# Беверли Кей Шерон Джордан‑Эванс

# Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников



http://www.litres.ru/pages/biblio\_book/?art=8723830

«Беверли Кей, Шерон Джордан‑Эванс. Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников»: Добрая книга; Москва; 2011

ISBN 978‑5‑98124‑546‑6

Оригинал:Beverly Kaye, “Love 'Em or Lose 'Em. Getting Good People to Stay”

## Аннотация

Признайте это: вы их любите! (даже если вы и не используете слово «любовь», чтобы выразить свое отношение к лучшим сотрудникам).

Они – талантливые и преданные соратники, настоящие профессионалы, и к тому же просто приятные и интересные люди. Что бы ни происходило, вам нужно, чтобы они работали с вами. И еще вам нужно, чтобы они оставались лояльными, высоко мотивированными и работали на пределе своих возможностей. Эти люди – залог вашего успеха, и ваши конкуренты уже давно мечтают заполучить их.

Практика показывает, что у каждого менеджера достаточно возможностей и средств, что бы удержать в компании самых талантливых сотрудников. Прочитайте эту книгу, даже если в вашем подчинении находится только один сотрудник, и вы сможете удерживать лучших сотрудников в своей команде – в любой ситуации и при любых обстоятельствах. «Главная проблема, с которой сталкивается сегодня любая организация – это проблема удержания своих лучших сотрудников. Эта книга поможет вам создать эффективную и процветающую организацию, из которой ваши сотрудники не захотят уходить». (Кен Бланшар, автор книги «Менеджер за одну минуту»)

Прогнозируется, что ее масштабы и длительность будут большими, чем у предыдущей.

# Беверли Кей, Шерон Джордан‑Эванс

# Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников

Моим родителям Молли и Эйбу.

Ваши голоса всегда придают мне силы, когда я зову вас в пути. Ваша любовь и позитивный взгляд на мир по‑прежнему удивляют и вдохновляют меня. Вы столь многому меня научили!

Бев

Моим внукам Эмме, Макензи и Дункану.

Вы до сих пор учите меня тому, о чем на самом деле эта книга. Я вас обожаю.

Шерон

© 2005 by Beverly Кауе and Sharon Jordan‑Evans.

© Издание на русском языке, перевод на русский язык. ООО «Издательство «Добрая книга», 2007

###### Отзывы о книге «Любите их, или вы их потеряете»

*«Эта книга поможет не только найти и сохранить лучших и наиболее мотивированных сотрудников – она поможет создать и поддержать их заинтересованность. Совершенно необходимое чтение для целеустремленных руководителей, а также для всех, кто стремится добиться лучших результатов работы».*

С. Майкл Абрашофф, автор книг «Это ваш корабль» и «Соберите вашу команду»

*«Опираясь на теоретические знания и практический опыт, Беверли Кей и Шерон Джордан‑Эванс предоставили нам элегантные решения и примеры того, как справляться с серьезнейшей проблемой организаций – необходимостью заинтересовать талантливых сотрудников и удержать их на работе».*

Джим Коузес, соавтор книги «Трудности лидерства»

*«Кей и Джордан‑Эванс предлагают лучшие решения проблем удержания и привлечения работников».*

Стив Бауман, вице‑президент компании Workforce Development

*«Чертовски практичные советы, подсказки, указания и просто хорошие идеи, благодаря которым можно быть уверенным: ваши лучшие работники вас не покинут».*

Скип Корсини, журнал Training Magazine

*«Сегодня менеджерам как никогда важно сохранять талантливых работников в своих организациях и давать им развиваться. В книге «Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников» полно практических советов, помогающих справиться с этой нелегкой и важной задачей».*

Джон Р. Александер, президент Центра творческого руководства

*«В битве за таланты компания Synopsis руководствуется концепциями, описанными в книге “Любите их, или вы их потеряете”. Эта книга очень практична, все проблемы в ней тщательно изучены. Она помогла нашим менеджерам сохранить лучших работников».*

Аарт Ж. де Ге, председатель и генеральный директор компании Synopsis

*«Книга дает нашим менеджерам практические советы, которые можно будет использовать уже на следующий день, и вдохновляет их на достижение поставленных целей».*

Джун Крисман, руководитель службы персонала компании Providence Health System Oregon

*«Книга нацелена на менеджеров, которым каждый день приходится отказывать, отклонять и говорить «Да, но…» всем, кто предлагает банальные, сентиментальные, приторные и нереальные идеи о том, как можно мотивировать людей».*

Дон Бловиак, Институт эффективного лидерства Lead Well ®

*«Великолепная книга о бизнесе. Приобретите ее, и ваше дело будет процветать».*

Боб Роснер, автор колонки «Раненный работой» и книги «Справочник выживания босса»

*«Приземленная и практичная книга, в ней менеджерам, лидерам и руководителям предлагаются идеи о сокращении утечки мозгов, которые можно реализовать уже сегодня. Вам стоит прочитать ее, пока ваши лучшие умы не отправились на поиски лучшего места».*

Билл Бриджес, автор книги «Ваш вклад в развитие сотрудника»

*«Книга «Любите их, или вы их потеряете» предлагает менеджерам свежий взгляд на то, что успех в бизнесе непосредственно связан с сохранением талантливых работников».*

Ричард Дж. Ляйдер, основатель компании Inventure Group, соавтор книги «Потребуй свое место у огня: как со смыслом прожить вторую часть жизни»

*«Книга «Любите их, или вы их потеряете» показала нашим менеджерам, как дорого обходится потеря талантливых работников и насколько выгодно их сохранять… Мы сразу увидели рост активной ответственности, которую берут на себя наши менеджеры, чтобы сохранить хороших работников».*

Джон Мэдиган, вице‑президент компании The Hartford Insurance Group

## Предисловие к третьему изданию

## Битве за таланты посвящается

Еще одна битва за таланты в разгаре – и продолжает набирать обороты.

Прогнозируется, что ее масштабы и длительность будут большими, чем у предыдущей.

Знаете, что вас ожидает?

Когда спрос превышает предложение, вы на пороге битвы за таланты. Когда вы соревнуетесь за право приобретения талантов высшего уровня, крадете их у ваших конкурентов и молитесь, чтобы они оставались с вами чуть подольше, – вы вовлечены в битву за таланты. Когда вакансии остаются незаполненными в течение многих месяцев, дефицит талантов снижает производительность. Так и случилось в 1999 году.

**Затем все изменилось.**

Лопнул мыльный пузырь интернет‑компаний, произошли события одиннадцатого сентября, экономика пошла на спад, и повысился уровень безработицы. Многие менеджеры изменили свою тактику. Вместо того чтобы фокусироваться на создании заинтересованности и удержании своих хороших работников, они сказали: «Хватит плакаться – будьте счастливы, что у вас есть работа». Они завалили подчиненных работой. Отменили бонусы. Заморозили зарплату. (Понятно, что то же самое было сделано и в отношении них.) А результат? Деморализованная, апатичная рабочая сила. (Вы удивлены?) Недавнее исследование Института Гэллапа показало, что половина всех работников не испытывают к своей работе интереса, а каждый пятый имеет такой негативный настрой, что буквально «отравляет» рабочее место.[[1]](#footnote-1) Итак, битва за таланты принимает угрожающие масштабы.

В последние несколько лет наиболее продуктивные работники, выжатые ранее до последней капли, окончательно разочаровались. Они почувствовали себя бесправными и измотанными. Они замкнулись в себе и перестали принимать самостоятельные решения. Они затаились, чтобы не попасть под топор при следующих сокращениях персонала.

Есть и еще одно существенное отличие. По сравнению с нынешней битвой за таланты предыдущая может оказаться похожей на мелкую стычку. Что послужило причиной на этот раз? Совокупность трех основных факторов:

• более здоровая экономика и более благоприятный рынок труда. Это означает больше возможностей для хороших работников;

• недовольные работники с обновленными резюме и «чемоданным настроением» (восемь из десяти готовы «покинуть корабль», как только им предложат более благоприятные условия);

• изменение демографической ситуации. Из 76 миллионов людей, появившихся на свет в период резкого увеличения рождаемости, половина получит право выйти на пенсию в следующем десятилетии. Количество работников самого продуктивного возраста – от 25 до 54 лет – снизится, что повлечет за собой дефицит квалифицированных сотрудников.

Ранее нам уже приходилось иметь дело с двумя первыми факторами. Но мы никогда не знали ничего похожего на предстоящее демографическое землетрясение, предопределенное неизбежным уходом на пенсию тех, кто родился в период «беби‑бума».

Конечно, мы знаем, что битва за таланты затронет одни отрасли промышленности, географические регионы и рабочие места в большей степени, чем другие. Например, многие страны уже столкнулись с беспрецедентным дефицитом медицинского персонала, и проблема будет становиться только серьезней, так как стареющее население потребует большего объема медицинских услуг. Ну, и как вы себя чувствуете? Вы уже ощущаете, что битва за таланты начинается?

**Да, но…**

Существуют смягчающие факторы, и они могли бы сгладить неудобства, причиняемые войной за таланты. Потребность в новых работниках будет меньше, когда и если:

• компании продолжат перемещать рабочие места в другие страны (глобализация, офшор);

• продолжится развитие новых технологий и повышение производительности труда;

• квалифицированные рабочие иммигрируют из других стран;

• некоторые люди, родившиеся в период «беби‑бума», отложат свой выход на пенсию.

Однако на самом деле никто не знает, каким будет эффект от воздействия этих факторов. Нам достоверно известно следующее: количество незанятых рабочих мест невероятно возрастет в силу того, что талантливые люди будут уходить, чтобы найти лучшее место работы, или отправятся на пенсию. В период между 2002 и 2012 годами будет открыто 56 миллионов новых вакансий.[[2]](#footnote-2) Для заполнения этих рабочих мест потребуются миллионы долларов и миллионы часов собеседований. Сколько из этих вакансий хотите заполнить вы?

Война за таланты продолжается. Насколько хорошо вы подготовлены к тому, чтобы заинтересовать и удержать хороших людей, когда они получат больше возможностей для выбора и на горизонте появятся «охотники за головами»? Наша книга поможет вам быть во всеоружии.

### Четыре важных слова

Читателям нашей книги (это уже третье издание) понравилось название «Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников». Но это не просто броская фраза! Эти слова имеют большое значение и помогают донести до читателя основную мысль нашей книги. Вот что мы вкладываем в эти слова.

###### Любить

Относитесь к наемным сотрудникам справедливо и с уважением. Благодарите их. Ставьте перед ними сложные задачи и помогайте им развиваться. Заботьтесь о них, и тогда вам удастся увлечь их и удержать.

###### Терять

Потеря одинаково серьезна и когда талантливый работник выходит на пенсию, и когда он уходит к конкуренту. Благодарите их.

###### Ценный

Уважайте людей. Звезды – это сотрудники любого уровня иерархии, которые вносят ценный вклад в работу организации.

###### Сохранить

Создайте для талантливых работников стимул остаться на предприятии (пусть даже не в вашем собственном отделе). Благодарите их. Талант будет ключевым отличительным фактором в конкурентной борьбе.

### Исследовательская база

Наша точка зрения основывается на данных, предоставленных различными предприятиями и организациями. Мы используем информацию, полученную на собеседованиях при увольнении, в фокус‑группах и в Интернете. Мы (и десятки наших помощников) постоянно просматриваем газеты, журналы и книги.

Всегда мы задаем вопрос: «Что удерживает вас?»

Анализ этих данных помог сформировать 26 оригинальных стратегий, вошедших в главы нашей книги. И мы по‑прежнему полагаемся на результаты своего исследования. К настоящему моменту мы встретились более чем с 60 000 менеджеров больших и маленьких компаний по всему миру. Мы слушали, консультировали, обеспечивали обучение и сами учились у них. Наша база данных «Что удерживает вас?» постоянно обновляется (более 15 000 респондентов к августу 2004 года). Все это помогает нам совершенствовать стратегии привлечения и удержания.

Теперь мы преобразовали наши находки в более совершенные стратегии, способные дать вам решающее конкурентное преимущество.

### Что вы найдете в этой книге

Мы задумывали книгу «Любите их, или вы их потеряете», с одной стороны, как книгу на все времена, а с другой – как актуальную. Говоря «на все времена», мы имеем в виду, что предположения, выдвинутые в книге, должны оставаться действенными как в 1999 году (первое издание), так и в 2020‑м (мы планируем оставаться популярными!). А под актуальностью подразумевается обновление историй, статистики и обзор ситуации с рабочими местами, чтобы они имели значение для вас как менеджера в данный конкретный момент.

1. История ухода одного сотрудника. А. Дж., наш типичный бывший сотрудник (совершенно верно, мы не хотим, чтобы вы знали пол, возраст или название должности А. Дж.), появляется в каждой главе, чтобы проинформировать вас о том, как каждая конкретная стратегия (или ее отсутствие) повлияла на решение человека об уходе.

2. Взятые из реальной жизни истории, озаглавленные «Увы!». Мы включили в текст нашу собственную коллекцию историй о «рыбке, которая сорвалась». Все истории из этой рубрики являются подлинными, почерпнутыми из нашего сорокалетнего опыта работы в различных организациях по всей стране и за рубежом.

3. Практические перечни необходимых действий. Слишком во многих книгах говорится о том, что значит заинтересовать и удержать талантливого работника и зачем это нужно. Мы расскажем вам, как это сделать!

4. Множество примеров из бизнеса. Истории, имевшие место в малых и больших организациях, местных компаниях и транснациональных корпорациях, показывают, какие приемы действительно помогают привлечь и удержать талантливых сотрудников.

5. Полезные ссылки. Большинство глав содержит по меньшей мере одну ссылку на другую главу, посвященную конкретному ключевому вопросу. Это позволяет вам быстро путешествовать по книге, находя наиболее значимые и важные для вас идеи.

6. Быстрое определение индекса удержания/привлечения. В главе «Апогей» вы найдете способы оценить, насколько значимо для вас в данный момент удержание/привлечение работников. Начните с этой главы, если вы хотите понять, в каком положении находитесь. Или прочтите ее последней, чтобы понять, чему вы научились, или найти следующую цель, на которой вы сконцентрируетесь.

7. «Руководство по устранению недостатков» появляется в конце. Менеджеры по всему миру, от генеральных директоров до супервайзеров, рассказывают нам о сложностях работы с талантливыми сотрудниками. Они описывают затруднительные ситуации, связанные с их удержанием и привлечением, и спрашивают наше мнение. В этой книге приводится описание проблемы, вопрос менеджера и наш ответ – наподобие того, как публикуются ответы на вопросы читателей в журналах и газетах. Прочтите это руководство.

### Три истины, заслуживающие вашего внимания

Три ключевые идеи проходят красной нитью через все главы книги. Они являются главными и решающими для удержания сотрудников. Если вы старший руководитель – внедряйте их. Если вы менеджер среднего звена – воплощайте их.

#### Истина 1. Привлечение и удержание хороших работников – вечная проблема

Сообразительные менеджеры понимают, что им необходимо удержать своих лучших людей независимо от изменений экономического курса. «Удержать» в данном случае означает, что талантливый сотрудник не только вписался в вашу организацию, но еще и подстроился и включился в работу. Привлечение и удержание являются двумя сторонами одной монеты. Эта книга учит тому, как осуществлять и то, и другое.

#### Истина 2. Менеджер имеет влияние

Многие менеджеры не считают себя ответственными за привлечение и удержание сотрудников. Они считают, что удержать можно главным образом деньгами, компенсациями и льготами, а этими сферами они едва ли могут управлять. Однако мы знаем, что это неверно. В дополнение к справедливой оплате люди хотят иметь:

• перспективную, значимую работу;

• возможность учиться и расти;

• замечательных коллег;

• признание и уважение;

• и, наконец, хорошего начальника.

Менеджер может влиять на эти факторы. Высшее руководство и политика организации, безусловно, важны – и столь же важны ваши сотрудники, которым приходится брать на себя ответственность за собственное чувство удовлетворенности. (Дайте им почитать нашу книгу «*Любите ее, не бросайте ее: 26 способов получить удовольствие от работы*». Berrett‑Koehler, 2003). Но все это относится и к вам. Вы имеете решающее значение в привлечении и удержании хороших людей.

#### Истина 3. Существует 26 проверенных стратегий, которые вы можете использовать для привлечения и удержания талантливых сотрудников

Большинство менеджеров хотят активно работать над привле‑чением и удержанием хороших работников – почему бы нет? Но все менеджеры (да, даже самые лучшие) могут совершенствоваться. Книга «Любите их, или вы их потеряете» не предлагает единственный способ или большую комплексную программу удержания ценных кадров. Вместо этого она дает вам 26 вариантов на выбор. Каждый включает в себя десятки малых, легко воплощаемых идей. Вы выбираете ту, что наиболее вам понравилась, – и принимаетесь за дело.

### Почему мы написали эту книгу

Мы написали эту книгу, чтобы облегчить вашу жизнь. Чтобы помогать вам ежедневно в режиме реального времени. Мы написали ее, потому что вы имеете огромное влияние на жизнь ваших сотрудников. Это серьезнейшая ответственность, которая заслуживает всевозможной помощи и поддержки.

• Используйте книгу как свой путеводитель – как вы использовали бы руководство по эксплуатации транспортного средства.

• Возвращайтесь к ней вновь и вновь.

• Загибайте углы страниц.

• Выделяйте цветом все, что наиболее важно для вас.

• Отметьте закладками ключевые главы и оставьте книгу на столе вашего начальника!

• Пообещайте себе лично реализовать хотя бы одну главу.

Помните – ваше внимательное отношение к удержанию сотрудников чрезвычайно важно. Вы знаете, кто ваши звезды – те, кого вы не можете позволить себе потерять. Это талантливые, преданные сотрудники – надежные люди с высоким потенциалом. Вы любите их, потому что они являются основой вашего успеха. Они – сердце и душа вашей организации. И ваши конкуренты хотят их заполучить!

## От авторов

Наше первое «спасибо» – многим линейным менеджерам по всему миру, которые не жалеют сил для привлечения и удержания талантливых работников. Они поделились своими результатами и помогли нам оценить текущую ситуацию и пути ее развития. Их вопросы, комментарии и искренняя заинтересованность помогли нам решиться написать это третье издание – и мы благодарим их за это. Мы надеемся, что это поможет им занимать ведущие позиции при решении жизненно важных вопросов удержания и привлечения сотрудников.

Мы обратились к нашему мудрому издателю Стиву Пирсанти с вопросом о своевременности данного издания, и он согласился, что момент настал. Мы глубоко благодарны ему за то, что он отправлял письма с выражением признательности, находил время для споров с нами относительно наших концепций и стремился вовлечь нас в принятие каждого решения, касающегося книги. Наша сердечная признательность – Стиву и всей команде издательства Berrett‑Koehler.

Мы благодарим менеджеров и руководителей службы персонала, с которыми мы сотрудничали, за предоставленную нам обратную связь и бесчисленные способы, посредством которых они тестировали наши материалы и применяли их на практике. Мы высоко ценим работу компании Career Systems и великолепных преподавателей и консультантов, которые помогли нам распространить идеи этой книги по всему миру. Они предоставляли нам текущую информацию и ставили новые задачи, для того чтобы наши семинары и учебные инструменты становились «обманчиво простыми и восхитительно привлекательными». Команды продаж и поддержки Career Systems заставляли нас быть «осознанно гибкими», чтобы эти идеи могли повсеместно использоваться вечно занятыми менеджерами и приносить им пользу.

