

# ЭКИПАЖ

*Помните, с какой отдачей и с какой скоростью работают люди, обслуживающие гоночные автомобили на соревнованиях «Формулы-1»? Потому что это команда, где каждый знает свою роль и в совершенстве владеет ею. Так и в бизнесе — с той лишь разницей, что это скорее не «Формула», а «Дакар». Многодневное ралли, а не заезд на короткую дистанцию.*

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

## Чуть-чуть № 18

# Недохваленные

Мы живем в стране недохваленных людей: жен, мужей, детей и особенно — сотрудников. Может быть, в этом одна из причин того, что в России такая низкая производительность труда — в два раза ниже, чем, например, в Германии.

Исследователи из Калифорнийского университета обнаружили, что сотрудники с высоким уровнем эмоциональной мотивации продают на 37 процентов эффективнее, работают на 31 процент продуктивнее и в три раза креативнее демотивированных специалистов. Также они были на 87 процентов менее склонны к увольнению (было опрошено более 50 тысяч человек).

А исследование Gallup показало, что мотивация сотрудника на 70 процентов определяется его непосредственным руководителем.

Поэтому не стесняйтесь хвалить своих коллег. Даже за совсем крошечные победы и достижения.

Пришел человек на работу пораньше — похвалите. Ушел чуть позже — тоже похвалите. Сотрудник, который чувствует, что его ценят, будет больше делать, и это «чуть-чуть» поможет победить конкурентов.

Но похвала не только инструмент нематериального поощрения. Выражая благодарность за правильные

поступки, вы неявными методами рулите компанией в нужном направлении. Показываете всем вектор, куда и как двигаться. Без всякой назидательности создаете эталонные сценарии для повторения.

Но благодарность должна быть:

- заслуженной;
- персональной и конкретной (не просто «начальник транспортного цеха», а «наш дорогой Сергей Иванович»);
- своевременной;
- публичной: люди ценят такое особенно и запоминают надолго.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вам кажется, что хвалить пока некого и не за что? Ну, попробуйте для начала мысленно похвалить хотя бы себя самого. Чувствуете, как вам стало приятно? А теперь поставьте себе KPI (Key Performance Indicator — ключевой показатель эффективности) — хвалить каждый день хотя бы трех своих сотрудников.

# Чуть-чуть № 19

## Подмигните фарами

Почему люди ложатся спать с чувством неудовлетворенности от прожитого дня? Да потому что никто не сказал им сегодня спасибо, не заметил их усилий, не мигнул фарами автомобиля, когда он уступил дорогу.

Любой контакт — это мотивация. Или, напротив, демотивация. Особенно когда это касается работы. Если вы прошли мимо коллеги и не поздоровались — это демотивация, а если проигнорировали директора направления — для него это может стать целой трагедией. Ведь совсем не сложно, беседуя с человеком, лишний раз сказать ободряющее слово, если есть за что: «Слушай, какой ты молодец. Спасибо тебе!» Или, например, проходя мимо, не просто поздороваться, а на пару секунд задержаться и поинтересоваться: «Что важного запланировано на сегодня?» Он, например, отвечает: «Продать два автомобиля». А вы в ответ: «Супер! Отлично!» Просто подмигните фарами, пожелайте ему удачного дня. Вроде бы мелочь, но человеку приятно, и он будет вдохновлен на целый день.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Положите утром в правый карман пиджака пять монеток. Каждый раз, когда на работе вы кому-нибудь «моргнете фарами», перекладывайте одну монетку в левый карман. Повторяйте это упражнение до тех пор, пока не сформируется привычка. Я это сделал. У меня получилось.

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

# Чуть-чуть № 20

## Обыкновенное рукопожатие

Профессор Хьюстонского университета Брене Браун\* последние десять лет изучала человеческие слабости руководителей. Ее исследования показали: большинство топ-менеджеров максимально закрываются от своих сотрудников и даже людей, равных по рангу. Это ведет к деморализации коллектива. И лучший способ каждый день напоминать себе о такой опасности — обыкновенное рукопожатие.

