет, что хочет работать только три дня в неделю в офисе и дома по четвергам, менеджер вполне может, честно глядя ей в глаза, заявить: «Понимаете, я никак не могу позволить работать по собственному графику даже таким ценным сотрудникам, как вы. Это означало бы, что я предоставляю кому-то особые привилегии». Да еще и добавит: «А это будет несправедливо по отношению к остальной команде».

Впрочем, менеджеру, скорее всего, очень не хочется потерять «суперзвезду» или даже просто вызвать ее недовольство или обидеть. И тогда он решает выполнить просьбу, но при этом нередко совершает распространенную ошибку, заключив

с суперзвездой тайное соглашение: *«Хорошо. Считайте, что мы с вами договорились. Только никому об этом не рассказывайте»*. В результате, как правило, довольно скоро в дверь менеджера стучит уже среднестатистический сотрудник, который возмущенно заявляет: «Как я понимаю, “суперзвезда” теперь работает по собственному графику: три дня в офисе, по четвергам дома. Это несправедливо! Вы оказываете покровительство некоторым людям. Я тоже хочу работать по собственному графику!»

Как ему объяснить, что вы и правда покровительствуете некоторым подчиненным, причем абсолютно осознанно и целенаправленно?! Вы благоволите «суперзвездам», потому что они выполняют больший объем работы, трудятся лучше, быстрее и с более правильным настроем. Поэтому они более ценные сотрудники. Вам нужно сразу объяснить всей команде: «“Суперзвезды” делают больше работы. Они раньше приходят на работу и позже уходят. Они проявляют инициативу, причем ровно в той мере, в какой нужно, не выходя за рамки дозволенного». Вам нужно бросить среднестатистическим сотрудникам вызов: «Предлагаю начать обсуждать на наших регулярных личных встречах, как и вы тоже сможете когда-нибудь стать “суперзвездой”. Давайте начнем говорить о том, как вам начать двигаться к повышению эффективности труда и в результате больше зарабатывать! Давайте начнем вместе думать, как вы можете выполнять больше работы, делать ее быстрее и лучше и, возможно, даже с более правильным отношением. Давайте начнем обсуждать, что мы можем изменить, чтобы вы заслужили и получили больше признания и вознаграждения. И так шаг за шагом, день за днем».

Каждый сотрудник, заслуживающий того, чтобы его наняли, и, уж конечно, каждая «суперзвезда» хотят знать, что именно нужно делать, чтобы получить большее признание

руководства и больше зарабатывать. Помогите людям, четко и конкретно рассказав им, что для этого требуется. Вы должны постоянно и регулярно напоминать подчиненным: «Мы заключили с вами сделку. Вы приходите на работу вовремя, не уходите раньше времени, максимально качественно выполняете большой объем работы, не создаете проблем. А мы вам за это платим и предоставляем гарантии занятости». Это основные принципы вашего трудового контракта. Ваши сотрудники должны понимать, что делать свою работу очень хорошо и очень быстро на протяжении всего рабочего дня — вот для чего их, собственно, наняли. И за это им платят основную заработную плату и премии. При этом люди должны четко знать, что, если они хотят большего, им придется заслужить дополнительное признание и вознаграждение усердным трудом, выходя за рамки основных должностных обязанностей. А вы как менеджер в работе с подчиненными на каждом этапе этого пути должны следовать следующему плану.

1. Предоставить каждому человеку шанс выполнить все предъявляемые к его работе базовые требования, а затем обеспечить его возможностью превышать эти ожидания и получать соответствующее вознаграждение.
2. Проанализировать и мобилизовать ресурсы, которые есть в вашем распоряжении в данный момент. С максимальной эффективностью использовать драгоценное время личных встреч и свою власть при распределении вознаграждений, составлении рабочих графиков, признании заслуг; свой доступ к лицам, принимающим решения; право решать, какие задачи кому поручить; кто пройдет дополнительный тренинг; на каком месте будет трудиться каждый подчиненный; кто с кем будет сотрудничать и тому подобное.

3. Делать все от вас зависящее для расширения имеющихся в вашем распоряжении ресурсов и искать и использовать любую возможность для стимулирования и вознаграждения повышенной производительности всех своих подчиненных, но особенно «суперзвезд».
4. Создать и поддерживать в команде атмосферу доверия с помощью открытого общения и прозрачности, чтобы каждый сотрудник точно знал, что ему надо делать, чтобы заработать дополнительные признание и вознаграждение.
5. Отслеживать, оценивать и документировать прогресс каждого подчиненного на каждом этапе пути.
6. Всегда предоставлять обещанное вознаграждение и применять заслуженное наказание, которые сотрудники заработали собственными действиями и поведением.

Конечно, вы не можете сделать все для всех. Да и кто ставит перед собой такую цель? Открыто расскажите членам команды, кого вы вознаграждаете, как и за что. Тогда, возможно, и другие начнут трудиться усерднее, чтобы заработать особое признание руководства. Чрезвычайно важно стремиться к тому, чтобы каждый подчиненный точно знал, как и чем он заслужил вознаграждение и что ему нужно сделать, чтобы заработать еще больше или получить бóльшую свободу действий и гибкость при организации своего труда.

Как же это сделать? Предельно четко сформулировав ожидания и всегда увязывая получаемое вознаграждение с тем, в какой мере выполнены эти требования. Если каждым членом команды управляют таким образом, люди вряд ли будут недоумевать, почему кто-то из коллег получает льготы и привилегии. Каждый из них будет на собственном опыте знать, что нужно делать, чтобы заработать особое признание и вознаграждение. Они будут понимать, что, если «суперзвезда»

пользуется повышенным вниманием и благосклонностью менеджера, значит, она действительно это заслужила. В конечном счете от этого зависит ваша репутация менеджера.

Что бы вы ни делали, чтобы быть гибким и щедрым в деле удержания самых ценных сотрудников, вам нужно быть еще более гибким и щедрым, чтобы поддерживать их заинтересованность, энтузиазм, мотивацию и стремление к дальнейшему профессиональному росту. На этом пути учтите следующие рекомендации:

- Сколько бы времени вы ни общались с глазу на глаз с просто хорошими сотрудниками, уделяйте подготовке к беседам с «суперзвездами» больше времени, готовьтесь к ним не менее тщательно, чем, скажем, к встречам с начальником своего босса. Убедитесь, что время общения с «суперзвездами» используется с максимальной пользой как вами, так и вашими собеседниками.
- Как бы вы ни организовывали работу просто хороших работников в плане их сотрудничества с поставщиками, клиентами, коллегами, подчиненными и менеджерами, «суперзвезды» должны иметь приоритетное право выбора.
- Какие бы задачи и обязанности ни возлагались на хороших сотрудников, право первенства при выборе нужно предоставить «суперзвездам». Пусть они первыми выберут понравившийся проект или задание.
- Какие бы возможности обучения ни были доступны хорошим сотрудникам, лучшие учебные ресурсы предложите в первую очередь своим лучшим работникам.
- Сколько бы вы ни платили хорошим сотрудникам, «суперзвезде» платите больше. Подумайте об увеличении оклада, более щедрых льготах и наградах. И обязательно выписывайте дополнительные премии, исходя из четких

контрольных ориентиров, привязанных к конкретным действиям, находящимся в диапазоне контроля ваших подчиненных.

- Какой бы гибкий график работы вы ни предоставляли хорошим сотрудникам, расписание «суперзвезд» должно быть еще более гибким, предоставьте им бóльшую свободу действий при выборе их рабочего графика.
- Как бы ни распределялись рабочие места и рабочее пространство (и командировки), предоставьте «суперзвездам» право выбора.