Сэнди ЛоШиаво и Лориан Спикс помогли нам осуществить самые последние исследования и провели долгое время, печатая и проверяя данные. Нэнси Брейер (компания Work Positive) и Трейси Рокка работают с нами с самого начала. Нэнси помогла нашим отдельным голосам зазвучать слаженным хором, а Трейси применила свою магию художника.

Наши собственные домашние команды также работали вместе с нами, как они всегда и делают. Беверли благодарит Линдси за постоянное веселье в процессе создания нашего путеводителя! Также она благодарна Барри за то, что он смирился с еще одними выходными, отданными работе. Шерон благодарит своих детей и внуков за их любовь и поддержку. И она очень признательна Майку за чтение еще одного черновика и приготовление еще одного ужина.

Конечно, мы научились ценить друг друга еще больше. С каждым разом наша совместная работа становится все более слаженной. Мы узнали, что вызывает недовольное ворчание соавтора, а в ответ на что можно услышать: «Великолепно!»

Мы продолжаем любить нашу работу (надеемся, что это будет видно) и ценим всех, кто поддерживает нас (надеемся, мы сможем это показать!). Спасибо.

## Введение

## Уход А. Дж

*Я ухожу.*

*Передаю вам мое заявление.*

*Я нашел другую возможность.*

*Я принял другое предложение.*

*Мы можем поговорить?*

Если любая из этих фраз приводит вас в ужас и вам становится нехорошо – вы не одиноки. У каждого, кто управляет другими людьми или осуществляет надзор за их работой, неважно, в роскошном офисе, маленьком кафе или группе добровольцев, подобные заявления вызывают смятение – особенно когда высказавшие их люди чрезвычайно важны для вашей команды.

Под словом «важный» подразумеваются не только те, кто показывает наивысшие результаты работы или имеет высокий потенциал. Мы также подразумеваем и надежных людей – тех, кто день за днем честно выполняют свою работу. Они необходимы для успеха вашего подразделения и вашего душевного спокойствия. Им можно доверять, на них можно положиться, и вы просто не можете себе позволить потерять их. Они – ваши звезды.

Такие, как А. Дж. – ценный, надежный сотрудник, получающий конкурентоспособную зарплату и работающий на перспективную организацию с хорошим будущим. Ниже вы найдете служебную записку А. Дж. об уходе, отправленную менеджеру отдела и начальнику этого менеджера.

Прочтите ее. Подчеркните пункты, вызывающие отклик в вашей душе. Могло ли это случиться с вами?

###### Внутренняя служебная записка

**Кому:** Карлосу и Мадлен

**От:** А. Дж.

**Ссылка:** Анкета при увольнении

Сегодня я получил из службы персонала форму «Анкеты при увольнении». Я не стал ее заполнять. В ней задавались вопросы, которые не имеют отношения ко мне, поэтому вместо ответов на них я пишу это письмо. Я до сих пор сожалею по поводу моего ухода из нашей компании. Мне нравилось работать с вами и со всей нашей командой. Я просто не могу остаться. Может быть, мое письмо поможет вам избежать повторения случившегося.

Карлос, я считаю, что Вы эффективный менеджер. Вы реализуете проекты, достигаете поставленных целей и добиваетесь всего с помощью группы талантливых сотрудников. Все это представляло интерес, когда я только учился нашему бизнесу. К сожалению, Вы были слишком заняты, чтобы обращать внимание на какие‑то мелочи – вроде того, чтобы говорить «доброе утро». Или пытаться распределять задания таким образом, чтобы мы могли учиться чему‑то новому. Вместо этого, находясь в условиях нехватки времени, Вы всегда шли самым коротким путем и отдавали работу тем, у кого было достаточно опыта. Как можно профессионально расти, если не получаешь шанса учиться? Мы несколько раз разговаривали о том, что я мог бы посещать профессиональные тренинги, или о возможности подготовить план и представить его руководству, но все это так и не было материализовано. Год спустя я начал понимать, что этого никогда не произойдет.

Мадлен, я всегда восхищался Вами. Вы прекрасно руководили и давали четкие указания Карлосу, нашей команде и нашим коллегам по подразделению. Четыре года назад, когда я только пришел на эту работу, я был настолько впечатлен нашей миссией и корпоративными ценностями, что надеялся на долгую и счастливую карьеру в нашей компании.

Вынужден сказать, что со временем я начал ощущать себя разочарованным и невостребованным. Окончательное решение об уходе я принял в последние два месяца. Мы так напряженно трудились над нашим последним проектом. Я перенес свой отпуск. Вся команда работала сверхурочно. Мы выполнили работу качественно и в срок, достигнув всех целей. Затем компания решила не заниматься воплощением нашего плана в жизнь. Я смог бы даже понять это решение, зная, как быстро происходят изменения в нашей отрасли и в любом бизнесе вообще. Но никто не позаботился о том, чтобы обо всем нам рассказать. Мы продолжали осуществление плана в течение трех недель, пока до нас не дошли слухи, что проект был закрыт. Мы бы поняли, если бы Вы пришли к нам и все рассказали. Но этого не произошло, и мы были рассержены и разочарованы.

Моя новая должность оплачивается выше, это верно, но я ухожу не из‑за денег. Мне нужно работать в таком месте, где я смогу вносить личный вклад в общее дело и где люди относятся друг к другу с уважением. К сожалению, моя работа здесь, как мне представляется, не была значимой.

Спасибо Вам за все, чему вы меня научили. Пожалуйста, помните, что продуманное планирование, честное и постоянное общение и простое человеческое уважение имеют большое значение для Ваших сотрудников.

Я желаю Вам всяческих успехов.

У вас когда‑нибудь был такой сотрудник, как А. Дж.? Человек, постоянно вносящий ценный вклад в работу, кто‑то, кого вы просто не могли себе позволить потерять, но который все равно ушел? Сколько раз вы говорили:

– Если бы я только знал!

– Почему они не сказали мне?

– Почему я не предвидел этого?

– Решение было простым. Я мог бы все исправить.

– Почему я не спросил?

Некоторые расстроенные и разочарованные сотрудники могут поступить даже хуже: не уйти, а смириться, опустить руки и остаться.

Менеджеры спрашивают, как они могут предотвратить оба этих типа потерь. Мы предлагаем вам просмотреть 26 глав этой книги. Выберите те из них, которые привлекли ваше внимание, потому что вам кажется, что они относятся непосредственно к вам или одному из ваших людей.

И если вы не представляете, чем можно на самом деле удержать вашего талантливого сотрудника, начните с главы 1 «Спросите. Что удерживает вас?»

А если вы не уверены, что эти проблемы находятся в сфере вашей ответственности, прочтите главу 2 «Ответственность. Возложена на вас».

## Глава 1

## Спросите. Что удерживает вас?

Они никогда не спрашивали.

А. Дж.



Почему мы задаем самые важные вопросы на собеседовании в связи с уходом, но не находим нужным сделать это несколько раньше, чтобы успеть что‑либо изменить? Вместо этого мы ищем творческие идеи методом «мозгового штурма». Кадровые специалисты и высокопоставленные руководители тщательно обдумывают этот вопрос. Специальные группы и консультанты проводят исследования. В поисках ответа они изучают другие организации в смежных отраслях промышленности. В конечном счете они создают некую стратегию, генеральный план. Что же они пытаются сделать? Привлечь и удержать ключевых талантливых людей – служащих, квалифицированных рабочих, помощников, технических и других специалистов, которые выполняют всю работу и обеспечивают успех вашей компании.

Все эти усилия, время и деньги могут быть потрачены с пользой. Однако мы заметили, что очевидное часто упускается из вида. Вы когда‑нибудь спрашивали ваших сотрудников, что удерживает их в вашей компании или чем можно переманить их в другую компанию? Если нет, то почему?

### Спросите, и вам не придется угадывать

Когда мы предлагаем спросить сотрудников, почему они остаются в компании или что может их удержать, мы слышим: «Должно быть, вы шутите», «Разве это законно?» или «Что, если они дадут мне ответ, который я не хочу слышать?» Обычно люди не решаются подступить к этому важному вопросу по трем причинам:

• некоторые менеджеры боятся привести людей в замешательство или вложить нежелательные мысли в их головы (как будто они сами никогда не думали об уходе);

• некоторые менеджеры боятся, что они в любом случае не смогут ничего сделать, поэтому зачем спрашивать? Они боятся, что этот вопрос поднимет больше проблем, чем менеджер способен уладить, и заставит сотрудников ожидать ответов и решений, которые находятся вне компетенции менеджера;

• некоторые менеджеры говорят, что у них нет времени на такие важные разговоры один на один со своими талантливыми сотрудниками. Существует безотлагательная производственная необходимость, которая оставляет мало времени на то, чтобы слушать, не говоря уже о том, чтобы задавать вопросы. Если у вас нет времени на обсуждение подобных вопросов с людьми, которые вносят свой вклад в успех вашего предприятия, где вы найдете время на собеседование, отбор, ориентацию и обучение тех, кто их заменит?

### Опасности угадывания

Что происходит, если вы не задаете вопросов? Что, если вы по‑прежнему просто пытаетесь угадать, чего Тара, или Майк, или Мэрилин хотят на самом деле? Иногда вам удается угадать верно. Премия в конце года может обрадовать их всех. Деньги могут поддержать лояльность и преданность на ближайшую перспективу. Но если ключевым фактором для удержания Тары является возможность для нее научиться чему‑то новому, в то время как Майк хочет работать вне офиса, как бы вы смогли догадаться об этом? Спросите – и вам не придется угадывать.

Задайте вопросы, и это даст положительные побочные эффекты. Человек, которому вы задаете вопросы, почувствует, что о нем заботятся, его ценят и считают важным. Во многих случаях это ведет к еще большей лояльности и преданности по отношению к вам и к организации. Другими словами, задавать вопросы – уже само по себе является стратегией удержания работника.

***Увы!***

Один руководитель довольно высокого уровня рассказал нам о сотруднице, которая уходила из компании. В ее последний день на работе этот руководитель, расстроенный такой потерей, выразил свое огорчение тем, что она уходит. Он пожелал ей всего наилучшего, но сказал: «Жаль, что мы ничего не можем сделать для того, чтобы удержать вас», – предполагая, что непосредственный начальник этой сотрудницы спрашивал, что может заставить ее остаться. Но начальник не спросил, а ведь кое‑что могло быть сделано. Сотрудница сказала, что она осталась бы, если бы была больше вовлечена в работу новых специальных исследовательских групп, так как она считала такое участие чрезвычайно важным для карьерного роста. Это требование было бы легко удовлетворить – если бы он только знал!

### Как задавать вопросы

Как и когда вы должны поднимать эту тему? Как вы можете увеличить шансы на получение искреннего ответа от своих сотрудников? Не существует одного‑единственного времени или способа правильно задать вопрос. Это может произойти во время обсуждения вариантов развития и карьерного роста ваших сотрудников (вы ведь проводите такого рода обсуждения, не так ли?). Или вы можете назначить встречу со сотрудником, которого вы цените, для того чтобы скорее узнать, что может удержать его в вашей компании. Один менеджер послал своим ключевым работникам следующее приглашение, дав им определенное время, чтобы подумать и подготовиться к разговору.

###### Приглашение к разговору

Это следующий шаг в вашем постоянном развитии.

Вы важны для нас, и я ценю вносимый вами вклад.

Давайте обсудим некоторые вопросы, которые важны для меня и для вас.

• Что может удержать вас в компании?

• Что может переманить вас в другую компанию?

• Что в вашей работе придает вам бодрости и сил?

• В полной ли мере вы применяете свои таланты?

• Что препятствует достижению успеха?

• Что я могу делать иначе, чтобы помогать вам наилучшим образом?

Пожалуйста, назначьте встречу со мной в течение ближайших двух недель, чтобы обсудить эти и любые другие вопросы, о которых вам хотелось бы поговорить.

Независимо от того, когда вы начнете этот диалог, не забудьте определить контекст разговора, сказав вашим сотрудникам, как они важны для вас и вашей команды и как важно для вас, чтобы они оставались в компании. Затем узнайте, что может их удержать. Внимательно прислушайтесь к ответам.

### Он осмелился спросить

*Чарли назначил встречу с начальником цеха Кеном на утро понедельника. После краткого разговора о проведенных выходных Чарли сказал: «Кен, вы чрезвычайно важны для меня и для этой организации. Я не уверен, что говорил вам об этом напрямую или достаточно часто. Но вы важны. Я даже не представляю, что могу потерять вас. Поэтому я хотел бы узнать, что может удержать вас здесь. И что могло бы переманить вас в другую компанию?»*

*Кен был несколько ошарашен, но польщен. Он подумал некоторое время и сказал: «Знаете, я стремлюсь подняться до определенных высот в компании и хотел бы ближе познакомиться с командой топ‑менеджеров. Я хотел бы посмотреть, как они работают, и, честно говоря, мне бы хотелось, чтобы они также узнали меня». Чарли ответил: «Я мог бы взять вас на одну из встреч топ‑менеджеров. Этого будет достаточно для начала?» Кен сказал: «Это было бы прекрасно».*

*Чарли выполнил просьбу Кена неделю спустя.*

### Что, если…

###### Что, если вы не можете дать им то, чего они хотят?

Большинство менеджеров не задают вопросов, потому что они боятся двух ответов: «повышение зарплаты» или «продвижение по службе». Давайте рассмотрим другой возможный вариант разговора между Чарли и Кеном.

Вслед за вопросом Чарли о том, что удержит его, Кен незамедлительно ответил: «Повышения зарплаты на 20 % будет достаточно!» Некоторые менеджеры сказали бы на это что‑то вроде: «Вы что, шутите? Вы и так уже на пределе возможного диапазона зарплаты». Этот ответ закрывает диалог и заставляет ключевого сотрудника почувствовать себя не таким уж ключевым. Однако Чарли был готов к такому повороту и сказал Кену: «По моему мнению, вы стоите даже большего. Я с удовольствием сказал бы “да”, но мне необходимо изучить возможность этого. Честно говоря, я не уверен, что смогу сделать это незамедлительно, но на следующей неделе я буду готов сообщить вам о возможном повышении зарплаты и его сроках. Тем временем я хотел бы знать, что еще важно для вас? На что еще вы рассчитываете?» Кен рассказал о своем желании познакомиться с командой топ‑менеджеров, и Чарли был готов начать действовать в этом направлении сразу же.



Наше исследование четко показывает, что люди хотят от работы большего, нежели просто чек с зарплатой. Мы гарантируем, что, когда вы зададите вопрос «Что еще?», ваш талантливый работник скажет по меньшей мере еще об одной вещи, в которой он нуждается и которую вы можете ему дать. Помните, что нужно быть активным слушателем, когда ваши сотрудники говорят о том, что удержит их в вашей команде или в вашей организации.

###### Что, если вы спросите, чего они хотят, а они ответят: «Я не знаю»?

Не забывайте, что это не допрос и не испытание. Некоторые люди будут удивлены вашими вопросами, и им потребуется некоторое время, чтобы все обдумать. Предоставьте им такую возможность, назначьте другую встречу и подготовьте почву для продолжительного разговора о желаниях, нуждах и карьерных целях ваших сотрудников. Привлечение и удержание талантливых работников – это процесс, а не отдельное событие.

###### Что, если они недостаточно доверяют вам, чтобы отвечать честно?

Обсуждение подобных вопросов требует доверия. Если ваши работники боятся отвечать на вопросы по какой‑либо причине, вам, возможно, придется построить с ними доверительные отношения, прежде чем вы сможете ожидать честных, искренних ответов. Попытайтесь понять, почему между вами отсутствует доверие, и осмысленно действуйте в налаживании доверительных отношений. Просите помощи у коллег, специалистов службы персонала.

###### Что, если они спрашивают о ваших мотивах или улыбаются и говорят: «Какую книгу вы читали последней?»

Будьте честны. Если вы не привыкли к подобным разговорам, возникнут странные чувства – у вас и, возможно, у ваших сотрудников. Скажите им, что вы действительно читали книгу или посещали курсы, посвященные удержанию талантливых работников, и вы делали это потому, что они важны для вас. Скажите им, что вы искренне хотите услышать их ответы и желаете установить с ними партнерские отношения, чтобы помочь им получить то, чего они хотят и в чем нуждаются.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Спросите каждого сотрудника, что удержит его или ее в вашей компании или в вашем отделе.

• Заведите карточки или создайте записи в вашем компьютере с ответами каждого сотрудника.

• Каждый месяц просматривайте карточки или записи и спрашивайте себя, что вы сделали для этого сотрудника в отношении его или ее потребностей.

### Почему они остаются

Мы опросили более 15 000 человек, чтобы выяснить, почему они оставались в компании «некоторое время» (да, это относительный термин). Собранная информация подтверждает то, что известно и многим другим о наиболее распространенных факторах, благодаря которым работники остаются в компании (и которые помогли бы удержать их). Эти ответы возникали вновь и вновь в каждой отрасли промышленности и на каждом уровне иерархии. Различия, обусловленные функциональными обязанностями, иерархическим положением, половой принадлежностью и возрастом, минимальны. Здесь мы приводим 20 наиболее распространенных ответов, расположенных в порядке частоты их появления (по состоянию на август 2004 года). Обратите внимание: 91 % респондентов указали по крайней мере один из первых двух пунктов среди нескольких важнейших причин, по которым они оставались в компании, и все они указали по крайней мере один из первых трех:

1) увлекательная, ставящая интересные задачи работа;

2) карьерный рост, учеба и развитие;

3) работа с замечательными людьми;

4) справедливая оплата труда;

5) поддержка со стороны руководства / хороший начальник;

6) признание, оценка и уважение;

7) льготы;

8) возможность выполнять значимую работу и влиять на ее результаты;

9) гордость за организацию, ее задачи и производимую ею продукцию;

10) прекрасные условия работы и высокая культура коллектива;

11) автономность, творчество и чувство контроля;

12) гибкость: часы работы, форма одежды и т. д.;

13) местоположение;

14) надежность и стабильность в работе;

15) разнообразные, меняющиеся рабочие задачи;

16) работа, приносящая радость;

17) принадлежность к команде;

18) ответственность;

19) лояльность, преданность организации и коллегам;

20) воодушевляющее руководство.

Насколько ответы ваших сотрудников совпадают с ответами из списка? Проведите опрос и узнайте, что для них действительно важно. Затем создайте подходящие именно вам инновационные подходы к удержанию ваших талантов.

Кстати, если вы хотите увидеть данные исследования «Что удерживает вас?» в полном объеме, включая множественные демографические отклонения, посетите наш сайт в Интернете – [www.keepem.com](http://www.keepem.com/).