Здороваться за руку вообще полезно. Раньше, как и большинство ГЕНеральных директоров, я здоровался только с теми, кто попадался на глаза. А потом взял в привычку, приходя в офис, первые 30–40 минут здороваться со всеми сотрудниками, кроме тех, кого могу таким образом отвлечь от работы с клиентами. Да, сначала это вызывало у них шок, но потом я заметил, что они уже ждут этого рукопожатия. А вскоре эта традиция начала менять атмосферу в команде, люди стали свободнее, энергичнее, результативнее.

Если вы боитесь так резко менять порядки в своем офисе, можете потренироваться пока на людях

---

\* Браун Б. Вопреки: как остаться собой, когда всё против тебя. СПб. : Питер, 2019. *Прим. ред.*

посторонних — увидите, какая будет реакция. Я, например, заходя в самолет, всегда пожимаю руки стюардессам. Сначала они удивленно смотрят, но потом в бизнес-классе всячески стараются еще больше услужить: шоколадку дополнительную принесут, лишний раз поинтересуются, не нужно ли чего еще. И когда выхожу из самолета, уже ждут повторения ритуала.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте пожать руку хотя бы одному сотруднику, с которым раньше здоровались на бегу. Посмотрите на его реакцию. Последите за тем, как сегодня он будет работать. Сделайте регулярные рукопожатия своим фирменным приветствием.

# Чуть-чуть № 21

## Необыкновенное рукопожатие

Рукопожатие не только мотивирует людей, но и несет воспитательную функцию. Протягивая руку, можно без лишних слов многое сказать и человеку, и окружающим. Большое значение имеет очередность приветствия. Например, я прежде всего подойду к тому, кто сделал больше для компании. Отказ от рукопожатия (даже как будто ненамеренный) — это тоже сигнал, еще более красноречивый, чем любой разнос или критика. Я никогда не подавал руки тем, кто на подозрении в каких-то неблагоприятных делах против фирмы. Но если потом выяснялось, что эти сотрудники чисты, то обязательно извинялся перед ними.

Не знаю, физиология это или мистика, но рукопожатие — это еще и индикатор, который безошибочно выдает тебе информацию о человеке. Иногда глаза соврут, а пальцы нет. Когда ты регулярно здороваешься со своими сотрудниками за руку, у тебя максимально включается эмпатия, ты начинаешь видеть этих людей насквозь. У меня много раз случалось, что, пожав руку человеку, я вдруг чувствовал: что-то не то. Спрашиваю: «Михалыч, с тобой все в порядке?» Он отвечает:

«Все в порядке, Владимир Николаевич». Я: «Точно?» Он: «Не сомневайтесь». На всякий случай приглашаю его приятеля на доверительный разговор, и выясняется, что у нашего драгоценного Михалыча большие нелады в семье, он в двух шагах от того, чтобы бросить работу. Приняли меры — сохранили сотрудника. А если бы я не здоровался с людьми каждый день? Мы бы потеряли хорошего специалиста.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Если вы уже здороваетесь со своими сотрудниками каждый день, попробуйте теперь прислушаться к тактильным ощущениям. Все ли с вашими коллегами в порядке? Не заметны ли «тревожные звоночки»?

# Чуть-чуть № 22

## Рука руку

Но рукопожатие может быть разным. С его помощью можно вдохновить человека, поднять ему настроение — а можно лишь продемонстрировать свое высокомерие и глупость. Некоторые особо одаренные руководители так здороваются, что это равносильно оскорблению.

Если вы хотите максимально эффективно использовать этот инструмент, обязательно поработайте над своим рукопожатием. Ведь это важно не только при общении со своими коллегами, но и в отношениях с партнерами, клиентами и даже друзьями. Дипломаты говорят, что рукопожатием можно сообщить человеку больше информации, чем на переговорах. Опытный политик, здороваясь со своим оппонентом, способен сосканировать его тактику в предстоящей дискуссии с безошибочной точностью.