Чем больше вы помогаете «суперзвездам» адаптировать свои роли, рабочие условия и возможности оплаты к их уникальным потребностям, тем дольше поддерживаете их энтузиазм, мотивацию и целеустремленность на высоком уровне. Помните, что практически любой «суперзвезде» чрезвычайно импонирует перспектива профессионального и карьерного роста. Вопрос в том, захочет ли этот сотрудник делать это в *вашей* команде, под *вашим* руководством и есть ли у вас все, что нужно, для дальнейшего управления им так, как заслуживает его талант?

### ЗАДАЧА МЕНЕДЖЕРА № 17:

## **КОГДА НАДО ПОДДЕРЖИВАТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ «СУПЕРЗВЕЗДЫ» В РАБОТЕ**

Чтобы управлять «суперзвездой», надо и *самому* быть таким. Верно? А это серьезный прессинг. Один из самых неприятных секретов управления самыми ценными сотрудниками заключается в том, что многие менеджеры далеко не уверены, что у них есть все, чтобы правильно руководить такими кадрами.

Иногда начальники обманывают себя, полагая, что их «суперзвезды» настолько талантливые, квалифицированные и мотивированные работники, что ими вовсе можно не управлять. Но это не так, руководство необходимо даже «суперзвездам». Как у любого другого сотрудника, у них бывают неудачные дни и случаются ошибки, иногда они двигаются в неправильном направлении. Как и всем остальным, им необходимы руководящее участие, советы, поддержка и мотивация. И больше всего самые талантливые и ценные сотрудники хотят, чтобы им давали трудные и интересные задания и помогали расти и развиваться.

Иногда менеджеры говорят мне: «Эта “суперзвезда” не такая, как остальные. Она настолько талантливая, опытная и мотивированная, что мне просто нечего ей предложить». Даже если это действительно так, это вовсе не значит, что такому человеку не нужен руководитель. Просто вы сомневаетесь, что справитесь с данной задачей. А между тем, чтобы стать великим тренером, вовсе необязательно быть олимпийским чемпионом. В первую очередь нужно быть настойчивым, требовательным, постоянно заинтересованным, обеспечивать регулярное и четкое взаимодействие с подчиненным в зоне его ответственности. По меньшей мере вам придется стать своего рода зеркалом, в которое «суперзвезда» может в любой момент посмотреться и которое будет для нее постоянным источником честной обратной связи. «Суперзвезда» хочет иметь наставника по эффективности, который точно знает, чем она занимается, обладает ресурсами и полномочиями, чтобы помочь ей работать еще быстрее и лучше, и внимательно следит за ее успехами.

Но вместо этого очень часто происходит вот что: менеджеры устраняются от управления самыми талантливыми сотрудниками, рассуждая примерно так: «Разве я нужен такой

«суперзвезде»? У меня и так масса других, куда более насыщенных дел, чем управление ею. Мне остается только радоваться, что у меня есть подчиненные, о которых можно вообще не беспокоиться». И такие менеджеры безответственно игнорируют «суперзвезд», не обращая на них внимания днями, неделями и даже месяцами. Почему они так поступают? Потому что знают: если оставить этого сотрудника без присмотра, ничего страшного не случится. Начальник знает, что работник способен отлично справиться с любым порученным ему заданием и даже наверняка сделает намного больше. По сути, менеджер полностью полагается на такого сотрудника, буквально во всем превращая его в своего неофициального помощника. Он изначально ожидает от него максимума и требует или хотя бы просит этого, зная, что этот человек крайне редко говорит «нет». Иными словами, вместо того чтобы окружить «суперзвезду» вниманием, дать ей множество льгот и бонусов, вы навешиваете на этого и без того сильно загруженного сотрудника все новые и новые обязанности, зачастую лишая его при этом своей управленческой поддержки, потому что, по-вашему, он и сам со всем отлично справится. Ведь «суперзвезда», как правило, инициативна и отлично мотивирована. Ей не нужно каждый день напоминать, как много она для вас значит. Она настолько хороша, что и сама должна знать, как высоко вы ее цените. По крайней мере, вы *надеетесь*, что она знает, что вы найдете способ признать ее заслуги и должным образом вознаградить за огромный вклад в общее дело, что вы сделаете это в самом скором времени, только, пожалуй, не сейчас.

Суть проблемы кроется в следующем: как только вы начинаете пренебрегать «суперзвездой», вы перестаете играть роль особенного наставника по вопросам эффективности и, следовательно, главной фигуры в деле создания очередной ступени карьерной лестницы для этого сотрудника. Мне совершенно

непонятно, почему менеджеры отказываются от такой завидной роли. Тем не менее наши исследования выявляют подобные факты постоянно. «Суперзвезды» хотят, чтобы кто-то играл эту роль в их карьере, и, если вы от нее отказываетесь, они непременно в скором времени заполнят пустоту кем-то другим. Отказавшись быть наставником и помощником своей «суперзвезды», вы тут же начинаете ее терять.

Приведу показательный пример. «Мы постоянно удивляемся — впрочем, теперь, наверное, больше не будем — тому, кто остается в компании, а кто увольняется, особенно в последние годы», — рассказал мне топ-менеджер крупной фирмы по оказанию финансовых услуг. Он продолжил: «Конечно, мы знаем, кто из сотрудников обладает самым высоким потенциалом и кто лучше всех работает. Так вот, раньше я мог вполне точно предсказать, кто из них останется надолго. Но в последние годы меня ждали сплошные сюрпризы. Те, кому, кажется, следовало бы уйти, остаются. А другие, которые, по-моему, очень даже на своем месте, все чаще встают и уходят».

Проанализировав проблему, о которой рассказал менеджер, мы обнаружили следующее: культура компании была такова, что сотрудники, работавшие эффективнее других, меньше всего контактировали с высшим руководством. Топ-менеджеры тратили слишком много времени на общение с несколькими наихудшими работниками из нижнего звена и совершенно недостаточно на лучших сотрудников. Иными словами, быстро обучаемая «суперзвезда», которая оперативно разбирается в сути порученного проекта, принимается за работу и по ходу дела без посторонней помощи решает все возникающие у нее проблемы, меньше всех могла рассчитывать на взаимодействие со своим руководителем. Итак, эти сотрудники очень быстро понимали, что наставника или учителя, который поможет им профессионально расти и развиваться, у них нет,

и начинали искать его в другом месте. Это были отличные работники, и им хотелось трудиться под началом эффективного небезразличного лидера, способного стать для них тренером и помощником. Я поделился этими выводами с руководителем фирмы и его коллегами: «Вы не думаете и не беспокоитесь о своих лучших сотрудниках по той самой причине, что они лучшие, поэтому человек от вас уходит. Нужно изменить этот подход».

Решение было простым: мы изменили ситуацию, перевернув корпоративную культуру с ног на голову. Топ-менеджеры не должны игнорировать «суперзвезд», наоборот, такие люди должны всегда быть в фокусе внимания руководства. Чем ярче «суперзвезда», тем больше времени и внимания ей нужно уделять. Проще простого!

Но на деле без трудностей не обошлось, потому что, как оказалось, многие топ-менеджеры сами нуждались в помощи. Они рассуждали так:

О чем нам говорить с «суперзвездой»? В конце концов, этот человек настолько талантлив, опытен и мотивирован, что способен взять на себя намного большую ответственность, чем большинство наших сотрудников, и прекрасно со всем справиться. Такой работник самостоятельно составляет планы проектов, быстро выполняет большой объем качественной работы в течение всего дня и изо дня в день, не создает проблем, быстро и постоянно учится, у него отличные навыки коммуникации, он видит общую картину, способен критически мыслить и проявляет ровно столько инициативы, сколько нужно, не выходя за рамки дозволенного. Он выше всяких похвал: он просто идет и делает! И я не собираюсь зря тратить его время. Разве я могу гарантировать, что все наши личные беседы будут полезными и конструктивными?