### Несколько слов о заработной плате

Многие из вас сразу же сосредоточились на том факте, что справедливая оплата труда находится на четвертом месте в этом списке. А вот что известно нам о заработной плате. Если заработная плата расценивается как неконкурентоспособная, несправедливая или просто недостаточная для поддержания жизни, она вызывает сильнейшее неудовлетворение. Ваши талантливые сотрудники станут уязвимыми для «охотников за головами» или начнут искать лучшее место работы, особенно в условиях благоприятного рынка труда. Но существует еще одна загвоздка. Зарплата не только может быть источником недовольства в силу своей неадекватности, она еще и не в состоянии удержать тех, кто не нашел удовлетворения по другим ключевым пунктам.

Поэтому, если перед вашими талантливыми людьми не ставятся интересные задачи, если они не продвигаются по службе, если о них не заботятся, крупная сумма в чеке на зарплату не удержит их надолго. Исследователи на протяжении многих лет подтверждали, что это верно. Один из них, по фамилии Херцберг, еще в 1950‑е годы установил, что заработная плата является «фактором гигиены» – убедитесь, что с ней все в порядке, иначе это станет заметно![[3]](#footnote-3) Итак, делайте все, что можете в качестве менеджера, чтобы повлиять на программы, касающиеся оплаты труда в вашей организации. Убедитесь, что заработная плата конкурентоспособна и справедлива, а затем сконцентрируйтесь на том, что еще вы можете сделать для удержания ваших талантов.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Вернитесь к списку причин, по которым люди остаются, и задайте себе вопрос: на какие из них вы можете оказать влияние?

• Отметьте те, которые, как вы полагаете, находятся под вашим контролем. Если наше предположение верно, вы обнаружите, что способны влиять на гораздо большее количество пунктов, чем вы предполагали.

### «Почему вы остались?» и другие вопросы

Большая часть этой главы фокусируется на вопросах «Что удерживает вас?» и «Что может заставить вас уйти?». Но существует много других вопросов, которые вы можете задать, чтобы попытаться привлечь и удержать ваших сотрудников.

*Если вы думаете, что удержание работников является вашей головной болью, статья капитана Военно‑морского флота США Абрашоффа в Harvard Business Review поведает вам о трудностях, с которыми он столкнулся, когда принял командование военным кораблем Benfold и обнаружил, что его матросы ощущают крайнюю неудовлетворенность*[[4]](#footnote-4)*. Капитан задал каждому матросу на корабле следующие вопросы:*

• *Откуда вы?*

• *Почему вы пошли на флот?*

• *Каково положение в вашей семье?*

• *Может ли Военно‑морской флот чем‑либо помочь вашей семье?*

• *Что вам больше всего нравится на Benfold?*

• *Что вам нравится меньше всего?*

• *Что бы вы изменили, если бы могли?*

*«Знакомство с каждым членом моей команды в отдельности сделало больше, чем выработка инновационных решений и совершенствование процесса работы. Это стало также хорошим дисциплинирующим фактором для меня. Знакомство с кем‑либо как с самостоятельной личностью не позволяет вам отгораживаться от него, когда он говорит. Это заставляет вас слушать. Вы не можете игнорировать или заставить замолчать людей, которых вы знаете и уважаете». Капитан также научился слушать, что ему хотели сказать:*

*«Мне неприятно это признавать, но для меня слушание не является привычным процессом. Я часто только притворялся, что слушал людей. Сколько раз, спрашивал я себя, я едва отрывал глаза от работы, когда в мой кабинет входил подчиненный? Я не слушал. Я просто дожидался момента, когда наступала моя очередь отдавать приказы».*

Многие из наших первых читателей рассказали нам, как они переносили наши идеи насчет вопросов в новые сферы применения. Вот несколько примеров.

###### При введении в должность

Один крупный медицинский центр решил потребовать от своих менеджеров, чтобы они задавали вопросы новым сотрудникам сразу после приема их на работу. Их руководство по ориентации сотрудников предписывает следующее:

• Узнайте у новых сотрудников, что влияет на их мотивацию и что может заставить их остаться на работе.

• Начинайте знакомиться с ними как с отдельными личностями.

• Задавайте им вопросы о том, что важно для них и почему они согласились на эту должность.

• Попросите их рассказать вам, какую работу, по их мнению, они выполняют лучше всего; какие занятия приносят им наибольшее удовольствие; что они ценят; чему им нужно научиться, чтобы работать максимально эффективно; демонстрации каких результатов от них можно ожидать.

• Продемонстрируйте уважение к их предыдущему опыту и поощряйте стремление делиться своим ви́дением и предложениями относительно их новых перспектив.

###### Во время оценки рабочих качеств

Генеральный директор крупного медицинского предприятия решил дополнить систему оценки рабочих качеств серией вопросов, подобных обсуждаемым в этой главе. Он распределил вопросы между своими непосредственными подчиненными, которые должны были заполнить анкету перед совещанием по оценке рабочих качеств. Один из его ключевых сотрудников сказал нам: «Для меня это была лучшая дискуссия за последние 20 лет». Далее мы приводим вопросы.

• Что делает ваш день успешным?

• Что мы можем сделать для того, чтобы ваша работа приносила вам большее удовлетворение?

• Что мы можем сделать, чтобы поддержать ваши карьерные цели?

• Получаете ли вы достаточное признание?

• Что мы можем сделать, чтобы удержать вас здесь?

###### В начале каждого квартала

Машиностроительная организация изобрела свой собственный, не раздражающий способ задавать вопросы. Некоторые менеджеры поставили вопрос следующим образом:

– Я собираю данные о том, что потребуется, чтобы продлить срок вашей службы на долгий период. Не могли бы вы отметить несколько реперных точек, важных для вас, и указать их предполагаемое финансовое наполнение?

Менеджеры этой компании составили крупноформатные развернутые таблицы, перечисляя требования каждого из своих непосредственных подчиненных, вычислили общую стоимость и представили эти данные на одобрение в своей собственной цепи инстанций. Примерно 75 % предложений, представленных в каждой таблице, было одобрено.

###### Собеседование с целью удержать

Руководители крупной финансовой организации попросили всех менеджеров провести собеседования, призывающие остаться на этой работе, с каждым сотрудником в их командах. Продолжительность собеседований по рекомендации руководства фирмы составляла около 20 минут. Было также предложено сделать эти собеседования частью традиционных ежемесячных бесед один на один с работниками. Здесь приводятся некоторые из вопросов.

• Что в вашей работе заставляет вас вскакивать с постели по утрам?

• Что в вашей работе нагоняет на вас сон?

• Если бы вы выиграли в лотерею и уволились, чего бы вам больше всего стало недоставать?

• Какое изменение в вашей нынешней роли может заставить вас подумать о переходе на другую работу?

• Если бы у вас была волшебная палочка, какую единственную вещь вы бы изменили в этом отделе?

• Если бы вам пришлось вернуться на какую‑либо из ваших прошлых должностей и оставаться на ней долгий период времени, что это была бы за должность и почему?

Пусть все эти мысли послужат катализатором для ваших собственных идей. Составьте список полюбившихся вам вопросов, задайте их вашим талантливым сотрудникам. Задайте их снова, слушайте внимательно и приспосабливайте ваши усилия в удержании людей к вашим уникальным условиям.

###### ИТОГ

Прекратите угадывать, что удержит ваших звезд в вашей компании и сделает их счастливыми. Наберитесь смелости и испробуйте эту методику с сотрудниками, которых вы хотите удержать. Выберите время для начала диалога. Не предполагайте и не рассчитывайте, что все сотрудники захотят одного и того же (вроде повышения зарплаты или продвижения). Назначьте следующую встречу, если им нужно подумать некоторое время.

Возможно, это самая важная стратегия в нашей книге. Заданные вопросы не только заставят ваших талантливых работников почувствовать, что их ценят.

Не так важно, где, когда или как вы спрашиваете, – просто **задавайте вопросы**!

## Глава 2

## Ответственность. Возложена на вас

Полагаю, мой менеджер на самом деле мог удержать меня. Но я не думаю, что он когда‑либо считал это своей работой.

А. Дж.



Когда мы спрашиваем заведующих и менеджеров, как удержать ценных сотрудников, многие из них сразу же отвечают: «Деньгами». Исследования показывают, что 89 % менеджеров действительно полагают, что вопрос в основном заключается в деньгах.[[5]](#footnote-5) Эти менеджеры перекладывают ответственность за удержание ключевых людей прямо на высшее руководство. Они винят организационную политику или шкалу заработной платы в потере талантливых работников. Иногда они кивают на конкуренцию или неудачное местоположение. Всегда виноват кто‑то другой.



На самом деле именно вы имеете наибольшее значение. Если вы – менеджер любого уровня, администратор или руководитель проекта, у вас больше возможностей удержать ваших лучших работников, чем у кого‑либо. Почему? Потому что факторы, которые влияют на удовлетворение, заинтересованность и преданность работника, находятся в основном под вашим контролем. И именно факторы, обеспечивающие удовлетворенность и заинтересованность работников, являются теми, которые удерживают людей в вашей команде. Эти факторы не слишком изменились за последние 25 лет. Многие исследователи, изучавшие процесс удержания, пришли к единому мнению о том, что заинтересовывает или удовлетворяет людей и таким образом влияет на их решение остаться: значимая и ставящая сложные задачи работа, возможность учиться и расти; справедливая и конкурентоспособная заработная плата; замечательные коллеги; признание, уважение и хороший начальник.[[6]](#footnote-6) Разве вам не хотелось бы всего этого?

***Увы!***

*Я ничего не могу поделать с нашей утечкой мозгов. Конкуренты предлагают больше денег и лучшие компенсации. У нас нет шансов.*

Менеджер, розничная торговля фармацевтической продукцией

У вас есть шансы. Ваши взаимоотношения с сотрудниками – вот ключ к их удовлетворенности и база для решения уйти или остаться. Обдумайте следующее:

• одно исследование установило, что 50 % удовлетворения от работы определяется взаимоотношениями работника с его или ее непосредственным начальником;[[7]](#footnote-7)

• собеседования, проведенные Институтом Саратога с 20 000 работников, которые только что покинули своего работодателя, показали, что поведение руководителя было главной причиной, по которой люди уходили;[[8]](#footnote-8)

• исследование Института Гэллапа, проводившееся в течение 25 лет, основанное на собеседованиях с 12 000 работников в 7000 компаний, также показало, что взаимоотношения с менеджером в большой степени определяют длительность периода, в течение которого сотрудник остается в данной организации;[[9]](#footnote-9)

• исследование, проведенное Советом корпоративного руководства, показало, что высокопрофессиональный менеджер исключительно важен для привлечения и удержания ключевых талантливых сотрудников;[[10]](#footnote-10)

• исследование авторов (более 15 000 респондентов) показало, что на большинство удерживающих факторов менеджер может повлиять.

Другими словами, вы важны.

*Люди – наш важнейший ресурс. Мы уже заботимся о них, но нам нужно делать больше… по‑настоящему сделать шаг навстречу. Нам нужно уделять пристальное внимание нашим людям и нашим талантам день за днем… мы слишком легко отвлекаемся. Какая часть вашего дня отведена продукции и ценообразованию и какая вопросам персонала? Вы (менеджеры) подаете пример. Наш лучший ресурс не в нашем сейфе; он в наших людях, и мы не можем закрыть их на замок… они выходят из наших дверей каждый день. Я хочу, чтобы мы были магнитом для этих людей, удерживающим их.*

Вице‑президент крупного национального банка

### Вам решать

Хороший начальник, который заботится о том, чтобы удержать хороших сотрудников, поможет им найти то, что они хотят получить от работы. Мы не пытаемся сказать, что вся ответственность лежит только на вас. Решения высшего руководства, а также политика, организационное устройство и культура вашей компании оказывают влияние на вашу способность удерживать талантливых людей. У вас могут быть профессионалы в области работы с персоналом, которые способны помочь вам и поддержать ваши усилия. Тем не менее, согласно результатам исследования о причинах, по которым люди покидают свои должности и организации, ваши возможности (и ответственность) в удержании ваших талантливых сотрудников все равно остаются самыми большими.

*Преданность сотрудника относится к руководителю, команде и проекту. Она отличается от лояльности, которая относилась к названию на здании компании или торговой марке. Следовательно, любая стратегия удержания должна проводиться отдельными менеджерами и руководителями, а не только людьми из службы персонала.*

Президент Консалтинговой компании

### На передовой

Большинство из вас заведуют определенными активами. Вы отчитываетесь за сохранение и приращение этих активов. Сегодня вашими важнейшими активами являются люди, а не собственность. Выдающиеся люди дают вам и вашей компании конкурентное преимущество. Независимо от состояния рынка труда вы, без сомнения, хотите удержать лучших.

Вы ощущаете ответственность за отбор и удержание талантливых людей? Мы слышали о генеральном директоре, который уменьшил оперативную смету одного из менеджеров на 30 000 долларов, потому что тот неоправданно потерял талантливого человека. Этот менеджер не выдержал груза ответственности!

*В 2001 году в письме к акционерам Джек Уэлч, генеральный директор компании General Electric, сказал, что ключевых сотрудников организации следует любить, холить и ублажать их душу и бумажник, потому что они являются теми людьми, которые творят чудеса. В продолжение он сказал, что потеря даже одного из этих людей должна расцениваться как грех руководителей – серьезное поражение.*

Мы не предлагаем наказывать менеджеров, когда их люди получают повышение или уходят, чтобы научиться чему‑то новому. Вы неизбежно будете время от времени терять некоторых талантливых сотрудников, в особенности когда они воплощают свои карьерные мечты. Но мы действительно рекомендуем менеджерам брать ответственность за то, чтобы быть *хорошими* менеджерами, и за то, чтобы создавать культуру удержания, при которой у людей есть мотивация, признание и чувство защищенности.

###### Обращение ко всем руководителям менеджеров

Если менеджеры отчитываются перед вами, контролируете ли вы их ответственность за команды, которыми они управляют? Каким образом? Возможно, вам известен афоризм: занятые люди делают в первую очередь то, что проверяют. Вы можете доверять (и должны находить способы проверять) вашим менеджерам в том, чтобы они искренне старались удержать хороших людей, потому что эти люди строят ваш бизнес. Вот некоторые варианты.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

###### Разработайте процедуру принятия обязательств об удержании сотрудников

• Перечислите все 26 стратегий этой книги (используйте для этого оглавление) на бумаге или в электронной форме. Попробуйте сократить этот список примерно до 10 стратегий, которые, по ее мнению, наиболее вписываются в вашу корпоративную культуру. Попросите каждого из ваших менеджеров и руководителей взять обязательство в течение шести месяцев воплотить в жизнь любые две из этих стратегий по желанию. Пусть они обведут эти две стратегии, поставят свои инициалы и возвратят вам экземпляр этой формы.

• Шесть месяцев спустя попросите их представить вам их экзем‑пляры обязательств об удержании сотрудников с описанием того, что было сделано для внедрения каждой из стратегий, воплощать которые они вызвались.

• Регистрируйте и проверяйте работу ваших менеджеров. Поставьте цель улучшить результаты работы посредством увеличения процента удержания по сравнению с предыдущим годом.

• Составьте рейтинг ваших менеджеров по степени достижения цели и вознаграждайте их соответственно. Выделяйте менеджеров, добившихся лучших результатов в удержании, как вы выделяли бы наиболее продуктивных и инновационных менеджеров. И помните: положительное подкрепление работает лучше, чем отрицательное!

• Взыскивайте с менеджеров, которые выгоняют талантливых людей через черный ход. Если они не могут или не хотят измениться, помогите им поменять должность или организацию.

• Пошлите менеджерам записку. Приклейте ее на обложку этой книги. Проведите встречу через две недели и поговорите об их реакции. Вот пример служебной записки:

*«Кто отвечает за то, чтобы удержать сотрудников? Отдел персонала? Нет. Отдел персонала занимается построением структуры. Высшее руководство? Высшее руководство предоставляет ресурсы и дает указания. Кто отвечает? Мы все! Мы все должны удерживать кадры. Ваши подчиненные формируют свое восприятие компании на основе вашего поведения. Для них компания – это вы. Они пришли сюда из‑за вас. Они остаются здесь из‑за вас, и 75 % из тех, которые уходят, бросают не компанию – они бросают своих менеджеров».*

Руководитель административной службы в финансовой фирме

• Моделируйте действия, которые вы от них ожидаете. Скажите вашим непосредственным подчиненным, над какими стратегиями удержания вы работаете (после того как вы спросили у них, чего они хотят), и затем действительно работайте над этими стратегиями. Помните, что ваши действия говорят намного больше, чем ваши слова.

• Если в вашем подчинении нет других менеджеров, будьте ответственными перед самим собой. Посмотрите на талантливых людей, за привлечение и удержание которых в организации вы отвечаете. Решите, какие стратегии из нашей книги вы могли бы использовать немедленно, чтобы повысить шансы на то, что эти люди останутся с вами.

### Итак, они уходят



Ну так и что? Разве вы не можете просто заменить их? Что ж, вероятно, вы сможете заменить ваших ключевых людей, но какой ценой? Лучшие эксперты по удержанию персонала сходятся в том, что замена ключевого сотрудника будет стоить вам две его годовые зарплаты. А замена «платиновых» работников (которые имеют специализированные навыки) может стоить от четырех до пяти их годовых зарплат.

Даже если вы можете позволить себе их заменить, удастся ли вам найти талантливую замену?

*Вы думаете, что 1999 год был сложным для найма сотрудников на работу? Этот год был лишь бледной тенью того, что нас ожидает в 2008 году. Мы столкнемся с самым серьезным за всю нашу жизнь недостатком рабочей силы уже в течение следующих пяти лет.*

Джефф Тэйлор, основатель компании Monster

Различные демографы и эксперты в области рабочей силы расходятся во мнениях. Будет ли нам не хватать трех миллионов работников к 2010 году или 10 миллионов? А как насчет 2012 года? Миграционные факторы (глобализация и офшорная деятельность, развитие технологий, отложенный выход на пенсию, иммиграция) настолько многочисленны и их влияние так сложно просчитать математически, что некоторым кажется, что предсказания магического кристалла настолько же достоверны, как и прогнозы экспертов, когда нужно определить реальные цифры.

Вот что мы знаем наверняка. В период с 2002 по 2012 год в стране будет приблизительно 56 миллионов открытых вакансий.[[11]](#footnote-11) Из них 22 миллиона составят новые рабочие места, возникающие вследствие роста экономики (в среднем 3 % ежегодно). Остальные 34 миллиона рабочих мест освободятся, потому что люди покинут их. Многие из этих людей были рождены во время «беби‑бума» – с 1946 по 1964 год. Приблизительно половина из них получит право выйти на пенсию в следующем десятилетии. Энтони Карневал, бывший председатель Национальной комиссии по политике в области занятости, предупреждал, что из‑за демографического дефицита рабочей силы битва за таланты конца 1990‑х годов будет восприниматься как легкое неудобство.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Обращайте внимание на исследования, касающиеся факторов, которые удерживают людей. Обратите внимание на то, что большинство опробованных стратегий находится в рамках вашей компетенции.

• Если вы управляете другими менеджерами, сделайте их ответственными за наем и удержание хороших работников в организации. Четко установите, чего вы ожидаете, и оценивайте результаты.