Если ваша цель — продемонстрировать открытость и равноправие, то рукопожатие должно быть в меру крепким. Переборщишь — продемонстрируешь человеку стремление доминировать, и в результате он замкнется. Вялая рука говорит не столько о собственной слабости, сколько о пренебрежении к партнеру. Впрочем, если ваша задача состоит как раз в том, чтобы дать понять человеку нечто в этом роде, то силу рукопожатия

можно варьировать в воспитательных целях. Сигнал, который вы таким образом подаете, усиливается выражением лица. Но если вы хотите просто продемонстрировать уважение, то нет ничего лучше обыкновенной открытой улыбки.

Очень важна продолжительность рукопожатия: задержав чужую руку в своей, можно подать человеку какой-то важный знак. То же самое касается и дистанции: она должна быть средней, но на отклонениях с нарушениями приватной зоны также можно играть. И, естественно, рука — чистая и сухая. А вот к людям рабочих профессий такие требования предъявлять не обязательно. Механики с моих автосервисов, с которыми я каждый день обязательно здоровался за руку, поначалу очень стеснялись, убирали руки за спину, смущенно говорили, что они в масле. На что я отвечал: «Они не грязные, а золотые!» Люди такое запоминают. И работают намного лучше.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Встаньте перед зеркалом и протяните руку самому себе. Вам приятно здороваться с этим человеком? Или не совсем? Тогда попробуйте как-то по-другому — и так до тех пор, пока сами себе не понравитесь.

## Чуть-чуть № 23

# Звенья одной цепи

Я как-то в слесарном цехе нашего «Ауди Центра Таганка» повесил цепь из трехсот звеньев.

И ввел традицию: мы каждый месяц проводили собрания. Обычно начинали с того, что представляли новичков коллективу. Да, прямо в слесарном цехе.

После того как новенький всем рассказал о себе, я задавал ему вопрос: «Вот смотри, в этой цепи триста звеньев. Каждое звено — это сотрудник, который уже работает. Ты влился в нашу компанию. Скажи, ты какое звено?»

Люди понимали не сразу. Отвечали что-то вроде: «Пока слабое, но постараюсь стать сильным». Я их направлял: «Нет, ты скажи, каким ты будешь звеном конкретно. Номер звена скажи». Кто-то отвечал: «Давайте я буду пятое». Или так: «Согласен на сто двадцать седьмое».

Тогда я продолжал: «Хорошо. Только запомни: не важно, какое звено рвется. Пятое, или сто двадцать пятое, или двести двадцать седьмое — в результате рушится вся цепь. Поэтому имей в виду: мы тебя взяли для того, чтобы ты нас усилил и ни в коем случае не подвел».

Похоже на детсадовский трюк, но это работает. Новички понимали, куда вливаются, у них сразу

повышалось чувство ответственности. Подобные корпоративные ритуалы в разумных количествах вообще очень полезны. Например, когда Amazon был еще стартапом, его основатель Джефф Безос повесил в финансовом отделе колокольчик и просил финансиста звонить в него каждый раз, когда на счет приходят деньги. Если в офисе долго было тихо, сотрудники начинали нервничать и... лучше работать.

А еще я заметил интересную вещь: чем дальше ставит себя человек от единицы, выбирая номер звена, тем больше вероятность того, что он окажется процессником, а не результатником. Видимо, называя какое-нибудь число вроде 248, сотрудник интуитивно старается затеряться где-нибудь «на задних рядах».

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Придумайте для своей компании какой-нибудь регулярный мотивирующий ритуал. Только не увлекайтесь декоративностью: ритуал должен выглядеть естественно, иначе коллектив воспримет его как еще одну причуду начальства.