Один из топ-менеджеров высказал по этому поводу такую идею: «Чтобы это гарантировать, мне необходимо перевести свои регулярные встречи с подчиненными на принципиально новый уровень. Конечно, это повысит требования, предъявляемые ко мне как к руководителю. Мне нужно будет намного больше делать. Чтобы разговор был более конструктивным, придется тщательнее к нему готовиться. Только так я смогу бросить вызов самым ценным сотрудникам и помогать им продолжать бросать вызовы самим себе. И по ходу дела я и сам очень многому научусь». И это чистая правда: будучи наставником «суперзвезды», вы действительно можете многому научиться.

Таким образом, вместо того чтобы пренебрегать регулярным индивидуальным общением с «суперзвездами», работающими под вашим началом, удвойте время и внимание, которые вы им уделяете. Переместите личные беседы в верхнюю часть списка своих управленческих приоритетов, во всяком случае поставьте их выше встреч с сотрудниками, работа которых вас не устраивает. А потом повысьте качество общения с «суперзвездами». Чтобы подпитывать интерес и мотивацию такого сотрудника, вам нужно выполнять несколько правил.

1. Готовиться к беседам с ценнейшими сотрудниками следует тщательнее, а не меньше, чем к встречам с другими подчиненными.
2. Регулярно инспектировать работу «суперзвезд», убеждаясь, что дела у них идут так, как вы думаете. Ценные сотрудники, как и весь остальной персонал, должны регулярно отчитываться в выполнении задач, проектов и обязанностей. Какими бы талантливыми они ни были, менеджер обязан следить за тем, что работают они так, как положено.

3. Обращать особое внимание на случаи, когда «суперзвезды» бросают вам вызов, когда вы этого не ждете. Учиться на опыте, если они заставляют вас постоянно быть начеку и быстро реагировать на изменения и трудности.
4. Устраивать мозговые штурмы для обсуждения часто повторяющихся проблем и выработки инновационных решений.
5. Учиться на опыте «фронтальной разведки» «суперзвезд» («Что происходит на самом деле?») и делать выводы на основе анализа их работы («Какова ваша роль в происходящем?»).
6. Помогать «суперзвездам» повышать уровень профессиональной компетентности и приобретать новые узкоспециализированные знания.
7. Следить за тем, чтобы потребности «суперзвезд» полностью удовлетворялись, и убеждаться, что они не подыскивают другую работу. Регулярно спрашивать их: «Вам что-либо от меня нужно?» Внимательно отслеживать достижения «суперзвезд» и искать способы особым образом вознаграждать за них.
8. Предлагать «суперзвездам» становиться лидерами команд и пробовать свои силы в менеджменте, например при выполнении краткосрочных проектов и управлении временными командами. И на каждом этапе этого пути оставаться их внимательным и заинтересованным наставником.
9. Обучать «суперзвезд» специальным приемам, рассказывать им об обходных путях, предупреждать о ловушках и подводных камнях профессии, помогать в решении проблем. Поддерживать их в неудачные дни и консультировать и советовать, если им трудно дается принятие решения.

10. Время от времени обсуждать стратегические карьерные возможности «суперзвезды» внутри организации. Анализировать их проекты и обсуждать, к каким заданиям стоит стремиться в ближайшем будущем. Обсуждать новые возможности для обучения, перехода в другие рабочие группы или на новое место. Да-да, вы можете рекомендовать своей «суперзвезде» стратегии карьерного роста или улучшения условий труда. Важно регулярно консультировать сотрудника по этим вопросам с точки зрения хорошо осведомленного человека, чтобы ему не пришлось в голову обратиться за такими консультациями к посторонним, например в кадровое агентство.
11. Использовать свое влияние и авторитет в организации, чтобы гарантировать самым ценным сотрудникам получение львиной доли ресурсов для поддержки и ускорения их карьерного роста. Регулярно беседовать с «суперзвездами», чтобы убедиться в том, что на работе их все устраивает. Ориентировать их на самые перспективные возможности профессионального обучения и развития, консультировать при выборе проектов и заданий, сводить с самыми влиятельными людьми. Следить за тем, чтобы они получали все заслуженные премии, повышения по службе и желательные условия труда.

### **ЗАДАЧА МЕНЕДЖЕРА № 18:**

#### **КОГДА НАДО УДЕРЖАТЬ «СУПЕРЗВЕЗДУ» В КОМАНДЕ**

Вот уже много лет мы консультируем разные организации, рассказывая им о передовых методиках удержания и контроля над оттоком талантливого персонала. Время от времени руководители компаний-клиентов звонят мне в панике по поводу

того, что один из самых ценных сотрудников, кажется, собрался увольняться. «Он уже одной ногой за дверь! Что мне сделать, чтобы он не ушел?»

Но я хочу рассказать вам о звонке прямо противоположного содержания, одном из самых приятных, которые я слышал за все время работы в этой области. «Отличная новость! Моя “суперзвезда” и правда уже совсем было собралась уходить, но теперь, я уверен, она от нас никуда не денется!» Именно это сообщил мне однажды один чрезвычайно довольный топ-менеджер огромной международной компании из горнодобывающей отрасли (я буду называть его Золотодобытчиком).

Я знал, что Золотодобытчик страшно боится потерять одну очень перспективную протеже, с которой тесно сотрудничал, был ее наставником и всячески способствовал ее развитию на протяжении почти двух лет (я буду называть ее Слитком). Она, без всяких сомнений, была самой настоящей «суперзвездой» и работала на редкость хорошо. Эта сотрудница имела кандидатскую степень в области геофизической техники и диплом МВА. У нее было гражданство Евросоюза и американское, она говорила на нескольких языках и имела большой жизненный опыт, закаливший ее. Золотодобытчик инвестировал в рост и развитие Слитка огромное количество времени и ресурсов. Он приглашал ее на совещания топ-менеджмента компании, знакомил с влиятельными людьми, посвящал в детали сложных операций. Он готовил себе заместителя, а лет через десять, возможно, и преемника. Золотодобытчик не раз заявлял: «Точно вам говорю: Слиток вполне может работать генеральным директором нашей компании». Кстати, этой сотруднице было всего тридцать три года.

Думаю, можно и не упоминать о том, что Слиток со всех сторон усердно обхаживали и многие другие потенциальные работодатели. Ей чуть ли не каждый день звонили из кадровых

агентств, не говоря уже о менеджерах высшего звена и даже главах других компаний из горнодобывающей и смежных областей. Она могла рассчитывать на удовлетворение любых своих требований во многих компаниях. И Золотодобытчик отлично понимал, что его значительные инвестиции в развитие Слитка подвергаются серьезному риску. Он уже и так использовал каждый лишний бюджетный доллар, чтобы платить ей зарплату повыше, но другой работодатель в любой момент мог просто предложить еще больше и одним махом свести материальный фактор на нет. Одними деньгами проблема не решалась. Рецепт должен был быть связан с какой-то более интересной «валютой» — такой, которую намного труднее «перебить» на торгах. Требовалось определить, какие нефинансовые факторы наиболее важны для Слитка, и найти способ создать на ее рабочем месте такие условия, которые вряд ли смог бы воспроизвести другой работодатель.