• Займитесь чем‑либо одним. Выберите главу из этой книги и испытайте предложенную стратегию. Посмотрите, как она работает. Модифицируйте и адаптируйте ее к вашим условиям. Затем испытайте другую.

###### ИТОГ

Действительно, ответственность за удержание возложена на вас. Мы не игнорируем влияния высшего руководства, политики организации, поведения и действий отдельных сотрудников. Но мы знаем, что вы обладаете широкими возможностями, чтобы повлиять на решение ваших талантливых сотрудников остаться. Покажите, что вам небезразличны они и их нужды. Помните о них. Обращайте на них внимание. Слушайте их. Благодарите их. Любите их, или вы их потеряете.

## Глава 3

## Карьера. Поддерживайте рост

Мне кажется, я никогда не видел для себя будущего здесь. Я не имею в виду то, что я когда‑либо ожидал оказаться в кресле босса, но я надеялся, что кто‑то поговорит со мной о моем будущем.

А. Дж.



Вполне возможно, что А. Дж. ожидало большое будущее в этой компании. Однако если это будущее было лишь тайной, сокрытой в умах руководителей, оно не могло повлиять на решение А. Дж. Если карьера сотрудника никогда не обсуждается, ваши шансы привлечь или удержать его значительно снижаются.

Реальность такова, что очень многие менеджеры увиливают от разговоров о карьерном росте. Какое из перечисленных ниже препятствий мешает вам поднять эту тему?

• Никто не знает, что произойдет в будущем, а я – тем более.

• Просто неподходящее время.

• Я не готов.

• Я не знаю, что сказать.

• Мы только что реорганизовались. Пройдет много времени, прежде чем что‑либо станет известно о карьерных возможностях.

• Я никогда не стал бы поднимать тему, которую не могу закрыть.

• Я недостаточно знаю о том, что происходит за пределами моего отдела, чтобы давать советы.

• Я не хочу, чтобы кто‑то обвинял меня, если он не получит того, чего хочет.

• Почему я должен помогать? Мне никто никогда не помогал.

На самом деле ваши сотрудники хотят диалога с вами, чтобы поговорить об их способностях, возможностях выбора и идеях. Они хотят, чтобы вы слушали. Может быть так, что они и не рассчитывают получить от вас ответ – они просто ждут диалога и на самом деле хотят его.

Вы строите трубопровод, по которому таланты текут в вашу организацию. Когда ваши сотрудники чувствуют, что вы заботитесь об их развитии, они верят, что организации они небезразличны.

*Когда я смотрю на прекрасных людей, которые работают в моем отделе, и на многочисленные таланты, которыми они обладают, я готова оказать им любую помощь в том, чтобы они становились все лучше и лучше. Я нахожусь в привилегированном положении, потому что могу поощрять их рост… и когда они растут, я чувствую радость от того, что я некоторым образом сыграла в этом маленькую роль.*

Барбара Паттисон, заведующая хирургическим отделением больницы

В этой главе приведены основные действия, необходимые, чтобы построить трубопровод для ваших талантов. Пять шагов, которые вы можете делать день за днем, поддержат ваших сотрудников в поисках подходящей для них карьерной ниши.[[12]](#footnote-12)

**Шаг 1. Узнайте об их талантах.**

**Шаг 2. Предложите ваши перспективы.**

**Шаг 3. Обсудите тенденции.**

**Шаг 4. Покажите многообразие вариантов.**

**Шаг 5. Совместно разработайте план действий.**

### Шаг 1. Узнайте об их талантах



Основной задачей разговоров о карьере является сбор информации, которая поведает вам о ваших сотрудниках то, чего вы раньше не знали. Сотрудникам зачастую нелегко рассказывать о своих навыках, ценностях и интересах. Начните диалог, который даст вам и вашим подчиненным возможность больше узнать о том, что они представляют собой в профессиональном и личном плане.

Чтобы заставить их говорить, задавайте вопросы, благодаря которым они глубже задумаются о своих уникальных навыках, интересах и ценностях. Самое сложное во всем этом – внимательно слушать, пока они отвечают на вопросы, как это сделал бы прилежный исследователь. Так исследуйте, спрашивайте – и узнавайте больше.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Попробуйте задать эти вопросы и тщательно исследуйте каждый ответ.

• Что делает вас уникальным для этой организации?

• Расскажите мне о достижении, которым вы особенно гордитесь.

• Какие ценности, связанные с работой, наиболее важны для вас?

• Если бы вы выбирали между работой с людьми, данными, вещами или идеями, какое сочетание сделало бы вас наиболее счастливым? Почему?

### Шаг 2. Предложите ваши перспективы

Чрезвычайно важно подтолкнуть ваших сотрудников к размышлениям об их собственной репутации, об обратной связи, получаемой ими от других, и о сферах, в которых им нужно развиваться. Не менее важна и постоянная обратная связь с вами.

Вспомните последнюю беседу по результатам работы, которую вы проводили. Скорее всего, она основывалась на уже достигнутых результатах работы и была связана с повышением этого сотрудника. Когда речь идет о развитии, все несколько иначе. Следует ориентироваться на будущее и фокусироваться на областях, в которых сотрудник может совершенствоваться.



Работникам нужна детальная обратная связь, с примерами результатов их деятельности и влияния этих результатов на достижение целей в перспективе. Пусть они найдут на всех уровнях своего карьерного окружения людей, которые помогут им составить более реалистичный автопортрет, что даст им возможность развиваться быстрее и интенсивнее.

***Увы!***

Недавно старший инспектор службы персонала остановилась, чтобы поприветствовать сотрудника, поступившего на работу в тот же день, что и она, – приблизительно шесть месяцев назад. Его считали человеком с высоким потенциалом, получавшим отличные отзывы с самого верха организации. Она сказала: «Привет, как дела?» Он пожал плечами и сказал, что все вроде бы в порядке, но он не ощущает себя по‑настоящему счастливым и не чувствует, что делает какие‑либо успехи. Женщина была шокирована, когда поняла, что никто никогда не говорил этому человеку, как хорошо он работает. Когда он узнал, на кого произвела впечатление его работа, его лицо засияло. Он даже не представлял, что его ценили.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Постарайтесь подготовиться к этим беседам, задав себе следующие вопросы.

• На выполнении каких заданий следует в наибольшей степени сконцентрироваться вашим сотрудникам, чтобы максимально увеличить свой вклад?

• Каким вам представляется рост их потенциала, с учетом того, что вы выяснили на последней встрече с ними, касавшейся оценки их рабочих качеств?

• Какая у них репутация среди сослуживцев?

• Как вы начнете этот разговор?

Подумайте о неловких беседах, которые когда‑либо состоялись у вас с сотрудниками, чьи карьерные цели просто не стыковались с их реальными сильными и слабыми сторонами. Помните – именно отсутствие честной обратной связи обусловило эту нестыковку! Сотрудники постоянно говорят нам, что они хотят прямого разговора. Хотите удержать их? Будьте с ними на одном уровне.

### Шаг 3. Обсудите тенденции

Помочь людям обдумать возможные для них варианты означает помочь им увидеть, что происходит вне вашего отдела, чтобы обнаружить сдвиги и изменения, которые могут повлиять на их карьеру. Вам нужно выяснить, в каких областях ваша компания растет, а в каких имеются ограничения, а также каких изменений навыков потребует эта отрасль промышленности.

***Увы!***

*Ленор была словно создана для нашей организации. Она была молода и хотела использовать все свои навыки, и технические, и управленческие, хотела развивать бизнес и на самом деле уже сделала некоторый вклад. Она решила искать новое место работы, когда услышала о готовящихся изменениях в нашей организации и поняла, что не знает, что будет с ней. Она сказала, что ее первый менеджер был замечательным наставником и держал ее в курсе событий, но недавно ее перевели в отдел к другому менеджеру, который не проявил интереса к ее карьере. Итак, Ленор была напугана предстоящими переменами и работала под началом человека, которому было все равно, поэтому она приняла предложение от маленькой развивающейся компании. Было очевидно, что ее привлекли не зарплата или льготы. Это была надежда работать с лучшим начальником, который будет держать ее в курсе дел и заботиться о ее карьере. Собеседование по поводу увольнения длилось полтора часа. Я спросил ее, не изменит ли она свое решение. Она настояла на своем.*

Менеджер службы персонала

Ясно, что хорошая беседа о карьере с новым менеджером могла повлиять на решение Ленор.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Спросите себя, известно ли вашим сотрудникам о следующих факторах, влияющих на тенденции развития:

• основные экономические, политические и социальные изменения, которые оказывают решающее влияние на вашу организацию;

• возможности и проблемы, ожидающие впереди;

• какие сферы подвержены наибольшим изменениям в рамках вашей отрасли;

• как изменится их профессия в ближайшие два–пять лет;

• что действительно считается успехом в вашей организации;

• какие деловые публикации, журналы и информационные бюллетени организаций предоставляют информацию о тенденциях в вашей отрасли промышленности и бизнесе.

Необязательно взваливать все на свои плечи. Однако вы должны сделать так, чтобы ваши сотрудники знали, что происходит в вашей организации. Предлагая побеседовать с людьми, которые могут представить тот или иной вопрос в другом ракурсе, вы открываете дополнительные каналы для ваших сотрудников и даете им возможность ближе познакомиться с ключевыми деловыми потребностями организации. Занимались ли вы этим в последнее время?

### Шаг 4. Покажите многообразие вариантов



Помощь вашим сотрудникам в рассмотрении различных карьерных целей в рамках их нынешней должности является ключевым элементом развития. Когда сотрудники анализируют цели их потенциального роста в контексте деловых потребностей и стратегических намерений организации, выигрывает каждый. Внимание! Именно сотрудники в первую очередь ответствен за свою карьеру. Наши предложения не означают, что нужно говорить человеку, что ему делать. Вместо этого предлагайте сотрудникам варианты выбора, которые они могут анализировать и обдумывать.

Это важно, но временами нелегко. На протяжении многих поколений единственным приемлемым направлением развития карьеры было движение вверх. Однако существует по меньшей мере пять других способов построения карьеры. Вы можете помочь вашим сотрудникам рассмотреть следующие варианты:

1) горизонтальное перемещение (изменение должности, но необязательно изменение уровня ответственности);

2) исследование (требует ответа на вопросы типа «Что еще я умею делать?»);

3) расширение сферы деятельности (дополняет нынешнюю должность большими возможностями учиться и расти);

4) перегруппировка (приводит рабочие требования в соответствие с другими приоритетами или берет их готовыми из других сфер);

5) перемещение (да, покинуть организацию, если работа просто не совпадает с навыками, интересами или ценностями человека).

Следует позволить вашим сотрудникам предлагать новые возможности, основанные на том, что интересует их, что они ценят, какой вклад в работу организации они могут сделать.

Чем больше карьерных целей обозначит ваш сотрудник, тем лучше. Самые сильные карьерные разочарования (и большинство увольнений) происходят, когда срывается реализация единственного имеющегося у работника плана.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Задайте вашим сотрудникам следующие вопросы. Все они важны для постановки целей.

• Достаточно ли у вас информации о нынешних видах деятельности организации и ее планах для выбора нескольких карьерных целей?

• Как вы можете получить информацию, которая вам нужна?

• Рассмотрели ли вы все возможные направления при выборе вариантов вашей карьеры?

• Адекватно ли ваши варианты охватывают возможное разнообразие сценариев?

• Не следует ли вам выбрать еще несколько карьерных вариантов?

• Совместимы ли ваши цели с целями и планами организации?

Как только вы поможете вашим сотрудникам увидеть варианты, при которых необязательно нацеливать все планы только на вертикальное продвижение, они почувствуют, что в их распоряжении имеется больше средств для управления собственной карьерой.

### Шаг 5. Совместно разработайте план действий

Совместная разработка плана подчеркивает приверженность ему – и вашу, и вашего сотрудника. Обсудите все действия, которые сотруднику придется предпринять для реализации наилучших вариантов шага 4. Разработайте план на случай чрезвычайных ситуаций для каждого из вас. В случае, если один из планов окажется заблокирован, у вас будут подготовлены запасные пути.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Попробуйте задать любой из этих вопросов или все их вместе. Ответы сформируют план действий.

• Какие дополнительные навыки, помогающие достижению ваших целей, вам требуются?

• Какими способностями, помогающими двигаться в направлении любой из ваших целей, вы уже обладаете?

• Есть ли в вашем окружении кто‑то, кто может оказать вам протекцию?

• Какое обучение я могу предоставить, чтобы заполнить видимые вами пробелы?

• Какое развитие на рабочем месте могло бы помочь вам приблизиться к различным вариантам ваших целей?

Помогите вашим сотрудникам определить препятствия на каждом пути. Затем коллективно обсудите, как можно обойти эти препятствия. Во время этого процесса помогите им вспомнить о тех ценных качествах, которыми они уже обладают, и максимально задействовать их.

Помните, ваша работа заключается в том, чтобы стимулировать ваших сотрудников к определению навыков, возможностей развития и областей знания, которых требует каждая альтернатива. Ваша задача – не строить их планы, а поддерживать их!

#### Что нужно и чего не нужно делать при обсуждении карьеры

###### Узнайте об их талантах

• Вызывайте людей на разговор, чтобы узнать, «чем они дышат».

• Поощряйте и поддерживайте их.

• Задавайте неоконченные, исследующие вопросы, используя слова «что», «где» и «когда».

• Не воспринимайте ваших сотрудников как нечто само собой разумеющееся.

• Не допрашивайте ваших сотрудников – изучайте их.

• Не говорите вашим сотрудникам, что делать, – выслушайте, что они хотят делать.

###### Предлагайте ваши перспективы

• Просите людей оценивать себя и спрашивайте других об их перспективах.

• Предоставляйте конкретную, конструктивную обратную связь с примерами.

• Давайте четкую информацию о стандартах и ожиданиях.

• Не говорите вещей, которые не соответствуют действительности, только чтобы избежать конфронтации.

• Не фокусируйтесь на обратной связи, касающейся только результатов работы, – используйте также обратную связь в отношении развития.

• Не делайте акцент только на слабых сторонах. Соблюдайте баланс, указывайте также на сильные стороны.

###### Обсуждайте тенденции

• Предоставляйте информацию об организации, отрасли промышленности и профессиональных тенденциях.

• Откройте талантливым людям доступ к вашему окружению.

• Обсуждайте ваши взгляды на то, как нынешние сложности могут повлиять на карьеру ваших сотрудников.

• Не нужно недооценивать влияние постоянных изменений на развитие сотрудников.

• Не избегайте разговора о непредсказуемом будущем.

• Не стоит недооценивать важность того, что культура компании (неписаные правила) может помешать карьере.

###### Покажите многообразие вариантов

• Обсуждайте многочисленные реалистичные карьерные цели.

• Поощряйте людей наглядно представлять свое будущее.

• Помогайте ставить цели, согласующиеся с потребностями бизнеса.

• Не позволяйте людям преследовать исключительно цели вертикального движения.

• Не давайте обещаний.

• Не забывайте планировать несколько возможных результатов.

###### Совместно разрабатывайте план действий

• Предлагайте ресурсы и виды деятельности, доступные на нынешнем рабочем месте.

• Побуждайте людей действовать.

• Будьте последовательны, помогая усиливать их планы.

• Не полагайтесь на одно лишь обучение в качестве инструмента развития.

• Не отказывайтесь рекомендовать источники информации за рамками вашего отдела.

• Не пренебрегайте текущим заданием – это превосходное поле для практики.

###### ИТОГ

Удерживайте ваших сотрудников на непрерывном пути роста, развития и добавления новых навыков, и это поможет вам оставаться конкурентоспособным. Вам следует помочь вашим сотрудникам обнаружить препятствия, которые неизбежно окажутся на их пути. Они должны уметь преодолеть их и выполнить работу. Помогайте им заключать союзы и строить отношения для достижения их целей.

Любая организация, игнорирующая устремления ценных работников, не может рассчитывать на то, что ей удастся их удержать.

## Глава 4

## Достоинство. Демонстрируйте уважение

Обычно я чувствовал, что в этой организации меня уважают, но это касалось далеко не всех. Помню чувство смущения, когда менеджер унизил своего секретаря перед несколькими ее коллегами. Это было настолько неуважительно! Но никто ничего не сказал и не сделал.

А. Дж.



Подумайте, как ваши сотрудники могли бы охарактеризовать вас как начальника? Сказали бы они, что вы умный, убежденный, мотивирующий, напористый? А может быть – ориентированный на результат, требовательный? Или тот, с кем весело работать? Относитесь терпимо к разнообразию поведения ваших сотрудников, и они тоже будут принимать вас таким, какой вы есть, – без сомнения, несовершенным, но старающимся изо всех сил. Единственное, с чем люди редко мирятся, – это неуважение к себе. Если вы хотите удержать своих сотрудников, абсолютно необходимо признавать уникальные качества каждого человека и демонстрировать ваше уважение постоянно и недвусмысленно.

***Увы!***

Мы потеряли одну из самых незаменимых помощниц адвоката. Каждый адвокат в нашей конторе рассчитывал на нее, и известие о ее уходе вызвало у всех нас настоящий шок. На собеседовании при увольнении она сказала, что не зарплата или компенсации заставили ее искать новое место, а ежедневные, еженедельные унижения, от которых она страдала, пытаясь проявить себя в работе с лучшей стороны. За последние полгода обзор результатов ее работы (и возможное повышение) ни разу не привлекли внимания руководства. Ее запрос о вступлении в ассоциацию помощников адвокатов шесть недель пролежал на столе ее начальника. Ей отказали в посещении бесплатного семинара, который принес бы пользу фирме, потому что якобы не могли освободить ее от работы. Ее не благодарили за ее тяжелый труд и прекрасные результаты. Ее начальник ворчал на нее, выпускал пар и срывал на ней дурное настроение, даже не задумываясь. В конце концов она покинула фирму, потому что не замечала, чтобы ее уважали или ценили, зато чувствовала, что ее использовали и унижали. И все сразу это заметили.

Адвокат, крупная юридическая фирма

Могло ли это случиться там, где вы работаете? Уходили ли вы или кто‑либо из ваших знакомых (даже ваших непосредственных подчиненных) по подобным причинам?

### В разном ритме

Невозможно уважать других и относиться к ним с почтением, если не уважать – и даже не превозносить – различия между людьми. Вы можете себе представить, насколько неэффективной (и скучной) была бы ваша команда, если бы все в ней думали одинаково, выглядели одинаково, верили в одно и то же, имели одинаковые таланты? Большинство из нас готовы принять мнение о том, что различие талантов и взглядов усиливает рабочую группу и вносит вклад в достижение превосходных результатов. Однако, если быть честными, следует признать, что различия также могут стать и препятствиями. Многие из нас гораздо чаще терпят различия, чем радуются им, – такова горькая истина.