## Чуть-чуть № 24

# Серийный наниматель

Как долго вы беседуете с претендентом на обычную вакансию (если вообще тратите на это время)? Максимум, о котором я слышал, — минут двадцать... Я же общаюсь с каждым не меньше часа. Первое впечатление бывает как верным, так и обманчивым. Я с некоторыми кандидатами и по два, и по три раза беседовал. Это нужно не только для того, чтобы принять решение, брать его на работу или не брать. Это еще и помогает понять, как именно человека использовать, надо ли его продвигать, есть ли у него потенциал, который он, возможно, и сам пока еще не осознает.

Как-то раз пришел к нам дядя 45 лет от роду — наниматься курьером на зарплату в 16 тысяч. Я с ним беседовал час, потом еще. Мне и правда стало интересно: почему взрослый, проживший на свете человек так низко себя ценит? Ну, взяли поначалу все-таки курьером, хотя я почувствовал в нем что-то большее. И действительно, у нас он расцвел. Вскоре пошел менеджером в отдел оптовых продаж запчастей и стал ставить настоящие рекорды.

Если вы думаете, что я в этом смысле уникам, то должен вас разочаровать. Я знаю компании, где с кандидатом проводят до семи собеседований. В одной из них

ГЕНдиректор и совладелец на вопрос, кто он по профессии, отвечает: «Серийный наниматель». И эти «лишние усилия» потом многократно окупаются благодаря минимальной кадровой текучке. Кроме того, такой подход создает вокруг компании ореол труднодоступности, что привлекает к ней лучшие кадры.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Зайдите в отдел HR. Узнайте, кого они рассматривают в качестве наиболее вероятного претендента на ближайшую вакансию. Попросите организовать ему еще одно собеседование — с вами. И с сегодняшнего дня встречайтесь с каждым кандидатом в вашу команду.

## Чуть-чуть № 25

# Полезные приседания

Каждый раз, когда ко мне в кабинет заходит соискатель, я предлагаю ему присесть за стол совещаний и при этом самому выбрать себе место — поближе или подальше от меня. Иногда это определяет его дальнейшую карьерную судьбу. Если гость решительно сел поближе — значит, перед вами человек, скорее всего, открытый, нацеленный на результат. Если опасливо расположился подальше — значит, замкнутый, зато, возможно, хороший «процессник».

Чтобы проверить свою первоначальную гипотезу, пытаюсь понять его профессиональные качества, спрашиваю: какими поступками и результатами он гордится? «Ну, вот я из Иркутска уехал в Москву». Поступок? Поступок. «Я на предыдущем месте работы был в тройке лучших сотрудников». Результат? Результат!

Следующий вопрос к претенденту: чему вы научились у своего отца? Прошу назвать несколько качеств. По этому ответу я понимаю, насколько человек вообще поддается обучению. Задаю следующий вопрос: что ценного вам дал ваш предыдущий руководитель? Если претендент отвечает содержательно, это хорошо. Многие соискатели почему-то думают, что если они в одной компании будут ругать другую, то это добавит им очков.

На самом деле ответ «Вы знаете, я работал в команде таких идиотов, что даже не хочу об этом вспоминать» говорит лишь о том, что такой же образ мыслей этот человек принесет и к нам, поэтому лучше держаться от него подальше.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Постарайтесь вспомнить, а куда вы сами садитесь, когда вас вызывает на разговор руководитель? В следующий раз попробуйте сесть на другое место и прислушайтесь к собственным ощущениям.

## Чуть-чуть № 26

# «Краснодипломники»

Уоррен Баффет считал, что роль высшего образования в карьере человека сильно преувеличена. Он как-то рассказывал в интервью, что трое его детей — все успешные люди и при этом без высшего образования.

Стать успешным, если твой папа миллиардер, несколько проще, ведь все детство у тебя перед глазами был пример эффективного человека, а это формирует у ребенка психологию лидера. Но в целом я с Баффетом согласен. При приеме на работу количеству и качеству дипломов не стоит придавать первостепенного значения.