Я так и посоветовал Золотодобытчику: «Постарайтесь узнать, что Слиток считает идеальными рабочими условиями, помимо высокой зарплаты. Попросите ее описать вам работу ее мечты». С такой работы никто никогда не уволится.

Оказалось, Слиток мечтала жить и работать в районе залива Сан-Франциско (хотя команда Золотодобытчика базировалась в Солт-Лейк-Сити). Она хотела трудиться под началом Золотодобытчика и над его проектами. Она хотела работать тридцать восемь недель в год по строгому календарному понедельному плану и иметь четырнадцать недель отдыха. Но при этом была согласна присутствовать на совещаниях и собраниях, которые выпадут на ее выходные недели. Она хотела, чтобы командировки не превышали 50 процентов ее рабочего времени. Она желала получать полную зарплату штатного сотрудника со всеми положенными льготами, премиями и повышениями по службе. Она хотела иметь штатного помощника в районе

Залива, который будет работать только с ней. Были и другие пожелания, но главное я перечислил.

И Золотодобытчик дал Слитку все, что она хотела. И правильно сделал. Она никуда не ушла. Никто не увольняется с работы своей мечты.

Когда я рассказываю бизнес-лидерам эту историю, некоторые приходят в ярость: «Да это же все равно что поддаться на шантаж! Дайте мне работу моей мечты или я уволюсь и унесу все ваши инвестиции в мои тренинги и развитие к вашим конкурентам! А мы не должны вести переговоры с шантажистами!»

Я отвечаю на это так: а почему сотрудник, более ценный, чем большинство других, не может вести переговоры о лучших условиях труда, которые он вполне способен получить — не у вас, так в другом месте? Право самых талантливых работников вытребовать себе лучшие условия труда — один из главных принципов свободного рынка, определяющих трудовые отношения. Современные трудовые отношения базируются на сделках и договорах. Только хватит ли вам воображения, чтобы предложить своим «суперзвездам» справедливые и убедительные условия? Сумеете ли вы мобилизовать все свои ресурсы и полномочия, чтобы сделать им предложение, от которого они не смогут отказаться? Лучшие сотрудники на всех уровнях должны иметь возможность вести переговоры о лучших условиях. Если ценный работник берет на себя труд сделать что-то ради изменения своей ситуации: оговаривает какие-то особые соглашения с организацией, менеджером и коллегами, значит, он заинтересован в том, чтобы остаться. И если ему дают то, что он требует, его вклад в организацию, преданность и желание трудиться только возрастают.

Деньги можно заменить чем-то другим. А вот особые условия труда, как правило, нет. Если деньги становятся основной валютой в переговорах с талантливым подчиненным, он без

малейшего труда может сравнить их с предложениями других работодателей. Только не забывайте: другие работодатели тоже имеют обыкновение платить людям деньги. И это весьма мощный фактор: перед существенной разницей в финансовых возможностях устоять очень нелегко.

Вам же надо продемонстрировать значимость «суперзвезды» таким способом, чтобы конкурентам было очень трудно предложить ей что-либо сопоставимое. Наши исследования показали, что люди считают самыми важными пять нематериальных факторов трудовых отношений.

1. Когда работать (график).
2. Где работать (местонахождение).
3. Что надо делать (задачи и обязанности).
4. С кем работать.
5. Чему новому можно (или нельзя) научиться на этой работе.

Если вы позволите сотрудникам приспособить для себя эти факторы, они создадут работу своей мечты. А факторы, создающие работу мечты, — самая ценная валюта, которую может предложить работодатель.

Иногда менеджеры не соглашаются с этой идеей, заявляя: «Ну, если бы я мог прогнуть этот мир и иметь в своем распоряжении все ресурсы, я, конечно, сумел бы удержать всех, кого необходимо». Следует признать, что далеко не любую работу можно «подогнать» под индивидуальные потребности того или иного сотрудника, пусть даже самого ценного. Розничные магазины, например, должны работать в определенные часы по определенным дням. Кассир супермаркета не может работать на дому. Фабричный рабочий должен находиться в цеху у своего станка. Поэтому я рекомендую сфокусироваться прежде всего на работе, которую обязаны выполнять

подчиненные. Тщательно проанализируйте каждую задачу, каждый аспект ответственности и спросите себя: обязательно ли это должно делаться в конкретном месте и в конкретное время? Иногда ответ будет утвердительный, в этом случае такие факторы, как время и место, не могут быть предметом переговоров с подчиненными. Однако нередко эти элементы вполне можно обсудить. Значит, у вас есть поле для адаптации условий труда, и вам остается только правильно провести переговоры.

Начав всерьез заниматься этим, менеджер почти всегда обнаруживает, что при тщательном рассмотрении конкретной работы одни задачи и обязанности оказываются довольно гибкими — особенно это касается времени и места, — а другие нет. Такие участки работы невозможно «подогнать» под специфические требования сотрудника. Следовательно, надо разобрать блок задач и обязанностей, составляющих эту работу в настоящее время, на отдельные элементы и составить новый — более гибкий. Например, если человек готов продолжать работать у вас, но только на дому, вам, возможно, придется несколько изменить его роль так, чтобы она состояла только из тех задач, которыми можно заниматься вне офиса или цеха.

Довольно редко приходится адаптировать каждый аспект работы на все 100 процентов. Почти всегда у человека есть один-два фактора, определяющих работу его мечты и имеющих для него первостепенное значение. Скажем, у сотрудника маленький ребенок. Что делать, если малыш во вторник утром заболел, а у обоих родителей жесткий график? Очевидно, что во вторник утром работа уйдет на задний план, по крайней мере для одного из родителей. И такое случается каждый день на любом рабочем месте. Вопрос лишь в том, есть ли у сотрудника возможность договориться о гибком графике, чтобы выполнение родительских обязанностей не мешало его

профессиональным успехам? У многих людей найдется всего пара проблем, связанных с рабочим графиком, которые действительно мешают им жить, и даже совсем незначительные уступки руководства могут дать отличные результаты. Иногда изменения, о которых человек мечтает, связаны непосредственно с полученным заданием: один ненавидит работать с базами данных, другой, наоборот, обожает. И если его интересы по возможности учитываются, это может превратить «просто работу» в работу, ради которой пойдешь на очень многое.

Конечно, некоторые потребности сотрудников просто невозможно удовлетворить. Скажем, Джордж обожает вашу компанию, но больше всего на свете хочет работать в Париже. А у вас нет офиса в Париже. Следовательно, вы никогда не сможете изменить работу Джорджа так, чтобы он был совершенно счастлив. Это нормально. Никто не может угодить всем и во всем. Но зачастую вы *действительно* можете дать людям то, что им нужно, и для этого надо совсем немного изменить их условия труда. А если человек по-настоящему заинтересован в дальнейшем сотрудничестве с вами, ценность ваших уступок для него просто неизмерима.

А должны ли ваши подчиненные зарабатывать особые условия труда? Безусловно, они обязаны делать это постоянно. Ведите непрерывные переговоры по любым требованиям, имеющим смысл. После заключения сделки ожидается, что обе стороны будут соблюдать ее условия. Но эта сделка должна быть всегда открытой, а ее правила — меняться по мере изменения потребностей организации, ценности сотрудника и обстоятельств.

Тут я должен вас предостеречь: иногда предоставление особых условий труда приводит к проблемам с производительностью. Это объясняется тем, что сотрудники не всегда правильно себя оценивают, равно как и работодатели могут ошибаться

в своих предположениях. Настойчивые просьбы «я хочу работать на дому» могут смениться жалобами «дома я не могу сосредоточиться, и все кончится тем, что я просто не выполню задание». Это вовсе не означает, что нужно аннулировать сделку, просто ее нужно пересмотреть. Если источник проблемы с эффективностью очевиден (например, как только человек начал работать на дому, его продуктивность резко снизилась), мудрый менеджер отменит прежнее соглашение, проведет новые переговоры и заключит новую сделку, которая устранил факторы, приведшие к проблеме.