*Музей толерантности в Лос‑Анджелесе приветствует посетителей уникальным образом. Когда экскурсионная группа сформируется в фойе, ее приглашают в комнату ожидания, ведущую в музей. Наш экскурсионный гид сказал нам: «Обратите внимание, здесь две двери, через которые вы можете войти в музей. На одной из них написано “предвзятый”, на другой – “непредвзятый”. Вы можете войти через ту дверь, которая представляет вас». Была долгая пауза, пока люди обдумывали, что им следует делать, какую дверь выбрать. В конце концов один мужчина храбро шагнул вперед и повернул ручку на двери с надписью «непредвзятый». Несколько человек шагнули за ним. Он подергал ручку, посмотрел немного смущенно и затем покраснел от стыда, когда понял, что дверь была заперта на замок. Мы могли войти в музей только через дверь с надписью «предвзятый».*

Шерон Джордан‑Эванс

Какую дверь выбрали бы вы? Какой была бы ваша реакция на запертую дверь? Для большинства из нас очень важно хорошенько присмотреться к нашим предпочтениям и предубеждениям, другими словами, к нашим склонностям. Они есть у каждого из нас. Они проявляются, когда мы воспитываем и обучаем, продвигаем, вознаграждаем, наказываем и нанимаем (исследование показывает, что мы более всего склонны нанимать тех, кто похож на нас). Как только вы обратите внимание на ваши склонности, вы начнете осознавать, какое влияние они могут оказывать на ваших сотрудников.

Создатели Музея толерантности посчитали, что у всех нас есть предрассудки. Вопрос в том, как мы реагируем на это. Первый шаг воздействия на различия между людьми – хорошо присмотреться к тому, во что мы верим. Насколько вы уважаете людей, которые отличаются от вас? Цените ли вы то, что они привносят в вашу команду? Насколько сильно вы хотите, чтобы они оставались с вами?

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Проанализируйте ваши жизненные установки и предрассудки. Сознайтесь в ваших симпатиях или антипатиях к людям, у которых другие:

цвет кожи;

статус;

образование;

рост или вес;

должность;

акцент;

личностные качества;

место рождения;

возраст;

служебные функции;

пол;

стиль жизни;

сексуальная ориентация;

талант

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(добавьте еще)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (добавьте еще)

• Дополните приведенный выше список. Что вызывает у вас симпатию, а что нет?

• Обратите внимание на то, как ваши симпатии выражаются на работе. Кто был последним, кого вы продвинули по службе? Кого вы склонны игнорировать, реже хвалите и с кем менее дружелюбны?

• Узнайте о различиях между вашими сотрудниками. Один менеджер провел «день открытий», когда людям предлагали рассказать о себе, о своем детстве, о том, какие праздники они отмечают и почему.

• Используйте различия ко всеобщей выгоде. Рузвельт Томас, консультант по различиям и автор нескольких книг, определяет различия как «максимальное использование таланта работников».[[13]](#footnote-13) Уважайте и используйте сильные стороны каждого сотрудника, их стиль действий и таланты.

• Примите решение измениться. Практикуйте справедливое отношение и избегайте старых, привычных способов дискриминации. Ваши сотрудники это заметят.

*Иногда удобства, традиции и предпочтения маскируются под требования.*

Аноним

Когда люди поворачиваются спиной к проблеме различий, они зачастую противятся тому, что представляется им попыткой изменить их образ мыслей. Умение ценить различия не требует от вас изменить ваш образ мыслей. Важно то, как вы будете действовать, чтобы удержать ваших хороших сотрудников.

*Помните, что не существует генетической предрасположенности к предвзятости, подобного гена нет в наших хромосомах: ни один тест ДНК не может определить, кто предвзят, а кто нет. Предвзятости учатся. Это приобретенная привычка мысли, уходящая корнями в наши страхи и подпитываемая соответствующими условиями. А раз так, от нее можно избавиться и лишить условий для поддержания. Это хорошая мысль, потому что никто не должен позволять своему искаженному ви́дению повлиять на способность эффективно, справедливо и успешно функционировать во все более многообразных условиях работы.*

Сондра Тидерман

### Нестабильное настроение



Для того чтобы относиться к другим с почтением и уважать их достоинство, возможно, придется научиться управлять своим настроением. Вы работали когда‑нибудь с людьми, настроение которых скачет вверх‑вниз? Тогда вы понимаете, о чем речь: в один день они на подъеме, в другой – глубоко расстроены. Да, это в человеческой природе – быть то на подъеме, то на спаде, однако зрелость характеризуется возможностью управления подобными настроениями таким образом, чтобы они не наносили вреда другим.

Некоторые называют неуправляемое настроение нестабильным. Подобные люди просто неконтролируемы. Любые чувства льются через край и выплескиваются на сослуживцев (или семью). Результатом может быть смущение, обида, злость, унижение и потеря достоинства.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Если вы грешите нестабильным настроением, обратите на это внимание и старайтесь контролировать себя. Удалитесь от остальных, пока вы справитесь со своими трудностями. Пойдите в свою комнату, возьмите тайм‑аут.

• Если случилось выплеснуть чувства на кого‑либо, извинитесь. Человеку присуще допускать ошибки, и большинство людей ценят извинения: это признак уважения.

• Если у вас серьезные проблемы с управлением своим настроением, подумайте о том, чтобы обратиться за помощью к врачу или к психологу вашей организации.

### Разве они невидимки?

*Мой предыдущий начальник никогда не здоровался со мной. Он проходил в коридоре прямо мимо меня, как будто меня не существовало или я был невидимым. Зато он здоровался с каждым вице‑президентом. Моя новая начальница относится ко мне с уважением. Я чувствую, что она ценит меня как личность, хотя ее должность выше моей. Мне нравится работать здесь.*

Банковский кассир

Когда сотрудники говорят о неуважении, которое заставило их уйти на другую работу, они иногда ссылаются на то, что их просто не замечают. Возможно, вы просто задумались, когда проходили мимо ваших сотрудников в коридоре и не поприветствовали их. Но из‑за этого они могут почувствовать себя менее уважаемыми.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Обращайте внимание на ваших сотрудников. Будьте внимательнее, когда вы идете по коридору, и здоровайтесь с ними, называя по имени.

• Улыбайтесь, обменивайтесь рукопожатиями, приветствуйте ваших сотрудников и представляйте их другим, даже более высокого ранга. Они почувствуют себя уважаемыми людьми и определенно не «невидимками».

### Доверяйте мне

Некоторые говорят, что доверие – это дар. Другие говорят, что оно должно быть заслуженным. Тем не менее некоторые не доверяют совсем никому. Энди Гров, руководитель компании Intel, даже написала книгу, названную «Только подозрительные выживают». Замечательное название, но на практике жить так трудновато.

Мы точно знаем, что, когда вы доверяете своим сотрудникам, большинство из них окажутся достойными доверия. Они будут чувствовать себя почитаемыми и уважаемыми, если вы позволите им делать какие‑то вещи по‑своему. Если же вы не доверяете им, они нередко будут чувствовать себя лишенными почтения, уважения и достойной оценки. И можно поспорить – они уйдут, когда возникнет лучшая возможность.

***Увы!***

Он просто не мог научиться доверять нам, как будто думал, что мы собирались обмануть его, – и в конечном итоге накликал беду. Мы знали, что стоили его доверия, и тем не менее начинали чувствовать себя виноватыми, когда он пытался управлять нами даже в мелочах и постоянно заглядывал через плечо. Мы отчитывались за каждую минуту нашего времени и за каждый потраченный цент. В конце концов это стало слишком унизительным. Вся команда решила найти другое место работы и начальника, который доверял бы нам.

Сотрудник строительной компании

Если вы сомневаетесь в этом, вспомните о том времени в вашей карьере, когда у вас был начальник, который доверял вам безоговорочно, полностью, доверял вам информацию или активы. Как вы чувствовали себя? Каким в результате был уровень вашей преданности начальнику или организации?

Если бы только начальник доверял своей команде! Ведь они не пытались его обмануть – они просто пытались выполнять свою работу. Доверять кому‑то безоговорочно означает выказывать огромное уважение к этому человеку.

*Девять из десяти сотрудников говорят, что настоящий успех обеспечивается тем, что вам доверяют выполнять работу*.[[14]](#footnote-14)

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Проверьте собственную способность доверять другим. Имеете ли вы склонность предлагать доверие как дар или требуете доказательств того, что человек достоин доверия, прежде чем начинаете доверять?

Попробуйте доверять вашим сотрудникам. Скажите, что вы доверяете им, действуйте, как будто вы доверяете им, – и действительно доверяйте им. Наделите их ответственностью, а затем позвольте выполнять работу.

### Что справедливо, то справедливо

Талантливые работники уйдут от начальника, если чувствуют, что он несправедлив. Несправедливое отношение многими сотрудниками воспринимается как неуважение. Проверьте свой подход к общению и ваши действия в отношении сотрудников. Как они воспринимают перемены, которые вы проводите? Что им кажется справедливым, а что несправедливым? Уважаете ли вы их идеи, важна ли для вас их реакция? Если нет – вы их потеряете.

*Всегда делайте то, что правильно. Это порадует большинство людей и поразит остальных.*

Марк Твен

### Есть кто‑нибудь дома?

Иногда занятые начальники кажутся совершенно недоступными. Фактически невозможно привлечь их внимание, если только небо не упадет на землю (по их выражению). Сотрудник хочет в пятницу уйти пораньше, чтобы успеть на бейсбольный матч своего сына, и спрашивает вас об этом в понедельник. Другой сотрудник нуждается в вашем согласии, чтобы посетить конференцию через два месяца. Жену третьего сотрудника госпитализировали с заболеванием, угрожающим жизни. Что вы должны сделать? В идеале в подобных случаях вы должны реагировать быстро.

К несчастью, слишком много занятых начальников отвечают первому и второму сотруднику, что они поговорят с ними об этом позже, но не делают этого. Сотрудники чувствуют, что их не считают значимыми и не уважают, и им приходится либо выпрашивать ответ, либо забыть обо всем (но на самом деле они об этом никогда не забудут). А что сделает занятый начальник в отношении третьего сотрудника? Чаще всего – ничего. Уважать достоинство сотрудника означает признать то, насколько трудна и уникальна его жизненная ситуация.

*Когда моя мать умирала от рака, она жила в тысяче миль от меня. На работе я чувствовала себя разбитой, не могла сконцентрироваться и страшно винила себя в том, что не могу быть с ней. Мой начальник позвал меня к себе в кабинет и сказал, что я могу взять сколь угодно долгий отпуск и уехать, чтобы быть с моей матерью в ее последние дни. Я никогда не забуду этого поступка. Я почувствовала, насколько он ценил и уважал меня, и моя преданность организации стремительно выросла.*

Секретарь в консалтинговой фирме

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Прислушайтесь к нуждам и потребностям ваших сотрудников. Даже те заботы, которые представляются малыми или незначительными, несомненно важны для них.

• Отвечайте на их запросы быстро. Не ждите, пока они начнут упрашивать вас.

• Будьте начеку и предпринимайте необходимые шаги, чтобы помогать вашим сотрудникам, когда они в беде. Они отплатят вам тысячекратно.

###### ИТОГ

Уважение к другим может показаться довольно легким делом. В конце концов, это всего лишь отношение, не так ли? Отношения и мнения являются основой для демонстрации уважения и почитания других людей. Однако не следует забывать также о поведении и действиях. Пересмотрите ваше мнение по поводу различий и исследуйте ваши действия. Слушайте ваших сотрудников, отвечайте им и в конечном счете относитесь к ним с уважением и достоинством.

## Глава 5

## Разнообразие. Придайте работе энергии

Работа стала так себе. Я имею в виду, что выполнял я ее хорошо, мои клиенты были довольны, но мне просто было скучно.

А. Дж.



Становилась ли когда‑либо «электрокардиограмма» вашей работы сплошной горизонтальной линией? Переходило ли ощущение энтузиазма при решении сложных задач в чувство обыденности? Не казалось ли вам, что чего‑то недостает? И куда подевалась ваша былая энергичность? В любом случае, не пытались ли вы узнать, чем еще можно заняться? Начинали ли вы осматриваться по сторонам?

### Это может случиться с каждым

К сожалению, ваши самые ценные сотрудники, вероятнее всего, страдают от этого чувства недовольства работой. Они – по определению – люди находчивые, творческие, инициативные и энергичные. Им нужна стимулирующая работа, нестандартные задачи, способствующие личностному росту и дающие возможность вносить вклад в деятельность организации. Если хорошие работники обнаруживают, что работа в вашей компании больше не обеспечивает этих необходимых вещей, они могут решить, что уже переросли это место работы, и будут задумываться об уходе.

Некоторые сотрудники, обладающие прочным потенциалом, пусть даже не являясь при этом бесспорными звездами, возможно, останутся на работе – хотя и будут чувствовать неудовлетворение. Вместо того чтобы идти навстречу новым перспективам, они находят способы изолировать себя. Их уход скорее психологический, нежели физический. Он проявляется в непродуктивных действиях вроде отстраненного поведения или посредственных результатов. Эти люди просто сдерживают свою энергию и усилия, решив: «А какой смысл?»

Так или иначе, либо в результате ухода, либо в результате самоизоляции вы теряете талантливых людей, которые жизненно важны для успеха вашего подразделения и вашей компании, – потеря, которую можно было предотвратить. Сотрудники, которые уходят или замыкаются в себе, потому что они недовольны своей нынешней работой, говорят вам, что чего‑то недостает в самой работе. У них могут быть хорошая зарплата, интересные и уважаемые коллеги, чувство стабильности и защищенности и соответствующие льготы. Они могут работать в прекрасной компании, делающей важное дело. Однако та работа, которую им приходится выполнять день за днем, не дает им стимула, возможностей роста, перспектив на будущее и ощущения достижений в данный момент – а ведь именно это вызывает у сотрудников желание остаться в компании и вносить искренний вклад в общее дело.

***Увы!***

Я выполнял одну и ту же работу в течение семи лет. Затем моя организация решила расширять бизнес в новом направлении. Я решил встретиться со своим начальником и сказать ему, что я хотел бы узнать о новой стороне бизнеса и, может быть, расширить объем моей работы, чтобы она хотя бы частично включала в себя деятельность на новой арене. Я слабо представлял себе, как можно все это сочетать, но мне хотелось внести что‑то новое и волнующее в мою каждодневную рабочую жизнь. Когда я поднял тему, мой босс ответил отрывисто: «Команда для выполнения этой работы уже сформирована. Нам нужно, чтобы вы продолжали заниматься тем, чем занимались». Это было окончанием нашего разговора. Я покинул организацию через полгода.

Оценщик, страховая компания

### Больше разнообразия – и поскорее

Внести разнообразие в работу означает структурировать способы, благодаря которым работники смогут расти, обновляться и решать интересные задачи, не оставляя при этом свои нынешние должности и организации.

Ключевая идея – изменить то, чем ваши сотрудники занимаются (содержание), или то, как они это делают (процесс). Расширение сферы деятельности позволяет сотрудникам брать на себя различные задания и обязательства или использовать при их выполнении способы, стимулирующие независимость и творческий подход.

Более разнообразная работа:

• дает сотрудникам простор для инициативы, творчества и воплощения новых идей;

• способствует постановке и достижению личных и групповых целей;

• позволяет работникам видеть свой вклад в конечный продукт или достижение цели;

• побуждает сотрудникам расширять свои знания и способности;

• имеет будущее, выходящее за ее рамки.

*Работа может быть аккуратно скроена, чтобы соответствовать уникальным целям и требованиям работника, как пара джинсов «Левис» соответствует несовершенному телосложению клиента.*

Дэвид Ульрих и Дэвид Штурм



Если стремление разнообразить работу приносит столько пользы, почему оно не является стандартной частью ежедневной деятельности? Одна из веских причин такова: что подходит одному сотруднику, отличается от того, к чему стремится другой. Кортни, опустошенная предсказуемостью работы, страстно желает разнообразить ежедневные задания. Марко, уставший от того, что ему постоянно указывали, как делать аудиторское заключение, готов обучать этим тонкостям кого‑либо еще. Линдси видит, что ее компьютерные программы отвечают потребностям ее начальства, и теперь хочет узнать, как они используются на уровне всей компании. Как же вам подогнать стремление разнообразить работу к отдельным людям и их потребностям? Спросите их.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Попробуйте задать следующие вопросы, чтобы помочь людям исследовать способы разнообразить их рабочую жизнь.

• Знаете ли вы, насколько ваша работа важна для компании?

• Какие навыки вы используете на работе? Какие из имеющихся у вас талантов вы не используете?

• Какие аспекты вашей работы, по вашему мнению, заставляют вас открывать новые горизонты? А какие воспринимаются вами как награда?

• В какой области ваших текущих задач вы хотели бы иметь большую долю ответственности?

• Чем бы вы хотели заниматься в следующие три–пять лет?

• Что вам хотелось бы изменить в вашей работе?

Идея состоит в том, чтобы помочь вашим людям оценить их работу и найти возможности расширить сферу применения их навыков. Идеи, касающиеся таких возможностей, будут в значительной степени различаться для разных сотрудников. Будьте готовы к разнообразным требованиям и дискуссиям, сконцентрированным вокруг следующих пунктов:

• большая автономность: возможность самостоятельно управлять работой, ответственность за независимость и свобода действий при определении методов работы;

• усиление обратной связи со стороны клиентов, сослуживцев и вас;

• участие в принятии решений, касающихся рабочих процессов, прежде чем они будут утверждены в конечном варианте;

• возможность работы в команде с людьми как из своего отдела, так и из других;

• большее разнообразие заданий;

• больше возможностей влиять на работу организации или коллег;

• возможность контактировать с клиентами для изучения их проблем и взглядов;

• новые сложные задачи и обучение, выходящее за рамки нынешнего уровня.

Помните, что это важная дискуссия, и она не должна обязательно проводиться в рамках одной беседы. Не думайте, что вы обязаны получить все ответы, и не позволяйте себе просто бездумно регистрировать их. Эти беседы должны проходить в атмосфере сотрудничества. И вам, и вашему собеседнику потребуется творческое мышление, которое необходимо, чтобы вернуть работе былую привлекательность.

### Обучающее задание: ключ к расширению сферы деятельности

*Что, если вы их не обучаете, а они остаются?*

Аноним

Многим людям кажется, что работа становится интереснее, когда они учатся или совершенствуют свои навыки. Определив талант вашего сотрудника, преобразуйте один из этих трех уровней обучения в задания, помогающие его росту на работе.

**Уровень 1. Осознанное наблюдение.** Выберите профессионала, за которым сотрудник мог бы наблюдать, – кого‑то, кто владеет определенным навыком исключительно хорошо. После периода наблюдения обсудите то, что заметил ваш сотрудник, чему он научился или что, по его мнению, можно сделать по‑другому (например, он может понаблюдать за кем‑то, кто является прекрасным переговорщиком).

**Уровень 2. Выборочное участие.** Дайте сотруднику возможность выполнить четко определенную, но ограниченную роль с использованием нового навыка. Убедитесь, что сотрудник получит возможность попробовать себя в деле, не чувствуя при этом, что его подавляют (например, подготовить вступительное слово на переговорах с фирмой‑продавцом). И снова отметим, что предоставление обратной связи является весьма существенным.

**Уровень 3. Ключевая ответственность.** Возложите на сотрудника основную ответственность за проект, который требует в полной мере использовать новый навык или знания. Выберите проект, обеспечивающий прозрачность и подотчетность (например, проведение переговоров с продавцом от начала и до конца). Обеспечьте обратную связь по окончании задания или попросите сделать это кого‑либо, имеющего навыки в этой области. Вмешивайтесь, только если это необходимо.