В первую очередь потому, что большинство вузов, причем не только в России, можно окончить с отличием и без выдающегося ума. Достаточно трудолюбия, терпения и лояльности преподавателей. Тоже не самые бесполезные качества, но и не самые прорывные. Мы знаем уйму примеров, когда великие компании создавали троечники, а люди с «синдромом отличника» становились неудачниками.

Но главная причина, по которой не стоит пристально смотреть на дипломы, в следующем: в наше время высшее образование является лишь стартовым капиталом, который с первых же дней работы нужно

развивать. Все вокруг так стремительно меняется, что любые знания устаревают через 5–10 лет. Поэтому учиться нужно постоянно. Тот же Баффет утверждал: «Лучшее образование, которое вы можете получить, — это регулярные инвестиции в себя самого». И речь идет не о колледже или университете. Меня, например, в вузе не научили публичным выступлениям. Я их страшно боялся. Но потом появилась необходимость регулярно общаться с аудиторией. И я пошел на курс публичных выступлений от Дейла Карнеги. Он стоил мне всего 100 долларов, но окупился уже тысячекратно. Сертификат теперь висит у меня в кабинете на видном месте. А два диплома о высшем образовании? Я даже, честно говоря, не помню, где они.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

У вас в ленте Facebook тоже часто мелькает реклама всевозможных бизнес-тренеров? Ужасно раздражает, правда? Откуда только все эти умники повывезали! И тем не менее в следующий раз, когда название мастер-класса хоть немного вас зацепит, пройдите по ссылке и запишитесь.

## Чуть-чуть № 27

# Ловушка согласия

Когда речь идет о найме нового человека, даже себе не всегда можно доверять. От самообольщения никто не застрахован. Может быть, человек показался вам дельным, потому что в разговоре промелькнуло, что вы с ним родом из одного города. Или оканчивали один вуз. Или обнаружили какие-то общие интересы. Подобные вещи действуют на сознание помимо воли и часто затмевают другие детали, притупляют бдительность.

Поэтому не торопитесь с решением. Я иногда поступаю так: говорю соискателю, что он принят, но HR-специалист до следующего понедельника в отпуске, поэтому заявление о приеме на работу писать пока некому. И отправляю претендента в отдел знакомиться с будущими коллегами. А сотрудников предупреждаю — наблюдайте за ним внимательно.

Человек от меня вышел, выдохнул, расслабился... В отделе, конечно, сразу полностью не раскроется, но все-таки на рабочем месте с себе равными он будет более естественно держаться, чем с начальством. Сбросит с себя маску если не полностью, то хотя бы частично.

А вечером я получаю обратную связь от сотрудников. Ведь они могут заметить то, чего я не заметил. О чем

он спрашивал — о зарплате или о задачах? О штрафах или о бонусах? Что его больше интересует — отпускают ли иногда уходить пораньше с работы или подвозят ли до метро, если надо будет задержаться допоздна? Ну и вообще, что подсказывает людям их интуиция — понравился человек его будущим коллегам или между ними сразу «кошка пробежала»? Может, его лучше определить в другой отдел? В любом случае их мнение важно, ведь им с этим человеком работать. У меня бывали случаи, когда я игнорировал мнение коллег, а потом раскаивался. В таких ситуациях они не ошибаются почти никогда.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Кого вы в последний раз увольняли, как говорится, в связи с утратой доверия? Поговорите с его бывшим руководителем и спросите, в какой момент стало понятно, что вы навязали ему человека «не нашей культуры». Вот увидите, скорее всего, ответ будет таким: «Сразу. В первый же день».