Однако такое случается крайне редко, особенно с сотрудниками-«суперзвездами». Людям обычно очень нравится возможность настройки условий работы под их нужды, поэтому они упорно отстаивают и защищают соглашение, которое им удалось заключить. Если трудовые взаимоотношения базируются на результатах, совместной работе и подотчетности, такая самозащита почти всегда проявляется в форме исключительно высокой производительности. При гибком графике люди часто работают намного лучше просто потому, что им не хочется, чтобы возникли проблемы и вопросы, которые заставят кого-либо усомниться в том, что они достойны такой свободы. Когда людям предоставляют особые условия труда, они вдвойне стараются проявить себя с наилучшей стороны и сохранить свои привилегии. И скорее всего в ближайшее время не покинут компанию.

*А как быть, если у менеджера недостаточно полномочий и ресурсов для удержания самых ценных сотрудников?* Многие признавались мне, что им приходится в этом смысле очень туго. Один руководитель магазина крупной сети супермаркетов сказал: «Сотрудников на миллион долларов у меня нет. Но есть люди, которые для меня невероятно ценны. Например, наш менеджер по плодоовощным продуктам. И менеджер

по деликатесам. Если я их потеряю, у меня возникнут большие проблемы. Но что я могу сделать, чтобы удержать этих “суперзвезд”, если мне приходится экономить буквально на всем?»

Действительно, если ресурсов и полномочий недостаточно, задача менеджера серьезно усложняется. Сконцентрируйтесь на постоянном поиске любых возможностей для удовлетворения потребностей «суперзвезд». И обязательно четко дайте всем понять, кому вы благоволите и почему, и что нужно сделать остальным, чтобы заслужить такое же отношение руководства.

Вот план, который был утвержден на корпоративном уровне и который упомянутый выше менеджер воплотил в жизнь как пилотный проект в своем магазине. Он поработал с начальниками отделов, своими «суперзвездами», над перераспределением их смет затрат на оплату труда. Они взяли все доступные деньги и обдумали, как высвободить средства для дополнительной компенсации самим себе и своим командам. Зарплаты в розничной торговле не очень высокие, так что помочь могла каждая мелочь. И для сотрудников это было очень важно. В итоге все менеджеры-«суперзвезды» сократили полторы полноценные ставки (шестьдесят часов в неделю) и разделили деньги между собой и остальными членами команды в виде сверхурочных. В итоге сотрудникам пришлось работать больше, но дополнительные часы оплачивались в полуторном размере, потому что их оплата была почасовой. Сокращению, разумеется, подверглись самые слабые члены команды. Без этих работников количество проблем заметно уменьшилось, стало меньше ошибок и недочетов, которые постоянно приходилось исправлять. Никто больше не приходил на работу, чтобы просто отбыть свою смену. Коллектив сплотился, усилилась взаимная поддержка. Теперь всем приходилось работать больше, что несколько усложнило жизнь сотрудникам. Но они

начали намного лучше понимать друг друга и при необходимости с большей готовностью подменяли один другого. И всем, конечно, очень нравилось, что они могут приносить в семьи довольно существенные дополнительные суммы.

Благодаря этому плану наш главный менеджер заметно сократил отток персонала в отделах, где реализовывался пилотный проект, и сохранил всех четырех менеджеров-«суперзвезд», которых со временем повысили до директоров магазинов в этой сети супермаркетов. Это была огромная победа для всех.

Не ждите, пока «суперзвезды», так и не дождавшись от вас вопроса «Что мы можем сделать, чтобы удержать вас?», начнут подумывать об уходе на другое место. Начните задавать этот вопрос в первый же рабочий день «суперзвезды» и делайте это постоянно. Означает ли это, что вы как менеджер должны стараться выполнить любые пожелания и требования всех своих подчиненных? Нет. Зачем вам это? Но ради лучших из лучших делайте все, что в ваших силах.

На регулярных личных встречах говорите не только о том, что вам нужно от собеседника, но и о том, что ему нужно от вас. Сотрудники должны знать, что вы понимаете, чего они хотят и в чем нуждаются, что они вам небезразличны, что вы намерены постоянно помогать им получить больше обычного. Но тут чрезвычайно важно не давать пустых обещаний и не вселять ложные надежды. Если сотрудник говорит о совершенно нереалистичных потребностях и желаниях, сразу дайте ему об этом знать, чтобы он мог их соответственно скорректировать. Помогите людям увидеть, что для них доступно, а что нет.

Иногда менеджер может без особого труда дать подчиненному то, о чем тот мечтает. Но для этого необходимо знать, в чем нуждаются сотрудники, чего хотят. Незначительные уступки вроде позволения раньше уйти с работы, чтобы на-

вестить больного родственника, не потребуют от вас особых затрат, а вы проявите заботу и сердечность. Отказ в удовлетворении подобных просьб обычно обходится менеджеру намного дороже, чем согласие. Впрочем, вы не должны позволять сотрудникам злоупотреблять вашей добротой. Если человек хочет уходить раньше каждый день, чтобы проводить сестру в больнице, это уже будет не одноразовая уступка, а особый рабочий график. Но, как мы уже говорили, вы не можете сделать все для всех. Следовательно, подумайте, что именно можно и нужно сделать для этого человека в настоящий момент.

Начните говорить с каждым подчиненным о том, что вы стремитесь их удержать, с первого рабочего дня и делайте это постоянно. И конечно, особое внимание уделяйте «суперзвездам». Если вы регулярно обсуждаете с ними, как удовлетворить их потребности и желания, они наверняка расскажут вам о своих ключевых потребностях в моменты, когда окажутся на распутье — уйти или остаться. Если вы хотите, чтобы человек работал с вами, будьте гибким и щедрым. Так вы задержите его хотя бы на какое-то время. Зачастую дольше всего в компании работают те, кто раз за разом решает остаться.

### ЗАДАЧА МЕНЕДЖЕРА № 19:

## **КАК С НАИМЕНЬШИМИ ПОТЕРЯМИ ПЕРЕЖИТЬ УХОД «СУПЕРЗВЕЗДЫ»**

Но что делать, если «суперзвезда» твердо решила уйти и у вас не осталось никаких способов ее удержать?

На этот вопрос можно ответить по-разному. Я знаю много весьма мудрых менеджеров, которые настолько высоко ценят такое качество, как лояльность, что совершенно не умеют прощать тех, кто решил уволиться из их организации. Глава одной финансовой компании как-то раз сказал мне: «Мы работаем

в условиях жесточайшей конкуренции. Вы либо с нами, либо против нас. Уходя, вы уносите с собой свои способности, умения, навыки, мудрость, коллективные знания, конфиденциальные сведения и контакты и, весьма вероятно, в ближайшее время используете все это, чтобы забрать еду с моего стола. Так что знайте: уходя от меня и из нашей фирмы, вы сжигаете за собой все мосты. Решили уйти — скатертью дорога. Теперь вы уже не наш, вы чужой».

На мой взгляд, это на редкость ограниченный взгляд на трудовые отношения, и я очень не советую вам этот излишне эмоциональный и самоубийственный, хоть и объяснимый, подход.