### Это в ваших силах

В данный момент вы, должно быть, качаете головой и приговариваете: «Замечательно, они все хотят интересную работу и больше денег». Успокойтесь. Многие возможности разнообразить работу находятся в сфере вашего контроля. Вот некоторые методы, которые неплохо себя зарекомендовали.

###### Контрольный перечень возможностей разнообразить работу



• ***Комбинируйте задания.*** Работники автомобильной промышленности давным‑давно обнаружили, что сотрудник, выполняющий одно и то же мелкое повторяющееся задание (к примеру, декоративная окраска колесной арки), не испытывает особого интереса, и его мотивация ниже, чем у сотрудника, вовлеченного в набор связанных заданий – например, окраска и удаление покрытия на всей машине.

• ***Формируйте команды.*** Самоуправляемые группы могут принимать множество собственных решений. Они могут перераспределять работу, благодаря чему члены команды больше учатся, выполняют более разнообразные задачи и доводят больше проектов до завершения.

• ***Наладьте связь сотрудников с клиентами.*** Например, специалист, устраняющий неисправности компьютерных систем, может работать намного эффективнее, точно зная о потребностях конкретных людей и подразделений, а не просто реагируя на проблемы по мере их появления. Прикрепите каждого специалиста к определенному отделу и сделайте его ответственным за компьютерную систему. Дайте ему клиента. Клиенты могут находиться как вне организации, так и внутри нее. Удивительно, как многие сотрудники ухитряются не замечать их.

• ***Меняйте задания.*** Новые обязанности помогут сотруднику чувствовать, что перед ним ставят интересные задачи и что его ценят. Сотрудники получат возможность овладеть новыми навыками, которые помогут им еще глубже вникнуть в суть их работы. Ротация заданий представляется вам хаосом? Предложите идею, и пусть ваши сотрудники обсудят, «кто» и «как»; вы удивитесь их способности сделать все гладко.

• ***Выстраивайте обратную связь.*** Кроме простого ежегодного отчета найдите возможность внедрить практику анализирования работы ваших сотрудников коллегами и клиентами. Сотрудники хотят знать о результатах своей работы, и постоянная обратная связь позволяет им быть контролерами качества для самих себя.

• ***Расширяйте границы ответственности.*** Сотрудники получают дополнительную энергию и мотивацию, когда они принимают участие в выработке решений, оказывающих влияние на их работу, таких как решения, касающиеся бюджета и найма или способов организации труда и рабочего расписания. Вовлеченность позволяет работникам видеть полную картину и дает возможность внести собственный вклад, который представляется им значительным.

• ***Воспитывайте творческие качества.*** Если творческие навыки не используются, они приходят в упадок. Если сотрудники редко думают самостоятельно, они теряют способность генерировать свои лучшие идеи. Они просто проходят различные стадии процесса, не имея ни достаточной мотивации, ни интереса. Вы можете помочь, побуждая своих сотрудников высказывать творческие идеи, предоставив им свободу для творчества и необходимые ресурсы, развивая их, обучая и ставя перед ними новые задачи.

*Мы не были в восторге, когда наш новый начальник впервые сказал, что мы перейдем «на цифру». Однако затем он позволил нам самостоятельно испробовать систему и применить ее на практике своими собственными методами и в собственных временных рамках. Я провел специализированный тест вместе с одним из докторов, чтобы посмотреть, как это работает. Нам потребовался творческий подход и необходимость пересмотреть некоторые рабочие процессы. На самом деле все оказалось очень интересно, и мы нашли более эффективный способ выполнения работы.*

Расшифровщик кардиограмм

• ***Ставьте цели.*** В идеале каждый работник должен ставить перед собой цель разнообразить работу. Вы можете помочь этому, ежегодно спрашивая об этих целях как отдельных людей, так и команды. Убедитесь, что эти цели понятны каждому отдельному человеку, рабочей группе и всей организации.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Проверьте мотивационный потенциал цели, касающейся разнообразия работы, задав вашим сотрудникам один или все эти вопросы.

• Чем это полезно вам?

• Каким образом это увеличит привлекательность вашей профессии на рынке?

• Каким образом это укрепит вашу репутацию как специалиста?

• Каким образом это поможет вам приобрести большую уверенность и компетентность в вашей нынешней должности?

• Чем это полезно вашей группе?

• Каким образом это поможет вам работать более эффективно с вашей нынешней командой?

• Как это усилит ваш вклад в работу группы или отдела?

• Каким образом это способствует новым вариантам сотрудничества или расширяет ваше деловое окружение?

• Чем это полезно организации?

• Как это увеличит вашу ценность для организации?

• Какой вклад это вносит в выполнение нынешней задачи организации, в ее стратегию и достижение целей?

• Насколько это отвечает нынешним важным потребностям бизнеса?

###### ИТОГ

Скука на работе является основной причиной текучки кадров. Если вы не предпринимаете никаких шагов, чтобы выяснить, когда работа ваших талантливых сотрудников превратилась для них в рутину, вы рискуете потерять их – физически или психологически. Внести разнообразие в работу – не такое уж сложное или хитрое дело. Однако от вас требуется внимательно отслеживать новые возможности для всех ваших сотрудников и поощрять их инициативу о расширении их собственной сферы деятельности.

## Глава 6

## Семья. Будьте дружелюбнее

Ничего особенного, просто все складывалось одно к одному. Один случай я помню отчетливо: моя дочь играла в футбол, и я хотел посетить матч. Однако мой менеджер четко объяснил мне: если я уйду с работы раньше, чтобы посмотреть ее игру, он этого не одобрит.

А. Дж.



Как дела у вас дома? Как поживают ваши родные? Когда вы последний раз специально пошли пообедать с кем‑то из членов семьи, потому что ему нужно было провести с вами больше времени? Жалуется ли кто‑нибудь из ваших домашних на то, что слишком редко видит вас?

*Что пользы в успешной карьере, если она делает вас несчастным?*

*Что пользы во владении прекрасным особняком, если вас никогда не бывает дома?*

*Что толку в страстной увлеченности своим хобби, если у вас никогда нет времени им заниматься?*[[15]](#footnote-15)

Люди уходят с работы, когда жесткие рабочие правила причиняют непереносимый стресс их семье. Покинут ли они вашу организацию из‑за конфликта между работой и семьей? Да. В последние годы деловые журналы истратили море типографской краски, подчеркивая важность развития «культуры, дружелюбной к семье». Но что это означает на самом деле?

Сотрудники ищут работу для того, чтобы она помогла им сбалансировать потребности их жизни на работе и в семье, а вовсе не для того, чтобы она вынуждала их выбирать одно из двух. Отныне организации, не являющиеся дружелюбными к семье, определенно будут сталкиваться с проблемами удержания ценных сотрудников.

Талантливым сотрудникам не придется долго раздумывать над приглашением работодателя, который предлагает:

• услуги по уходу за детьми или дотации;

• гибкий график работы;

• деление одной должности между несколькими работниками;

• дистанционную работу;

• помощь в уходе за пожилыми членами семьи (как, например, программа направлений на лечение и т. п.);

• расширенные и нестандартные программы отпуска по уходу за новорожденными для матери или отца.

Сообразительные и гибкие менеджеры предоставляют талантливым людям возможность выбирать, как, когда и – зачастую – где они будут делать свою работу. Они дают сотрудникам возможность выполнять их личные обязанности и при этом продолжать продуктивно трудиться.

Если ваша организация уже практикует подобную политику и привилегии – прекрасно. Если нет, у вас имеется два варианта. Один из них – эталонный тест. Узнайте, что предлагают другие организации, и затем пойдите к вашему управляющему (или менеджеру по персоналу) с информацией и предложениями. Узнайте, возможно ли внедрить некоторые из этих идей. Независимо от того, приняли вы первый вариант или нет, вы можете принять второй, более срочный: самому стать менеджером, более дружелюбным к семье. Есть вещи, которые вы вполне можете сделать, чтобы оказать поддержку вашим сотрудникам в жизни за пределами работы. В результате вы получите более преданных сотрудников, а вероятность того, что они оставят работу, уменьшится. Мы рекомендуем двигаться в обоих направлениях.

### Что значит и чего хочет семья?

Что мы подразумеваем под словом «семья»? Некоторым из нас сразу же представляются маленькие дети, мать и отец. Другие могут представить себе пару новобрачных, транссексуала с собакой или одинокого мужчину, заботящегося о своем стареющем отце (в США 14 миллионов работников заботятся о пожилых членах семьи; известно, что их уровень стресса выше, чем у работников с детьми или иждивенцами).[[16]](#footnote-16)

*В письме редактору журнала Ink говорилось: «Я с большим интересом читал статью о преимуществах детских садов на местах. Ink мог бы продолжить тему статьей под названием: “Могу ли я привести родителей?”». Все, что верно в отношении ухода за детьми, верно и в отношении ухода за пожилыми. Необходимость для выросших детей ухаживать за своими старшими родственниками – причина очередной кризисной ситуации для работников.*

Брюс Гурвиц, доктор философских наук

*Исследование американских компаний, проведенное организацией MetLiff…, указало на потерю производительности в 29 миллиардов долларов вследствие ухода работников, пропущенных дней и уменьшения рабочей нагрузки по причине ухода за пожилыми членами семей. К 2020 году 53 миллионам американцев будет 65 и более лет. Требования к их взрослым детям продолжат возрастать. Сейчас самое время к этому подготовиться.*

Журнал Ink, август 2004

Одна дружелюбная к семье стратегия не сможет удовлетворить потребности всех ваших сотрудников. Важно рассмотреть различные типы семей в вашей группе, а затем подумать (и поговорить) о подходах, которые будут оптимальными для каждого члена группы. Помните, самый точный способ получить эту информацию быстро – просто спросить ваших сотрудников.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Задайте вашим сотрудникам вопросы типа: «Что облегчило бы вашу жизнь?» Ищите в их ответах те важные мелочи, в которых вы как их руководитель могли бы им помочь. Соберитесь вместе с вашими сотрудниками и создайте некие инновационные варианты решения их проблем, связанных с необходимостью совмещать работу и семью.

### Станьте гибким

Вы можете ощущать, что нехватка дружелюбных к семье программ или недостатки политики вашей компании ограничивают вас. Тем не менее у вас имеются огромные возможности стать дружелюбным к семье в рамках вашей группы. То, что вы делаете (или не делаете) как менеджер, может значить очень многое для ваших сослуживцев, пока они балансируют между работой и семьей. И многое из того, что вы делаете как менеджер, стоит вам и вашей организации совсем немного или вовсе ничего.

***Увы!***

Попытки совместить работу и семейную жизнь вконец измотали и опустошили Эрни. Его жена также работала, и у них был шестимесячный ребенок. Эрни хотел принимать участие в воспитании ребенка вместе с женой, поэтому он начал сдвигать часы своей работы, чтобы забрать ребенка из детского сада или отвезти его к доктору. Его производительность и качество работы оставались на высоком уровне, но количество рабочих часов снизилось (с 55 до 45 в неделю), и график был непостоянным. Начальник сказал Эрни, что ему просто придется вернуться к прежнему графику – дискуссия окончена. Эрни пытался объяснить ему свои обстоятельства, но у начальника не было ни времени, ни терпения. В течение двух месяцев Эрни нашел новое место работы с дружелюбной к семье культурой и начальником, который предоставил ему гибкий график.

Начальник Эрни потерял ценного работника (замена которого, вероятно, обошлась очень дорого), потому что у него не было времени выслушать своего сотрудника и выработать для него дружелюбное к семье решение. Твердость обошлась ему дорого. Проявите гибкость, когда в следующий раз сотрудник попросит вас передвинуть часы работы или предоставить ему отгул, дав возможность помочь супругу, родителям или друзьям. Подумайте о настоящей цене слова «да». Пострадает ли производительность? Создадите ли вы опасный прецедент? Начнет ли сотрудник злоупотреблять этим? Скорее всего, ваши сотрудники будут аплодировать (возможно, беззвучно) вашей отзывчивости и желанию помочь ценному работнику в час нужды. Не забывайте четко обозначить, каких результатов вы ожидаете от ваших сотрудников, и настаивайте на этих результатах. В этом случае у вас будет пространство для маневра, когда это окажется важным.

### Оказывайте поддержку

Некоторые менеджеры полагают, что они должны четко отделять себя от личной жизни своих сотрудников. Это ошибка. Вы приобретете гораздо больше, показывая интерес к их жизни за пределами работы.

*Я очень волновалась из‑за певческого дебюта моей дочери в старшей школе. Она брала уроки вокала, развила сильный, прекрасный голос, и в тот день у нее был шанс все это продемонстрировать. Она собиралась петь без аккомпанемента «Звездно‑полосатое знамя» во время общешкольного собрания в 13:00. Мой начальник был рад за меня и, когда я спросила его, могу ли я пойти посмотреть на свою дочку, сказал: «Нет проблем». Но дальше было еще лучше. Когда я вернулась с видеокассетой в руках, он спросил меня, как все прошло и не покажу ли я ему запись. Это, в общем‑то, мелочь, но она так много значила для меня. Я с удовольствием дала ему посмотреть видеокассету и просто засияла, когда он похвалил мою дочь. В тот день он оказал мне большую поддержку.*

Секретарь, предприятие перерабатывающей промышленности

Мы слышали о менеджерах, которые выработали целый ряд подходящих способов решения этой проблемы. Когда будете читать этот список, подумайте о том, какие из них могли бы сработать в случае с вами и вашими сослуживцами.

• Позволить детям сотрудников время от времени приходить на работу вместе с родителями, чтобы отпраздновать какое‑либо важное событие или вследствие особой необходимости.

• Нанести визит в дом сотрудницы, чтобы быть вместе с ней и ее семьей после смерти кого‑то из близких.

• Сопровождать сотрудников в поездках на спортивные мероприятия и концерты с участием их детей.

• Позволять присутствие дрессированных домашних животных на рабочем месте (хотите верьте, хотите нет, но существует интернет‑страница, посвященная работодателям, дружелюбным к домашним животным, – [www.dogfriendly.com](http://www.dogfriendly.com/)).

• Оставаться поздно после работы, чтобы помочь сотрудникам подготовить детские костюмы для праздника Хэллоуин.

• Подыскивать варианты по уходу за престарелыми для сотрудников, которым нужно помочь в уходе за пожилыми родителями.

• Посылать поздравительные открытки по случаю дня рождения членов семьи сотрудника.

• Установить специальные адреса электронной почты и области поиска ресурсов в корпоративной локальной сети для детей сотрудников.

• Предоставить ресурсы (услуги юриста фирмы) для сотрудника, сражающегося со своей страховой медицинской компанией.

Вот пример, показывающий настоящую поддержку.

*Когда люди спрашивают меня, почему я работаю в своей компании уже 27 лет, я рассказываю им эту историю. Когда я была беременна в первый раз – этому ребенку уже 24 года, – беременность была сложная, и меня отправили домой на постельный режим. Я смогла выдержать там всего две недели и вернулась на работу. Президент компании вызвал меня и сказал: «Я не позволю вам ездить туда и обратно на метро». Он просто посылал за мной свою машину по утрам и отвозил меня домой вечером. С этого момента я превратилась в пожизненного сотрудника этой компании.*

Председатель правления и генеральный директор рекламного агентства

### Добавьте творчества

«Мы здесь никогда раньше так не делали». «Политика компании не поддерживает этого». «У меня будут проблемы с начальником, если я позволю это». Это обычные отговорки менеджеров, которые не знают своей действительной власти или боятся проверить границы правил дружелюбия (или недружелюбия) к семье. Конечно, в большинстве компаний существуют сдерживающие факторы и руководящие указания. Но зачастую творчество во имя ваших сотрудников и их нужд окупает себя.

*У нашей организации долгая история и прочная политика. Здесь не существовало такого понятия, как деление ставки. После рождения наших детей я и еще один из управляющих решили пойти к нашему начальнику и попросить о возможности деления одной должности. Это была работа высокого уровня, важная для организации, поэтому поначалу даже само предположение вызывало большие сомнения. Но наш начальник рискнул и получил одобрение на шестимесячный испытательный период. Это было 12 лет назад, и с тех пор мы эффективно делим рабочее место. Гибкость и творческий подход нашего начальника позволили нам обоим уравновесить семью и работу. И теперь мы чрезвычайно благодарные и преданные сотрудники.*

Менеджер коммунального предприятия

Разделение рабочего места является одним из примеров творческого решения сложной ситуации. Далее мы приводим еще несколько стратегий и решений, к которым менеджеры пришли в сотрудничестве со своими сотрудниками. Что могло бы подойти вам?

• Если сотрудник должен уехать в командировку на выходные, предложите что‑нибудь взамен, например дополнительное свободное время в течение рабочей недели, или позвольте членам семьи поехать вместе с вашим сотрудником.

• Когда ваши сотрудники едут в командировку в город, где у них есть члены семьи или друзья, выделите им дополнительное время, чтобы они могли провести его со своими близкими в начале или конце поездки.

• Если политика компании абсолютно запрещает приводить домашних животных на работу, обдумайте идею устроить в парке пикник, на котором эти пушистые члены семьи только приветствуются.

• Предоставьте вашим сотрудникам один «плавающий» выходной для особых случаев. Или предложите им уйти домой пораньше в день рождения или в связи с другим важным событием.

• Устройте вечеринку для членов вашей группы и их семей. Возьмите с собой детей (или наймите сиделок для малышей) и сходите куда‑нибудь съесть пиццу.

• Когда сотрудники просят вас о работе на дому, изучите эту возможность. Каковы ее преимущества? Недостатки? Подойдите творчески к тому, как подобная форма работы может быть полезна и сотруднику, и всей вашей команде.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• У ваших сотрудников уже есть дома компьютеры? Обдумайте возможность предоставления им дотаций на оплату пользования Интернетом, чтобы они могли работать дома в случае необходимости. Расходы на Интернет невелики по сравнению с производительностью, которую вы получите взамен.

Лучший вид творчества – совместный. Не забывайте коллективно обсуждать список идей с вашими сотрудниками и постоянно находить новые инновационные способы уравновесить семью и работу. Перекраивайте и подгоняйте ваши стратегии в соответствии с нуждами ваших сотрудников.

###### ИТОГ

Хорошие сотрудники покидают компании, недружелюбные к семье.

Не кажутся ли вам некоторые из высказанных в этой главе идей из ряда вон выходящими? Предлагаем вам поговорить со специалистом по найму из вашей компании о том, что включено в пакет условий при найме. Если в вашем понимании дружелюбное отношение к семье ограничивается возможностью время от времени принять личный телефонный звонок, пора узнать, что происходит вокруг. Ваши усилия будут вознаграждены, в том числе повышением лояльности, экономией средств и уровнем конкурентоспособности, который обеспечат лояльные и преданные работники. Станьте менеджером, дружелюбным к семье, и удержите талантливых сотрудников в вашей команде.

## Глава 7

## Цели. Умножайте варианты

Единственным развитием карьеры я видел путь вверх – но возможностей продвижения вверх было мало.