## Чуть-чуть № 28

# Посмотрите им в глаза

Знаете, почему люди решают поменять работу? Потому что им недостаточно платят? У них слишком большая нагрузка? Ничего подобного. Очень часто хорошие специалисты уходят просто потому, что им стало скучно. Ведь любой этап карьеры — это еще и очередная ступень развития. Если человеку больше нечему у вас в команде научиться, если он чувствует, что начинает покрываться тиной, то не поможет ни рост зарплаты, ни соцпакет, ни тем более льготный график. Это лишь отсрочит увольнение.

К сожалению, руководители не устают проверять, подходит ли тот или иной сотрудник компании, но очень редко интересуются, а подходит ли компания сотруднику и что нужно сделать, чтобы подходила. Да, приходится смириться: работодатель в XXI веке уже не хозяин положения на рынке труда. В условиях постиндустриальной экономики люди перестали быть винтиками, даже само понятие «рабочие руки» устарело. Теперь главный ресурс успеха — это таланты, и компаниям приходится жестко за них конкурировать. Чтобы у тебя работали лучшие, ты сам должен сделать из своей компании работу мечты.

Но как понять, что ты сам начинаешь отставать от своих коллег? Как понять, что в них уже бродит

бацилла увольнения? Очень просто: хотя бы иногда смотрите им в глаза. Если что-то не так — вы поймете это сразу. И дальше уже надо пригласить его на разговор, добиться откровенности и понять, что вы должны сделать, чтобы он мог продолжать расти в вашей команде и делать компанию сильнее.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Сядьте и подумайте: кто из ваших сотрудников в последнее время сбавил обороты? В следующий раз, когда будете с ним здороваться, посмотрите ему в глаза. Спросите: «Все в порядке?.. Точно?..» Вот увидите — его глаза не солгут.

## Чуть-чуть № 29

# Управление по слабым сигналам

Есть такие вещи, на которые надо реагировать мгновенно. Попробуйте уподобиться контрразведчику — обращайтесь внимание на все, что выделяется из общепринятого поведения окружающих. Замечайте все эти царапающие мелочи. Они могут вовремя дать вам сигнал о том, какие в команде есть проблемы, о которых пока никто не говорит. И реагируйте на них стремительно.

Например, у себя в компании я установил следующее правило: если руководитель узнал, что какой-то ценный сотрудник только заговорил об увольнении или просто намекнул, я должен знать об этом через пять секунд. Это и есть тот слабый сигнал, который ты вовремя услышал, — пока еще у человека не сформировалось четкое решение уйти.

Если такое происходит, я тут же начинаю действовать. Приглашаю человека на разговор и стараюсь максимально развить его же собственное намерение. В риторике есть такой полемический прием — расширение тезиса. Оппонент, например, говорит: «Свобода всегда лучше, чем несвобода». А другой ему отвечает: «Стоп,

давай-ка разберемся. Прежде всего, что такое свобода? Например, война, в которой нет никакого порядка, — это свобода? А мир, который состоит из множества законов и правил, — это, значит, несвобода? Так что, получается, война лучше мира?»

Так и здесь: у человека зреет чисто эмоциональное желание — уйти. Он, как правило, не сильно задумывается о последствиях. Значит, надо это его желание детализировать. Я говорю: «Ты работаешь достойно. Мы это знаем, и мы тебя ценим. Уйти несложно, уйти можно в любой момент. Но давай посмотрим, что будет дальше. Уйдешь — появятся риски. А как тебя примут в новом коллективе? А какие там цели у руководителей и акционеров? А точно ли ты получишь там те задачи, о которых мечтаешь? Давай-ка для начала поговорим, что именно тебе стало не нравиться в нашей компании? Может, нас и правда куда-то не туда заносит и сейчас самое время что-то изменить?» То есть я тоже начинаю подавать ему слабые сигналы, вовлекаю в новый контекст, который ему может понравиться. И в девяти случаях из десяти я по этим слабым сигналам изменял решение сотрудника, и он оставался в компании.