Чем больше вы и ваша организация вложили в сотрудника, тем больше ставится на карту в деле его удержания, и, даже если он увольняется, вам нужно защитить свои огромные инвестиции, куда бы он ни уходил. Так почему бы не постараться сделать так, чтобы этот человек тоже был заинтересован в сохранении со своим бывшим работодателем хороших отношений? Вероятно, вы не можете позволить себе перевести этого сотрудника на особые условия труда с сохранением штатной должности и рабочего места. Но если вы не можете изменить ситуацию целиком, почему бы не сделать это хотя бы отчасти? Вместо того чтобы терять своих «суперзвезд», предложите им взять неоплачиваемый отпуск, перейти на неполный рабочий день или гибкий график, начать работать на дому или стать консультантом. И даже если ценный сотрудник все же уходит, не сжигайте мосты, поддерживайте с ним тесный контакт, оставайтесь в добрых отношениях. А когда он отдохнет или убедится, что на другой стороне улицы трава вовсе не зеленее, попробуйте нанять его заново. Все это весьма эффективные меры, позволяющие получать дивиденды на инвестиции в суперзвезду даже после того, как она решила от вас уйти.

Не забывайте и о другой важной части уравнения: если сотрудники знают, что один лишь намек на то, что кто-то

подумывает об увольнении, равносильно сжиганию всех мостов, угадайте, как они поведут себя? Ни за что до последней минуты они не скажут вам, что собираются уходить. Они не станут говорить с вами об этом, а потом просто поставят перед фактом, лишив возможности что-либо предпринять. Отношение к тем, кто все же уволился из вашей организации, очень сильно влияет на то, когда и как сотрудники обсуждают с руководством свои мысли об уходе. Если люди знают, что в ответ на подобное признание услышат «скатертью дорога», вы не будете знать, о чем они думают, до тех пор, пока не станет слишком поздно что-либо делать. Любопытно, что единственный способ создать среду, в которой сотрудник расскажет менеджеру о том, что хочет уволиться, — это сделать так, чтобы люди знали, что в ответ им скажут что-то вроде: «Что ж, удачи! Мы постараемся помочь вам всеми доступными способами. И давайте вместе подумаем, как будем поддерживать тесный контакт и хорошие взаимоотношения».

Если вы теряете «суперзвезду», то наверняка хотите, чтобы расставание с ней было как можно более долгим. Конечно, некоторые сотрудники, решив уйти, стараются сделать это быстро и решительно. Но если речь идет о «суперзвезде», с которой вы хотите остаться в очень хороших отношениях, постарайтесь сделать расставание долгим, чтобы успеть разработать хороший план управления преемственностью, обеспечить передачу знаний и мягкую замену ценного сотрудника.

Я навсегда запомнил слова, сказанные мне однажды старшим партнером одной крупной бухгалтерско-консалтинговой фирмы: «Мы очень серьезно относимся к планированию преемственности: недопустимо, потеряв ключевого игрока, понять, что на скамейке запасных нет никого, кто способен его заменить». Каждая «суперзвезда» должна систематически и постоянно заниматься подготовкой и развитием своей смены. Вам нужно регулярно говорить об этом с ценными

сотрудниками на встречах с ними, а они должны обсуждать этот вопрос во время бесед со своими подчиненными. Если же у «суперзвезды» нет собственной команды, то все зависит исключительно от вас. Есть ли у вас план управления преемственностью для каждого ценного сотрудника? Кого готовят на тот случай, если он все же покинет компанию?

Независимо от того, есть ли в резерве человек, способный заменить «суперзвезду» тогда, когда вы узнаете о ее уходе, желательно иметь как можно больше времени, чтобы этот сотрудник мог максимально хорошо подготовить себе смену. Если вам доступна такая роскошь, как наем замены для «суперзвезды» до ее ухода, нужно регулярно встречаться втроем в дополнение к индивидуальным беседам с каждым из этих людей.

- Встречайтесь с глазу на глаз с уходящей «суперзвездой».
- Встречайтесь с глазу на глаз с сотрудником, который ее заменит.
- Встречайтесь с ними обоими вместе.

Во время этих встреч сосредоточьтесь на процессе интенсивной передачи знаний от уходящей «суперзвезды» новому сотруднику, который необходимо разработать заранее. И непременно убедитесь, что эта передача осуществляется не только устно. На каждом этапе тщательно следите за тем, чтобы все подробно документировалось и в итоге был создан информационный пакет, который можно использовать в дальнейшем в качестве учебного или тренировочного инструмента. В идеале эти материалы следует облечь в удобную форму с пронумерованной информацией и функцией поиска, тщательно прокомментированной, с пошаговой инструкцией и ответами на часто задаваемые вопросы по каждой задаче и проекту. Важность создания такого ресурса еще больше повышается,

если у вас вообще нет возможности для непосредственной передачи знаний — например, если нынешние рабочие функции уходящей «суперзвезды» недостаточно тесно пересекаются с обязанностями того, кто ее заменит.

Тут я вынужден сделать паузу и предупредить, что создание информационного ресурса по передаче знаний — задача чрезвычайно сложная. Я много раз видел, как, несмотря на благие намерения всех сторон, информационный пакет, созданный уходящей «суперзвездой», оказывался абсолютно неоптимальным, если только менеджер не делал все от него зависящее, чтобы обеспечить иной результат. Как только вы узнаете, что «суперзвезда» уходит, вам надо использовать все свои личные встречи с ней для того, чтобы постоянно фокусировать ее внимание на процессе передачи знаний. Преподнесите это как последнюю великую миссию «суперзвезды» — миссию по созданию «Стандартных операционных процедур имени Суперзвезды с ее комментариями». На регулярных встречах с этим сотрудником просматривайте все рабочие документы по передаче знаний. Отслеживайте каждый этап. Просматривайте каждый набор составленных ею пошаговых инструкций, чтобы убедиться, что они написаны четко и ясно и ничего не упущено. При необходимости попросите ее поработать над вторым и третьим вариантом. Если вы видите в этом нужду, обсудите с уходящей «суперзвездой» каждый нюанс каждого пакета операционных процедур, обеспечив тем самым нужный уровень детализации.

При этом непременно постарайтесь сделать все, чтобы ваша «суперзвезда» уходила от вас на наилучших условиях и с легким сердцем, это нужно не только ради того, чтобы максимально эффективно использовать долгое расставание с ней. Среди других веских причин стоит назвать, например, тот факт, что этот человек, скорее всего, будет ценным игроком в любой другой организации и на протяжении всей дальнейшей карьеры.

Если он стал «суперзвездой» у вас, почему бы ему не стать ею и на другом месте работы? И почему бы вам не постараться расстаться с ним добрыми друзьями? Кто знает, может, в своей дальнейшей карьере он станет вашим лучшим клиентом? Или отличным поставщиком? А может, в один прекрасный день вернется к вам и опять будет вашим ценным сотрудником, да еще и принесет с собой весь опыт и знания, приобретенные в процессе работы в другом месте?

Несколько лет назад я весьма решительно пропагандировал эту идею на встрече с руководством одной из лучших в мире аудиторско-консалтинговых фирм. Меня попросили помочь подготовиться к совещанию старших партнеров по проблемам долгосрочного стратегического планирования. Больше всего моих клиентов интересовало, как им остановить волну увольнений лучших сотрудников. Я посоветовал следующее: «Позвольте этим людям работать, где они хотят, когда хотят и как хотят. Только постоянно ведите с ними переговоры, обсуждая важные рыночные условия. Покупайте результаты их труда на краткосрочной основе на любых условиях, устраивающих обе стороны. При найме сотрудников не ставьте себя в жесткие рамки».