А. Дж.



Становится ли вам нехорошо, когда ценный работник начинает беседу с одной из следующих фраз?

• Я хотел бы обсудить мою карьеру.

• Я действительно хочу понять, какие варианты карьеры существуют для меня.

• Мне интересно поговорить о моем следующем шаге.

• Я не понимаю, почему он получил повышение. Я думал, что я…

• Я почувствую себя ценимым, только шагнув вверх.

Неприятные ощущения? Это понятно. Вы цените сотрудников с превосходными навыками, которые добились совершенства в нынешней должности и хотят большего. Они могут получать звонки от агентов по найму. Они хотят иметь возможность руководить проектом. Они приходят в ваш кабинет, ожидая от вас очень нужного, очень заслуженного разговора о движении вверх в рамках организации. И вы хотите удержать их. Но возможности для движения вверх очень ограничены.

Вы можете потерять некоторых из них. Тем не менее наше двадцатилетнее исследование показало, что не все из тех, кто хочет продвигаться вверх, уйдут, если не получат такого продвижения. Но они уйдут (физически или психологически), если перед ними не будут ставиться сложные задачи, если они не будут расти и приобретать новый опыт.

### Движение вперед вместо движения вверх

Что, если ваши сотрудники начнут думать о других путях продвижения? Что, если каждый шаг будет ставить перед ними сложные задачи и вознаграждать за их решение? Что, если они смогут продвигаться вперед вместо движения вверх?

Иногда можно предотвратить уход, если помочь вашим сотрудникам определить несколько карьерных целей. Если работники увидят, что вы можете поддержать несколько жизнеспособных альтернатив, они смогут представить себе будущее в рамках вашей организации.

### Нужные люди в нужном месте в нужное время

Приведенная выше фраза является целью, которую преследуют профессионалы в области персонала и менеджеры. Эта цель никогда не была легкодостижимой. Но подумайте вот о чем: что, если бы было больше нужных мест? Возможно, не возникала бы проблема нужного времени для всех этих нужных людей?

Мы полагаем, что существует пять возможных путей продвижения помимо движения вверх. Мы также полагаем, что чем конкретнее вы сможете обрисовать эти пути, тем меньше вероятность того, что ваши талантливые работники соблазнятся условиями в другом месте, посчитав их лучшими. Подумайте о том, чтобы поговорить с вашим сотрудником о передвижениях в нескольких (или всех) следующих направлениях:

1) перемещение горизонтальное;

2) расширение сферы деятельности: рост на месте;

3) исследование: временные перемещения, предназначенные для опробования других вариантов;

4) перегруппировка: движение вниз, чтобы открыть новые возможности;

5) перемещение: переход в другую организацию.



Если вы заметили, что четыре варианта из этого списка (все, кроме расширения сферы деятельности) увеличивают возможность того, что ваши талантливые люди уйдут от вас, вы правы. Если это заставляет вас нервничать, вы принадлежите к большинству. Если вы выстроили сильную функционирующую команду, вам не захочется отдавать ключевого сотрудника другим менеджерам в другие подразделения организации. Некоторые менеджеры так этого боятся, что прячут своих талантливых работников, отказываясь показать им другие возможности. По иронии судьбы эта стратегия бьет по самим менеджерам, и некоторые из их лучших людей уходят – зачастую к конкурентам.

Итак, почему вы должны помогать вашим людям расширять круг возможностей, даже если это означает, что они покинут вашу команду? Вот некоторые причины.

• Люди любят работать с теми, кто считает своим долгом помогать им в плане карьеры. Они на самом деле останутся намного дольше с менеджером, настроенным на развитие.

• Ваши усилия могут сохранить таланты для предприятия и удержать их от ухода к конкуренту.

• Вы приобретете репутацию менеджера, который заботится о людях и их развитии. Эта репутация привлечет к вам других талантливых людей.

• Вы получите личное удовлетворение от того, что помогли другим развиваться.

*В свое время одна из авторов этой книги работала в большой корпорации, где она и ее менеджер поддерживали прекрасные отношения в течение многих лет. В один прекрасный момент появилась возможность, которая, очевидно, позволила бы лучше использовать навыки героини этой истории. Ее начальница, как стало известно позднее, надолго лишилась из‑за этого сна. Потерять сотрудницу означало потерять ценный для команды актив, а поспособствовать ей перейти в новое, только что открывшееся подразделение было бы на пользу и сотруднице, и организации. Менеджер попала в яблочко, и в результате уникальная возможность была использована. Сотрудница осталась в организации на несколько продуктивных лет, а менеджер приобрела репутацию человека, умело развивающего сотрудника.*

### Горизонтальное перемещение

До недавнего времени горизонтальное перемещение означало, что ваша карьера зашла в тупик. Но только не в наши дни! Горизонтальное перемещение предлагает применение нынешнего опыта на новой должности, находящейся на прежнем уровне, но с другими обязанностями или задачами. Помогите сотрудникам увидеть, как горизонтальное перемещение может совершенствовать их навыки или переместить их из медленно развивающегося сектора в растущее подразделение организации. Когда вы будете проводить это обсуждение, убедитесь, что ваши люди понимают, что вы не пытаетесь избавиться от них, а стараетесь сохранить их талант для организации.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Задайте вашим сотрудникам следующие вопросы.

• Какие из ваших навыков могут быть применены вне вашей нынешней должности и этого отдела?

• Если вы согласитесь на горизонтальное перемещение, какие долгосрочные карьерные возможности это предоставит?

• Какие три навыка легче всего перенести на работу в другом отделе?

• Какой другой отдел вас интересует?

### Расширение сферы деятельности

Пожалуй, это самый простой вариант для обсуждения, но его также чаще всего игнорируют. Большинство людей считают, что им нужно выйти за рамки их нынешней должности, чтобы развиваться. Это совсем не так. Большая часть работы ваших сотрудников постоянно изменяется. Внесение разнообразия в работу означает, что сотрудники расширяют спектр деятельности, повышают квалификацию или глубже вникают в сферы, которые им действительно интересны. Вы можете помочь в этом.

Вот чрезвычайно важный для вас (и для них) вопрос, над которым нужно подумать: что ваши сотрудники могут сделать или чему научиться, чтобы энергичнее работать и приблизиться к достижению своих целей и целей организации?

*Я работал с замечательной женщиной‑начальником в качестве руководителя проекта, однако я знал (и она, несомненно, тоже знала), что я был способен на большее. У меня были великолепные художественные навыки (если я могу так сказать о самом себе), и моя начальница решила что‑нибудь предпринять в связи с этим. Она отправила меня в школу графики и использовала мои новые навыки в своем бизнесе. Я был приятно удивлен!*

Руководитель проекта

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Попытайтесь задать вашим сотрудникам следующие вопросы.

• Что вам больше всего нравится в вашей работе?

• Что бы вы хотели добавить в вашу работу, чтобы она приносила больше удовлетворения?

• Какое задание продвинуло бы вас дальше в вашей нынешней должности?

• Какое из ваших нынешних заданий представляется вам наиболее рутинным?

### Исследование

Это случается. В нашей карьере наступает момент, когда мы не уверены, чего мы хотим, какие варианты выбора нам доступны или даже что для нас приемлемо. Нам необходима информация, чтобы решить, действительно ли в других местах условия лучше. Поощряйте ваших сотрудников обдумывать следующие варианты действий:

• брать краткосрочные задания в других подразделениях организации;

• участвовать в проектных командах вместе с людьми из других отделов;

• планировать для себя проведение информационных собеседований (это собеседования с людьми, чью должность, по словам сотрудника, он хотел бы получить).

Нелегко давать талантливому человеку, чьи квалификационные навыки вам нужны, возможность исследовать другие команды. Но когда у людей появляются варианты выбора, вероятность того, что они будут чувствовать себя на нынешней должности пойманными в ловушку, снижается. Возможно, они обнаружат, что в другом месте условия не лучше.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Подумайте о том, чтобы задать вашим сотрудникам следующие вопросы.

• Какие еще направления деятельности компании вас интересуют?

• Если бы вы могли начать вашу карьеру заново, что бы вы сделали по‑другому?

• Какая из специализированных групп, существующих в данный момент в структуре компании, интересует вас больше всего? Какая из них могла бы дать вам наилучшее представление о другой части организационной структуры компании?

• О чьей работе вы бы хотели узнать больше?

### Перегруппировка

В те времена, когда приемлемым был только путь вверх, мысль о движении вниз оказалась бы, вероятно, последней в списке чьих‑либо вариантов выбора. Но иногда движение к карьерной цели предполагает шаг назад, чтобы оказаться в более выгодном положении для следующего шага.

***Увы!***

Человека, чья техническая работа приносила огромную пользу компании, продвинули на должность менеджера. Вначале работа ему нравилась. Она все еще имела некоторые технические составляющие, и нужно было управлять другими блестящими техническими работниками. Но с течением времени наш герой все сильнее и сильнее погружался в управление своими замечательными сослуживцами, пытаясь найти способы расширить объем работы для своего подразделения и сражаясь в административных схватках. Почувствовав, что сделал ошибку, он пожелал вернуться на техническую должность. Из прежней должности он уже вырос, однако испытывал потребность работать в новой группе, занимающейся оборудованием. Он пошел к своему начальнику, чтобы признать свою ошибку и попросить о переводе. Начальник отказал, предлагая ему подождать или пойти на обучающие курсы с целью усовершенствовать управленческие навыки. Вместо этого герой нашей истории попросил о должности, которая в точности соответствовала его желаниям, в конкурирующей организации – и получил это место.

Компания потеряла талантливого человека, потому что ни он, ни его менеджер не обсуждали возможность перегруппировки.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Попробуйте задать вашему сотруднику один из этих вопросов.

• Если вы возьмете задание из другой области, каковы будут новые возможности для вашего роста и развития?

• Могли бы вы согласиться на ту же или более низкую зарплату, чтобы начать все заново в новой сфере?

• Как преобразованная должность могла бы позволить вам использовать те умения, которые вам по‑настоящему нравятся?

• Скучаете ли вы по практической технической работе, которую выполняли раньше?

### Перемещение

Зачем даже упоминать о перемещении, когда перед нами стоит задача удержания? Почему мы не хотим предположить, что это означает переход в другую группу в рамках вашей организации? Ответ – потому, что не означает. Перемещение означает, что вы обдумали все варианты и поняли, что лучшим карьерным шагом для этого сотрудника будет обратить свой взгляд куда‑либо еще. Это может случиться в результате реализации одного из следующих сценариев:

• навыки, интересы и ценности сотрудника не совпадают с требованиями его или ее работы;

• карьерные цели сотрудника нереальны в условиях вашей организации;

• сотрудник имеет ярко выраженную склонность к предпринимательской деятельности;

• технические навыки сотрудника недооцениваются в организации.

Так каким же образом перемещение может оказаться средством удержания? Большинство сотрудников, которые откровенно поговорили на эту тему со своими менеджерами, действительно уходят. И зачастую в конечном счете они оказываются лучшими посланниками этой организации, после того как покинут ее.

Не начинайте разговор о перемещении, пока вы и ваш сотрудник не проведете поиск на внутреннем рынке труда компании.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Подумайте о том, чтобы задать следующие вопросы.

• Знаете ли вы людей, которые покинули эту компанию и ушли куда‑либо еще? Каков был их опыт? Можете ли вы поговорить с этими людьми, перед тем как решить, что делать?

• Что в этой компании заставляет вас смотреть за ее пределы? Как изменилась компания?

• Если вы покинете эту компанию, каковы ваши долгосрочные карьерные возможности в другой организации?

### Когда вверх – единственный возможный путь

Иногда это единственный выбор. Да, вертикальное продвижение по корпоративной лестнице является классическим ходом. Ваша задача – обозначить и передать сотруднику сведения о том, какие варианты вертикального движения для него возможны. Конечно, продвижение наиболее вероятно, когда способности сотрудника сов‑падают с потребностями организации. Вы должны проинформировать членов вашей команды о стратегическом направлении деятельности организации, чтобы они могли выбрать задания, которые подготовят их к наступающим переменам и открытию новых вакансий. Очевидно, что техническое мастерство и политическая сообразительность чрезвычайно важны для этого следующего шага. Талантливые люди нуждаются в мощной обратной связи и постоянном обучении для достижения своих вертикальных карьерных целей.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Попробуйте задать вашим сотрудникам следующие вопросы.

• Кто является вашим конкурентом, претендующим на намеченную вами должность? Каковы его или ее сильные и слабые стороны?

• Каковы были результаты вашей работы за последний год? Как это подготовило вас к следующему шагу?

• Почему эта компания должна вас продвигать?

• Какие преимущества и неудобства могут сопровождать это вертикальное продвижение?

###### Чем больше вариантов выбора, тем лучше (табл. 1)

***Таблица 1***



###### Метод оценки реальности цели КОРД (Конкретный, Ограниченный во времени, Реальный, Доступный)

Как только вы провели обсуждение вариантов, важно поговорить, реалистична ли сама цель. Нереалистичные цели могут привести к потере лица и веры и сделать варианты на стороне более привлекательными (табл. 2).

***Таблица 2***



###### ИТОГ

Помощь сотрудникам в достижении их целей часто означает помощь в обдумывании вариантов продвижения, которые раньше они не принимали всерьез. Задайте им ключевые вопросы и помогите увидеть вероятные последствия шага, который не является просто вертикальным продвижением. Вы можете вынести на обсуждение варианты, которые они прежде не рассматривали. Чем больше вариантов вы сможете предложить, тем больше будут шансы организации удержать работника, а вы приобретете хорошую репутацию менеджера, занимающегося развитием людей.

## Глава 8

## Наем. Соответствие

Нас нанимали в спешке и не думали о соответствии между новыми нанятыми работниками и остальной командой. В конечном счете это повредило всем.

А. Дж.



Продвигайте проверенных людей вперед, и вы повысите шансы удержать их. Будучи менеджером, вы имеете самое четкое представление о том, кто лучше всего подходит для вашего отдела. Звучит логично, не так ли? Тем не менее некоторые менеджеры считают процесс отбора не такой уж важной частью своей работы. Они слишком мало времени уделяют тому, чтобы определить важнейшие факторы успеха для каждой должности, подготовить и провести эффективные собеседования, основанные на этих факторах, и в конце концов сравнить и оценить кандидатов, прежде чем сделать решение по найму. Они даже могут переложить большую часть ответственности за процесс найма на службу персонала, сведя к минимуму собственное участие.

На самом деле наем является одной из самых важных задач, которые стоят перед вами как перед менеджером. Вам придется уделять этому все больше внимания по мере того, как сотрудники, родившиеся в период «беби‑бума» (самая многочисленная группа из ныне работающих), станут покидать рабочие места и нужно будет подыскивать им замену. Наем является важной стратегией удержания. И он не заканчивается предложением работы. Повторная «вербовка» ваших лучших людей так же важна, как и первоначальный наем.

### Подходит или не подходит?

Откуда вы знаете, что кандидат подойдет вам? Как определить степень соответствия, научиться управлять своими пристрастиями и принимать более объективные решения, касающиеся найма? Начнем с самого начала.

Определение соответствия

Под «подходящим» мы подразумеваем человека, чьи навыки и интересы совпадают с требованиями должности и чьи основные ценности согласуются с ценностями организации. Выполните домашнее задание, подготовьтесь хорошенько и определитесь с вашими потребностями и нуждами.

*Компания Southwest Airlines внимательно относится к поискам соответствия, в особенности соответствия культуре компании. Один из пилотов рассказал нам о своем собственном собеседовании и процессе отбора. Он слышал, что менеджеры Southwest Airlines «набирают за отношение и прививают навыки». Собеседования, которые проводили с ним, явно подтверждали эти слухи. Пройдя множество собеседований, он понял, что, по‑видимому, интервьюеры в большей степени интересуются им самим как личностью, нежели тем, что он обладает огромным опытом в авиации, который, по идее, должен был сделать выбор в его пользу очевидным. Менеджеры компании исследовали жизненные установки, убеждения и поведение претендента, желая определить, как он мог бы общаться с бортпроводниками или коллегами, как справлялся бы с конфликтом на работе и что имело для него наибольшее значение.*

*Также во время серии собеседований менеджеры Southwest Airlines различными способами проверяли его чувство юмора, и ему стало ясно, что они действительно искали соответствие между тем, как поставлена работа в Southwest Airlines, и его личными качествами.*

Почему Southwest Airlines интересуются чувством юмора работника, особенно пилота? Потому что ценности Southwest Airlines включают в себя предоставление клиентам «суперобслуживания» и получение удовольствия от работы. «Соответствие» также означает совпадение требований работы с навыками и интересами кандидата. Как часто вы видели, что работники уходят (самостоятельно или по принуждению), потому что у них просто не было правильных навыков или интересов? Почему менеджер не разглядел проблему в самом начале? Как вы можете избежать подобной дорогостоящей ошибки?

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• *Проанализируйте работу.* Получите информацию от других, чтобы прояснить для себя обязанности, особенности и требования к стилю действий. Затем разработайте вопросы для собеседования, которые помогут вам определить, обладает ли данный человек этими особенностями или навыками (см. ниже анализ конкретной ситуации).

• *Создайте руководство по проведению собеседования с тщательно разработанными вопросами, касающимися поведения* (примеры последуют дальше). Вопросы о поведении позволят вам узнать, как кандидаты действовали в определенных ситуациях. Их ответы помогут вам спрогнозировать их способность справляться со схожими ситуациями в будущем. Задавайте одинаковые вопросы всем кандидатам, что даст возможность составить справедливые сравнения.

• *Подключите других к процессу собеседования.* Пусть потенциальные члены команды, непосредственные подчиненные и коллеги этих будущих работников проведут с ними собеседование (в идеале задавая различные вопросы из вашего списка) и дадут вам их информацию. Одна голова хорошо, а несколько лучше, когда речь идет о найме на работу.

• *Обдумайте использование оценок личности и навыков, чтобы помочь вам принять решение.* Получите информацию от вашей службы персонала об инструментах, которые могут помочь вам оценить навыки кандидата, его интересы в работе и даже ценности. Примечание: не полагайтесь только на один инструмент, когда принимаете ваше решение.

###### В поисках соответствия

У Джо, менеджера технологической компании, имелась вакансия на должность руководителя маркетингового отдела. Он разместил объявления в Интернете и газетах и в итоге получил целую кипу резюме, которые нужно было рассмотреть. С помощью представителя службы персонала он сузил поле отбора до десяти лучших кандидатов. Судя по бумагам, все десять имели технические навыки, которые прекрасно подходили к должности.

Джо достаточно сообразителен, и ему уже не раз доводилось нанимать новых людей. С некоторыми все было в порядке, работа с другими обернулась полным провалом. В резюме все выглядели хорошо. Однако на этот раз Джо был подготовлен к тому, чтобы найти верное соответствие. Он определил основные ценности своего отдела. Они включали в себя честность, прямоту, умение работать в команде, ориентированность на клиента и равновесие между работой и личной жизнью.



Для потенциального руководителя важнейшими являются способности мотивировать других, строить команду и справляться с неопределенностью. Джо знал, что человек, обладающий этими навыками, ему подойдет. Затем Джо создал руководство по проведению собеседования, которое, по его мнению, должно было ему помочь. Вот три вопроса из списка Джо.