И боже вас упаси в таком разговоре обвинять человека в неблагодарности, поливать его грязью, лепить из него предателя. Во-первых, даже если вы действительно его вырастили с нуля, это вовсе не значит, что он вам теперь по гроб жизни обязан: мы все свободные люди. А во-вторых, даже если вас в глубине души гложет обида, постарайтесь абстрагироваться от своих эмоций и претензий и сконцентрируйтесь на задаче — не потерять ценного специалиста. Помните, что его уход

нанесет большой урон компании, а вот ваше самолюбие едва ли пострадает.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Загляните в календарь — там каждый день обязательно какой-нибудь праздник. День Парижской коммуны? Отлично! Пройдитесь под этим предлогом по офису, в шутку поздравьте коллег, задержитесь в каждом кабинете хотя бы минуту. И включайте на мощность самое главное оружие менеджера — собственную интуицию.

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

## Чуть-чуть № 30

# Топор на веревочке

Энтузиазм тоже требует условий. Если ты говоришь человеку: «Даешь!» — а он стоит по уши в грязи, как он будет работать? А если твой сотрудник совершил подвиг, а ты ему говоришь: «Извини, дорогой, сейчас денег нет. Давай мы тебе, это... заплатим в следующем месяце», вряд ли стоит ждать от него подвигов в будущем.

Или, например, у них в цехе висит топор на одном шурупе. Вот сейчас отвалится и ему по ноге... А ты говоришь: «Да не волнуйся, не отвалится».

Такие вопросы тоже нужно решать, и это непосредственная задача руководителя. А для этого он должен постоянно быть «на земле»: идти туда, где рабочие места. Разговаривать, видеть, смотреть. Создавайте гигиенические факторы на предприятии. Они напрямую, конечно, не влияют на рост производительности труда, но без них команда не может достичь успеха.

Что такое гигиенические факторы? Это правильные условия. Вот сотрудник пришел на предприятие. У него должно быть рабочее место. Раз. При этом у него должно быть чистое, нормальное рабочее место. Два. И у него должны быть все инструменты, все необходимое для работы. Три.

И еще у него должен быть понятный распорядок дня: чтобы он знал, когда и куда может пойти пообедать, принять душ, если этого требуют условия производства, обратиться к врачу. Но он должен знать и свою зону ответственности. Понимать, что если он будет делать все правильно, то получит за это материальное вознаграждение. А если неправильно — не получит. И что материальное вознаграждение ему заплатят вовремя и в полном объеме.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте воспользоваться моей фразой: «Сделайте так, чтобы у вас было чище, чем у меня в кабинете. Позвоните потом — приду, проверю...»

# Чуть-чуть № 31

## Валюта радости

Как-то я проводил консалт-проект динамичной инновационной компании «Железно» (город Киров), которой руководит замечательный человек и продвинутый ГЕНеральный директор Юрий Захаров. И увидел, как интересно он вовлекает и стимулирует своих сотрудников к совместной работе.

В компании «Железно», которая занимается строительством и девелопментом, действует своя валюта, называется «1 дар». И работает она феноменально: каждый месяц компания выпускает такой валюты на сумму 300 тысяч рублей. И каждый сотрудник может свою монету за что-то подарить коллеге: за помощь, за улыбку, за хороший результат, за подсказку — в общем, так или иначе, за совместную работу.

Кто получает больше монет, тот может заказать себе подарок. Часы, поездка в Санкт-Петербург, визит в спа-салон — список неограничен.

Уверен, что эта практика способствовала тому, что «Железно» стала лидером среди застройщиков в городе Кирове и сейчас компания выходит на федеральный уровень. Что может лучше вовлечь всех сотрудников в работу, чем возможность делать друг другу подарки?

Думаю, это тот самый случай, когда «украсть» что-то (в данном случае — полезный опыт) у другой компании не только не постыдно, но и похвально.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Задумайтесь: может, стоит ввести в вашей компании еще такую поощрительную опцию: лучшего сотрудника месяца шеф один раз лично утром забирает на собственной машине, а вечером — отвозит домой.

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