В ответ на это меня заверили, что руководство и так предлагает работникам альтернативные пути карьерного роста, а я призвал их думать именно о лучших из лучших. «Эти сотрудники больше всех стремятся к максимальной свободе действий и достойному вознаграждению за свои заслуги, но они же также имеют и самую сильную позицию на переговорах. Если вы предлагаете устаревший быстрый или слишком медленный путь, для амбициозных, нацеленных на успех людей это не вариант. Они постараются сами найти более короткий и быстрый путь к своей цели. Если вы не даете им этого здесь, они найдут это в другом месте».

Тут один из партнеров, присутствовавших на совещании, сказал: «Ну и черт с ними!» Он был искренне возмущен и оскорблен. Затем участники затеяли довольно бурное обсуждение, и один из них громко заявил: «А ведь этот парень [имеется в виду ваш покорный слуга] прав. Лучшие сотрудники действительно занимают на переговорах сильную позицию. Мы, конечно, можем позволить себе некоторую текучку кадров, но нам непременно нужно замедлить ее темпы. И главное, нам нужно сосредоточить внимание на наших “суперзвездах”. Но знаете что? Мы не станем уступать требованиям лучших из рядовых сотрудников. Самые ценные люди в компании — это самые профессиональные и опытные. Это мы с вами. И если уж переходить на такой уровень гибкости — работать где, когда и как хочешь, мы должны предложить эти условия старшим партнерам фирмы!»

В итоге на том совещании зародилась огромная, важнейшая инициатива, ознаменовавшая фундаментальные изменения, которые впоследствии были внедрены во многих компаниях, специализирующихся на предоставлении аудиторско-консалтинговых услуг. Типичный возраст выхода на пенсию самых преуспевающих партнеров крупных компаний данного типа довольно невысок, потому что эти специалисты занимаются очень сложной и утомительной работой. Так вот, вместо того чтобы отпускать самых ценных сотрудников на пенсию такими молодыми, фирма, о которой я рассказываю, заняла совсем другую позицию. Она предложила им реструктуризировать свою работу любым удобным для них способом. Теперь многие самые квалифицированные, самые опытные партнеры не уходили, они могли оставаться и продолжать работать сколько угодно на выгодных для них условиях. Их можно было привлекать к работе, когда они были нужны, они могли заниматься особо сложными проектами и заданиями и предоставлять

свои услуги, каждый раз обсуждая с компанией конкретные условия сотрудничества.

Однажды я выступал в Форте Ливенворт перед группой генералов армии США, речь шла о передовом опыте в области удержания «суперзвезд». Я рассказывал им, что многие современные бизнес-лидеры настолько обеспокоены проблемой оттока кадров и так сосредоточены на том, чтобы не лишиться инвестиций в персонал, что готовы пойти практически на все и стараются удерживать людей даже весьма нетрадиционными способами. Судя по всему, я не учел специфики аудитории, потому что после выступления один из генералов сказал мне: «Сынок, если наши люди уходят работать на конкурентов, мы их просто расстреливаем».

В тот день я узнал кое-что очень ценное. Я обнаружил, что генералы отлично понимают важность вложений в подготовку персонала, не хуже других работодателей. Но в армии США давно используется весьма эффективный метод, позволяющий продолжать получать отдачу на эти инвестиции еще очень долго после того, как заканчивается срок службы солдата. Военные называют этот метод «созданием резерва». Так почему бы бизнесу не позаимствовать кадровую стратегию победоносной войны за таланты у одних из величайших вооруженных сил в мировой истории? Создайте свою резервную армию. Конечно, у вас нет законодательного права, позволяющего заставить бывшего ценного сотрудника вернуться на службу, но вы сможете при необходимости обратиться к нему за помощью, при условии, конечно, что расставание было добрым. И по возможности он наверняка вернется и поможет вам, пусть даже в одном проекте или задании. А может, и опять устроится к вам на работу.

Если вы не теряете связи со своими ценнейшими сотрудниками, они могут при случае послужить основой для стратегии быстрого найма или для гибкой кадровой стратегии. Вы уже

обучили этих людей. Им уже известно, как ведутся дела в организации. Они знают вас, и многих ваших коллег, и, вполне вероятно, многих партнеров, поставщиков и клиентов. А в чьих навыках и эффективности можно быть уверенным больше, чем в профессионализме и умениях тех, кто уже работал с вами и проявил себя с лучшей стороны? Возможно, после их возвращения вам придется заполнить некоторые пробелы в их профессиональном развитии, однако, как правило, сделать это удастся легко и довольно быстро.

Вполне вероятно, за то время, пока они были не с вами, эти люди поняли, что на другой стороне улицы трава вовсе не зеленее. Иногда человек довольно быстро осознает, что ему опять хотелось бы работать под вашим началом в штате вашей команды. И если вы мудрый менеджер, то непременно сделаете так, чтобы поток людей, вливающийся обратно в вашу основную группу, делал это так же легко и свободно, как вы позволяете ему вытекать.

### **ЗАДАЧА МЕНЕДЖЕРА № 20:**

## **КОГДА НАДО ПЕРЕВЕСТИ «СУПЕРЗВЕЗДУ» НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ, ЧТОБЫ ВОСПИТАТЬ НОВОГО ЛИДЕРА**

Менеджеры постоянно спрашивают меня о «суперзвездах», которых они изо всех сил стараются перевести «на следующий уровень», что бы это ни значило в каждом конкретном случае. С одной стороны, менеджер сталкивается тут с трудной внутренней дилеммой: если мне удастся перевести эту «суперзвезду» на следующий уровень, я могу ее потерять. И действительно, переход на новую ступень карьерной лестницы может означать, что этот человек больше не будет перед вами отчитываться, либо сразу же, либо в ближайшем будущем, или

что «звездный» сотрудник возьмет на себя новую роль, оставив пробелы в прежней. Иными словами, вы знаете, что «суперзвезда» готова идти вверх, но сами не хотите от нее отказаться.

Иногда проблема заключается в том, чтобы убедить «суперзвезду», что пришло время принять новый вызов. Бывает, сотруднику настолько хорошо в нынешней роли, что новая означает для него выход из зоны комфорта. Возможно, что «суперзвезда» не слишком жаждет возглавлять команду тех, с кем сейчас работает на равных. Может быть, ей не хочется переходить в другую группу или менять место работы, даже если это означает повышение по службе и расширение полномочий. Иногда этот сотрудник просто не уверен, что готов к следующему уровню. А может, он *и правда* не совсем готов.

Когда встает вопрос о переводе «суперзвезды» на очередной уровень, менеджеры часто начинают задумываться о таком явлении, как трансформационное лидерство\*. Существует ли оно вообще? И в чем его суть?

Конечно, некоторые лидеры — одни великие, другие нет — чрезвычайно сильно влияют на людей и группы, работающие под их началом, качественно меняя их. Я лично отношусь к трансформационному лидерству менее романтически, чем большинство моих коллег: мне трудно представить себе типичного харизматического руководителя, вдохновляющего сотрудников на некое глубокое, сверхъестественное усердие и энтузиазм. Так бывает, но довольно редко.

---

\* Термин «трансформационное лидерство» введен в психологию Джеймсом Бернсом и Бернардом Басом, лидер описывается через совокупность четырех аспектов: индивидуальный подход, интеллектуальная стимуляция, вдохновляющая мотивация, идеализированное влияние. В данной модели лидер становится образцом для подражания для своих последователей. *Прим. ред.*

Истинное трансформационное лидерство возникает почти всегда, если лидер не жалеет времени на то, чтобы на протяжении длительного периода работать над созданием атмосферы доверия с помощью регулярного и высококачественного общения с каждым своим последователем. Конечно, не любая личная беседа с подчиненным качественно его изменит. Но я бы сказал, что без регулярного, постоянного, содержательного индивидуального диалога взаимоотношения лидера с людьми только в крайне редких случаях приводят к реальным и заметным переменам. Прежде всего вам надо позаботиться о самых обычных трансформируемых аспектах отношений. Помните, что люди работают в первую очередь потому, что им надо добывать средства к существованию для себя и своих семей. Второй аспект — миссия организации и способность сотрудников вносить вклад в ее выполнение. Прежде чем рассчитывать на какой-либо эффект, обратите внимание на эти два момента, убедитесь, что трансформационные взаимоотношения отлажены и функционируют честно и гладко.

Таким образом, если в вашей команде есть «суперзвезда», вам надо вывести ее из зоны комфорта, помочь преобразовать свою роль и взять на себя ответственность лидера и, отталкиваясь от такого постоянного трансформирующего общения, начать подготовку к изменениям. Переведите взаимоотношения с этим ценным сотрудником на трансформационный уровень, сосредоточившись на его подготовке к дальнейшему росту и развитию.

Выполнить эту задачу бывает сложнее всего, когда речь идет о «суперзвезде»-технаре — человеке, который действительно отлично разбирается в технической стороне дела, а вам надо, чтобы он сделал шаг вперед и возглавил команду. Иногда, для того чтобы превосходный технический специалист взял на себя обязанности менеджера, потребуются весьма и весьма

существенные преобразования. Как же помочь ему успешно перейти в новую роль?

Чаще всего бывает так: «суперзвезду», лучшего члена команды, заваливают работой все больше и больше. Со временем у него возникает потребность в помощниках. В результате ему дают в распоряжение людей, которыми он отныне управляет и которых контролирует, поначалу, как правило, неофициально. В конце концов «суперзвезда» становится менеджером, и его без труда обучают дополнительным навыкам ведения документации — неотъемлемой части его новых управленческих функций. Но вот как быть менеджером, такого сотрудника почти никогда не учат. Вместо этого «суперзвезде» приходится самостоятельно вырабатывать собственный управленческий стиль, мучиться, искать и бороться. В итоге человек вполне может прийти к выводу, что просто не способен руководить другими. На самом же деле он раз за разом оказывается в ситуациях, когда ему приходится исполнять обязанности, о которых он, по сути, ничего толком не знает. И он опускает руки. В итоге большая часть его карьеры проходит с мыслью: «Нет, я явно не рожден лидером. Я просто компьютерщик (бухгалтер, инженер, врач, повар, продолжите сами)».

Но вам требуется, чтобы «суперзвезда» возглавила команду. Этот человек работает лучше всех, вы ему доверяете, он гений своего дела. Кто сможет эффективнее управлять бухгалтерами, чем отличный бухгалтер? Или врачами, чем лучший врач? Поварами, чем превосходный повар?

В поиске новых лидеров в первую очередь сосредоточьте внимание на талантливых профессионалах-технарях, на «суперзвездах», которые лучше других выполняют профессиональные обязанности и действительно любят свою работу. Эти люди уже наглядно продемонстрировали приверженность и организации, и делу своей жизни. А это важнейший критерий при определении претендентов на лидерские роли.

Что больше всего нужно менеджеру-новичку? Как мы уже говорили, он остро нуждается в поддержке и направлении при изучении основополагающих принципов управления и применении их на практике. Убедитесь, что новоиспеченный лидер полностью готов взять на себя дополнительные обязанности и полномочия. Научите его работать с людьми, а затем поддерживайте и направляйте в этой новой роли во время каждой личной беседы, на каждом этапе этого пути.

- Регулярно напоминайте новому лидеру, что его нынешняя роль предполагает реальную власть, хотя, конечно, не дает ему права вести себя как болван. Это огромная ответственность, к которой надо отнестись очень серьезно.
- Вместе обсудите и определите, в чем именно заключаются его новые обязанности и полномочия.
- Объясните, что менеджмент подразумевает нечто большее, чем дополнительная бумажная работа. Вы должны в деталях объяснить менеджеру-новичку, что значит «управлять людьми».
- Разработайте стандартные операционные процедуры для руководства персоналом и обучайте им всех новых менеджеров. Сосредоточьтесь на основополагающих принципах, в частности на том, что они должны четко сформулировать, чего ожидают от каждого подчиненного, а затем регулярно отслеживать их эффективность и обязательно письменно фиксировать это и обеспечивать подотчетность сотрудников.
- Если вы официально предоставляете новому лидеру соответствующие полномочия, каким бы маленьким ни был его проект и на какой незначительный срок он ни назначался бы руководителем, объявите об этом всей команде. Четко опишите его новые права и обязанности

и расскажите людям о стандартных операционных процедурах управления, которым обязан следовать новый лидер согласно вашим требованиям.

- Ежедневно или хотя бы через день проверяйте, как идут дела у нового лидера. Регулярно анализируйте его успехи в деле применения стандартных операционных процедур управления персоналом. Спрашивайте его о проблемах, с которыми он наверняка столкнется на своем пути.
- Возможно, поначалу вы решите присутствовать на собраниях команды новоиспеченного руководителя и при его личных беседах с подчиненными, чтобы помочь ему развить управленческие навыки и приобрести большую уверенность в себе. Делайте все от вас зависящее, чтобы укрепить его авторитет в глазах команды в целом и в отношениях с каждым ее членом. Убедитесь также, что используете любую возможность, помогая лидеру-новичку отточить и развить его методы управления.
- Обращайте внимание на каждый этап его пути и постоянно оценивайте нового лидера в непривычной для него роли. Во время регулярных личных встреч с ним начинайте фокусироваться на том, как он справляется именно с управленческими задачами. Задавайте наводящие вопросы о каждом сотруднике, работающем под началом этого менеджера: «Когда вы в последний раз беседовали с сотрудником № 1? Какова была ваша цель? О чем вы говорили? Над чем сейчас работает сотрудник № 2? Что сделал подчиненный № 3 на прошлой неделе? Какие инструкции вы дали сотруднику № 4? Каковы сегодняшние цели и сроки их достижения подчиненного № 5? Какие пометки вы сделали на этих встречах в своем блокноте руководителя? Можно на них взглянуть?» Если вы хотите, чтобы, управляя тем или иным подчиненным, новый

менеджер сосредоточился на чем-то конкретном, четко сформулируйте свои ожидания. Если вы хотите, чтобы он донес до людей конкретную идею или сообщение, скажите ему об этом, лучше несколько раз. Сформулируйте идею письменно. Можно изготовить специальные карточки, которые менеджер раздаст сотрудникам. Обсудите все в деталях. Проведите ролевую игру.

- Конечно, вам надо продолжать постоянно обсуждать с новым лидером и его неуправленческие (узкопрофессиональные) обязанности, но помните: первейшая функция каждого руководителя — менеджмент. Следовательно, это должно быть приоритетом номер один в деле управления всеми менеджерами, работающими под вашим началом.

В результате таких настойчивых и активных усилий, направленных на превращение рядового сотрудника в менеджера, и постоянной оценки успехов нового лидера вы непременно окажете преобразующее влияние на его развитие и поможете ему закрепиться в этой роли.

Я часто в шутку говорю руководителям, управляющим «суперзвездами»: «Будьте очень внимательны к такому сотруднику. Возможно, когда-нибудь он станет вашим боссом». Впрочем, такое и правда случается намного чаще, чем вы, возможно, думаете. Управляя «суперзвездой», помните, что с этим человеком стоит водить знакомство как можно дольше. И старайтесь быть таким менеджером, с которым «суперзвезда» и сама не захочет потерять контакт.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