1. Расскажите мне о случае в работе, когда вы были абсолютно честны, несмотря на потенциальный риск или неприятности вследствие этой честности.

2. Как вы справились с недавней ситуацией, когда указание сверху было нечетким и обстоятельства менялись?

3. Опишите, как вы мотивировали группу людей сделать что‑то, чего они не хотели.

Может показаться, что на эти вопросы трудно ответить, и это действительно так. Джо дает кандидатам время подумать над вопросами и таким образом снимает напряжение, предлагая им подумать не торопясь или соглашаясь с тем, что это сложный вопрос. Можно себе представить, что каждый из этих вопросов ведет Джо и его кандидатов к потенциально длинной дискуссии, которая может выявить, в какой степени кандидат разделяет определенные ценности и насколько он компетентен в руководстве. Это вопросы с «открытым финалом», поэтому на них нельзя ответить просто «да» или «нет». Не являются они и наводящими, типа: «Цените ли вы равновесие между работой и личной жизнью?» Они направлены на выявление особенностей поведения и заставляют кандидата приводить примеры из реальной жизни.

Джо делал заметки, чтобы не забыть некоторые наиболее важные ответы, или высказывал предположения по ходу собеседования. Он старался получить максимум информации по каждой теме, пока не убеждался, что действительно узнал кандидата. И разумеется, он задавал вопросы, нацеленные на выявление степени технической подготовленности претендентов.

В дальнейшем Джо сравнил свои заметки с записями других людей, проводивших собеседование. Он также обращал внимание на результаты оценки, чтобы увидеть, есть ли какие‑либо моменты, которые он должен изучить на последующих собеседованиях.

Своих кандидатов Джо сравнивал, присваивая им баллы от 1 до 5 (1 обозначает отсутствие навыка, 5 – высокоразвитый навык) по каждому важному фактору успеха, отмеченному им для этой должности. Эти факторы включают в себя:

• технические навыки;

• компетентность в руководстве;

• ценности.

По мере присвоения баллов Джо пересматривал свои записи, обдумывая при этом следующее:

• искренность каждого кандидата;

• выраженность энтузиазма и интереса к работе;

• возможный уровень владения необходимыми навыками.

Несмотря на то, что понятия абсолютно объективного собеседования или процесса отбора в принципе не существует, этот метод позволил Джо принять максимально объективное решение из возможных. В дальнейшем он предложил работу тому кандидату, кто, по его мнению, наиболее соответствовал установленным критериям.

Кстати, если бы ни один кандидат не подошел под установленные Джо критерии, он начал бы заново с новой партией претендентов. Собственные прошлые ошибки научили Джо тому, что наем посредственного кандидата обходится в итоге очень дорого.

### Постарайтесь не нанимать от безысходности

Когда кандидатов мало, а ваши нужды не терпят отлагательства, вы можете пасть жертвой опасного синдрома найма от безысходности. Один менеджер, который всегда отличался своей превосходной работой по проведению собеседований, анализу данных и отбору кандидатов, рассказал, что он сузил круг вопросов при собеседовании до одного: «Когда вы можете начать?» Другой сказал, что его любимым вопросом был: «Можете ли вы сделать так, чтобы зеркало запотело?» (то есть «Вы еще дышите?»).

Если у вас появляется соблазн прибегнуть к найму от безысходности, помните, что ошибка при найме сегодня обернется головной болью завтра. Вы прекрасно знаете, как трудно избавить вашу команду от неудачно нанятого сотрудника. (Одна знакомая недавно предложила нам написать продолжение книги «Любите их…» под названием «Как потерять ваших неудачников». Смысл ее предложения хорошо понятен!)

### Они тоже выбирают

*Недавно нанятый работник, пользовавшийся большим спросом, объяснял нам, как он выбирал, какое предложение принять. Он сказал: «Они поставили меня на первое место. Меня спросили: “Чем вы хотите заниматься?”, “Каковы ваши идеи?” и так далее».*

Вы должны отдавать себе отчет в том, что талантливые кандидаты хорошо подготовлены и имеют много вариантов выбора. Представьте, что они приходят к вам, имея в голове (или иногда на бумаге) таблицу, которая может выглядеть следующим образом (табл. 3).

***Таблица 3***



Эта таблица помогает кандидату задавать вам вопросы, довольно объективно оценивать возможности и сравнивать ваши перспективы с перспективами других компаний.[[17]](#footnote-17)

*Опрос более 800 выпускников, получивших степень магистра делового администрирования, из 11 ведущих североамериканских и европейских школ показал, что многие из них готовы отказаться от некоторых финансовых преимуществ для того, чтобы работать в организации с лучшей репутацией в области корпоративной социальной ответственности и этики*.[[18]](#footnote-18)

Будьте готовы продавать вашу организацию или команду кандидатам, обращаясь к ключевым вопросам, которые они поднимают. Обращайтесь с кандидатами скорее как с покупателями, чем как с подчиненными. Тщательно продумайте, что вы и ваша команда можете им предложить, и будьте готовы дать конкретные примеры. Например, если вы предлагаете отличный климат в команде, продемонстрируйте это, попросив всех членов команды встретиться и провести краткое собеседование с вашими лучшими кандидатами. Подумайте о касающихся вашей команды или организации факторах, которые могут вызвать эмоциональный отклик, – о вещах, отличающих вас от остальных. Каким бы ни было ваше уникальное предложение для продажи, обозначьте его и используйте в ходе собеседования. Один менеджер в организации, занимающейся обучением, сказал очень хорошо: «Я не могу предложить вам работу на всю жизнь, но я могу предложить вам возможность всю жизнь получать удовольствие – здесь или где‑то еще».

Внимание! Помните – не переусердствуйте с продажей. Нарисовав слишком розовую картинку, вы можете сами от этого пострадать, когда ваши новобранцы поймут, что вы преувеличивали.

*Компания по внедрению новых технологий после нескольких месяцев безуспешных попыток найма признала, что она просто не продавала свою организацию труда. Агенты по найму и менеджеры знали, насколько потрясающей была культура компании и что используемая технология была лучшей в их отрасли. Как только они начали уделять больше времени на собеседованиях демонстрации своей самой современной продукции, они начали получать лучших из лучших специалистов в области высоких технологий. Теперь они утроили время, отводимое на демонстрацию продукции во время ключевых собеседований.*

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Не забывайте продавать многообещающие перспективы вашей компании. Подумайте о том, что делает вашу компанию уникальной и почему это прекрасное место для работы.

• Внимательно слушайте, чего хотят кандидаты. Будьте открыты навстречу новым возможностям. Пример: одна компания привлекла лучших специалистов, поменяв название должности с «продавца корма» на «специалиста по животноводческой продукции».

• Положите экземпляр этой книги на ваш стол во время собеседования (кандидаты поймут, что удержание хороших работников важно для вас). В качестве следующего шага покажите им книгу и спросите, какая из описанных в ней стратегий наиболее важна для их удержания.

### Я необъективен?

Что, если «достаточное соответствие» означает «такой же, как я», или «подходящий возраст», или «фигура/размер», или «пол», или «цвет»? Это не так – по крайней мере, не должно быть так. Отговорка «достаточное соответствие» много раз использовалась, чтобы занять имеющиеся вакансии клонами (обычно клонами начальника). Это, разумеется, не то, что мы подразумеваем под достаточным соответствием. В действительности, если вы потратите время, чтобы обозначить важные факторы, обеспечивающие успех на конкретной должности, а затем отбираете людей с использованием этих факторов, вероятнее всего, вы не упустите потенциально великолепных кандидатов.

У всех нас есть предубеждения, и мы часто делаем предположения, основанные на них. Давайте проверим некоторые из ваших предположений, касающихся привлечения на работу подходящего человека. Спросите себя, читая этот список: «Думал ли я когда‑нибудь таким образом о человеке или работе?» Будьте предельно честны – вам не придется никому давать отчет в том, как вы отвечали!

###### Проверка предположений

**Предположение.** Нанимать матерей‑одиночек на работу рискованно, потому что, когда их дети заболеют, они не придут на работу.

**Факт.** Некоторым одиноким матерям так нужна работа, что они найдут способ на нее прийти. У некоторых имеются прекрасные навыки поведения в чрезвычайных ситуациях и существует два‑три резервных плана на случай болезни детей (и не забывайте – спрашивать кандидатов, не являются ли они одинокими матерями и есть ли у них вообще дети, запрещено законом).

**Предположение.** Человек с избыточным весом не может выполнять эту работу, потому что она требует частых воздушных перелетов.

**Факт.** Люди с лишним весом или ожирением обязательно найдут способ выполнить работу, даже если она будет предполагать авиаперелеты. И помните – ожирение по закону считается инвалидностью, а следовательно, защищается Актом о нетрудоспособных гражданах Америки. Это означает, что вы должны обдумать, как адаптировать рабочее место для кандидата, который имеет достаточную квалификацию для этой работы.

**Предположение.** Он \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (вставьте этническую принадлежность) и, следовательно, не будет тем предприимчивым дельцом, который нам нужен.

**Факт.** Этническая принадлежность никак не связана с рабочими качествами или мотивацией.

**Предположение.** Она никогда не выполняла именно такую работу раньше, поэтому нанимать ее было бы большим риском.

**Факт.** Хотя мы часто ищем людей, которые уже имеют опыт в конкретной области, конечно же, существуют и другие критерии, которые нужно принимать во внимание. К примеру, люди видели, как это делается, могут рассказать, как это делается, и они быстро учатся. Некоторые из тех, кто уже занимался определенным видом деятельности и кому это наскучило, могут быть не столь заинтересованы в работе, как те, для кого задание ново. К тому же, если все остальное вам подходит, вы могли бы захотеть выбрать кандидата, для кого эта работа представляет новый опыт или является расширением имеющихся навыков, особенно если недостающим умениям легко научить.

**Предположение.** Он слишком стар или молод для этой работы.

**Факт.** Какое отношение к этому имеет возраст? Архитектор Фрэнк Ллойд Райт и кардиохирург Майкл Дебейки являются примерами людей, мастерски выполняющих свою работу в возрасте свыше 90 лет.

**Предположение.** На эту работу нам нужен мужчина, потому что эмоционально она слишком сложна для женщины.

**Факт.** Способность функционировать складывается из сочетания черт характера, навыков, особенностей поведения и опыта, которые не зависят от пола (это означает, что пол не определяет способностей).

Когда вы обнаружите, что строите предположения о кандидатах на основе их пола, размера брюк или цвета кожи (и, кстати, мы все иногда так поступаем), спокойно вернитесь к ключевым критериям, которые вы обозначили, и методологии для справедливой оценки ваших кандидатов.

### Ориентация и поддержка

Слишком часто мы выбираем подходящих людей, но не оказываем им поддержки, когда они начинают играть новые роли. Может быть, поэтому многие сотрудники уходят в первый год работы. Ориентация и поддержка являются ключевыми элементами процесса отбора и обеспечивают увеличение шансов сотрудников на успех и усиление их вклада в работу команды.

*Нанять талант высшей пробы сложно, но удержание такого таланта может оказаться еще более сложной задачей. Исследования показывают, что большинство новых сотрудников, которые уходят, делают это в первые три месяца после трудоустройства. В качестве общих причин приводятся недовольство порядком работы и несбывшиеся ожидания.*

*Обычно дело не в нежелании управляющих или персонала сделать путь новых сотрудников более гладким. По большей части дело в трудностях, вызванных нехваткой времени. Большинство компаний ускоряет свою деятельность до предела, и выделять время на соответствующее ознакомление новых сотрудников с процедурой работы – значит отнимать у существующего персонала ценные производственные часы. Таким образом, новички оказываются в положении, когда им приходится либо научиться плавать, либо утонуть*.[[19]](#footnote-19)

Как нам известно, некоторые компании требуют от менеджеров проводить серию бесед со своими новыми сотрудниками по крайней мере в течение первого года. Целью этих бесед является постоянное обращение к нуждам сотрудников, равно как и к нуждам организации. Вдобавок следует заметить, что эти беседы разработаны для налаживания отношений между менеджером и новым сотрудником.

***Увы!***

Я покинул несколько компаний, пробыв в каждой из них только три месяца. Пару раз проекты оказывались менее интересными или сложными, чем обещало руководство. Один случай был особенно плох – мне рассказали о системе, которая могла быть действительно интересной, но как только я поступил на работу и начал говорить о деталях, я узнал, что вещи, которые они мне описывали, были невозможны даже по нетехническим причинам. Система на самом деле оказалась просто интернет‑сайтом с вводом данных.

В другой раз я нанялся в качестве подрядчика заниматься разработкой программного обеспечения. Вместо этого меня поставили на техническую поддержку производства. Через три месяца, когда мой контракт закончился, я, к ужасу моих работодателей, решил не продлевать его.

Теперь я не доверяю тому, что мне говорят о должности. Однако я ничего не могу сделать, кроме как задать множество вопросов.

Разработчик программного обеспечения

Вот вопросы, которые вы можете использовать в беседе с вашими новичками.

1. Даем ли мы то, что обещали? Что мы вам предоставляем? Чего мы не предоставляем?

2. В какой поддержке или руководстве с моей стороны вы нуждаетесь, но не получаете их? Что из того, что вы получаете, вам не нужно?

3. Как вы развиваете отношения с коллегами? Находите ли вы, с кем пообедать? Находите ли вы людей, к которым можно обратиться, когда вам нужна помощь?[[20]](#footnote-20)

Разве ориентация – не то, чем занимается служба персонала? Может быть, и так, когда они учат общей политике и процедурам работы компании. Но вы, менеджер, должны сделать остальное. А лучше – вовлеките вашу команду в этот процесс.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Устройте «обмен ожиданиями» с вашими новыми сотрудниками. Четко определите, чего вы ждете от них, и спросите, чего они ожидают от вас и от команды.

• Выделяйте время на беседы об организации, куда они недавно поступили. Рассказывайте истории, делитесь опытом и сведениями о культуре и истории компании.

• Вовлекайте ваших ключевых работников в ориентацию новичков. Познакомьте новых сотрудников со взглядами и историями других людей наравне с вашими.

• Обучайте новых сотрудников сами и находите для них учителей, пока они работают над заполнением неизбежных пробелов в своих навыках (несомненно, вы их обнаружили в процессе собеседований).

• Относитесь к ним хорошо и представьте их другим членам вашей команды даже до первого дня их работы. Люди, имеющие несколько предложений от работодателей, могут прельститься другим предложением, прежде чем они придут в первый раз на работу!

• Будьте доступны, чтобы поддерживать новых сотрудников на неопределенной ранней стадии их работы. Это может означать, что вы будете приходить узнавать, как у них идут дела, и сообщать, что вы всегда готовы им помочь.

### Вербуйте своих сотрудников заново

Успешный бухгалтер, трагически погибшая под колесами мчащегося автобуса, прибывает к райским вратам, где ее приветствует святой Петр. Святой Петр объясняет, что ей придется провести один день в раю и один день в аду, прежде чем она решит, где ей захочется остаться на всю вечность.

В сильном трепете она входит в ад и с удивлением обнаруживает прекрасное поле для гольфа, друзей и коллег, которые приветствуют ее, потрясающую еду, замечательную вечеринку и даже прекрасного парня‑дьявола. В конце дня она с сожалением покидает ад, для того чтобы испытать, что такое день жизни в раю. Этот опыт тоже был неплохим – с облаками, ангелами, арфами и пением, как она и ожидала.

Святой Петр заставляет ее принять решение на всю жизнь (и даже более того). В каком месте она хотела бы провести вечность – в раю или в аду? Как вы догадываетесь, она выбрала ад. Вернувшись в ад, она обнаружила безжизненную пустыню, ее друзья, одетые в лохмотья, собирают мусор. Вечеринок нет – только горе и отчаяние. Она говорит дьяволу: «Я не понимаю. Вчера я пришла сюда, и здесь было поле для гольфа и загородный клуб, мы ели лангустов, танцевали и хорошо проводили время. А сейчас я вижу пустыню, и все мои друзья выглядят несчастными». Дьявол смотрит на нее и улыбается: «Вчера мы тебя нанимали, а сегодня ты сотрудница».

Если вы понимающе посмеивались над этой историей, это, вероятно, потому, что в ней есть крупица правды (а может, и больше). Возможно, вы испытали это на себе – вас привечают и угощают во время найма (это почти как ухаживание), а затем, как только вы подписали бумаги, на вас обрушивается холодная жестокая реальность. Если ваш новичок сталкивается с холодной реальностью слишком быстро, вы наверняка потеряете эту новую драгоценность. Исследование показывает, что вы фактически повторно нанимаете ваших новых сотрудников в течение первого года их работы и что в этот период их легко переманить в другое место.

А как насчет остальных ваших талантов? Пока вы заняты наймом наиболее подходящих кандидатов на ключевые роли, займитесь параллельно и «повторным наймом». Нередко на кандидатов и новых сотрудников смотрят почти как на совершенство (их недостатки еще не выплыли наружу) и уделяют им все внимание. Если вы хорошо поработали при отборе, у вас будет целая новая бригада звезд. Сотрудники, проработавшие у вас много лет, могут оказаться менее заметными, менее ценимыми и, возможно, вообще будут восприниматься как нечто само собой разумеющееся, пока вы тщательно отбираете, ориентируете и обучаете новых людей. Избегайте этого опасного явления посредством «повторного найма» ваших талантов. Покажите нынешним сотрудникам, что они чрезвычайно важны для вас и для успеха вашей команды, особенно когда вы набираете новых работников.

*Если вы не наймете ваших лучших людей, вы будете единственным, кто этого не сделает.*

###### ИТОГ

Хорошие менеджеры являются и хорошими агентами по найму. Лучшие из них никогда не убирают свой плакат «Требуется помощь». Помните, что в этом и заключается соответствие, когда дело доходит до найма. Если вы подберете правильных людей на правильные места в вашей организации и в вашей команде, вы абсолютно точно увеличите шансы на их удержание.

## Глава 9

## Информация. Делитесь ею

Я никогда не чувствовал себя частью организации… Я имею в виду, что я часто узнавал о том, чем мы занимались, из новостей.

А. Дж.



Мы живем в век информации. Новые мощные компании существуют исключительно для того, чтобы привести вас к информации, которая вам нужна. Реальность изменила отношение людей к обмену данными или их сокрытию.

*Глобальная сеть изменит отношения с сотрудниками. У нас никогда больше не будет обсуждений, в которых правда спрятана у кого‑то в кармане. Вам придется руководить посредством генерации идей, а не контроля над информацией.*

Джек Уэлч, бывший генеральный директор General Electric

Так что же такого особенного в информации? В условиях вечной занятости и постоянной спешки вы можете просто не иметь времени делиться информацией с вашими сотрудниками. Что же тогда произойдет?

**Во‑первых:** вам трудно работать наилучшим образом без достаточной информации. То же касается и ваших сотрудников.

**Во‑вторых:** вы потеряете ваши таланты – может быть, не сегодня, но в конце концов те, у кого есть выбор, покинут вас.

### Быть в курсе или нет

Информация – это власть. Но это известно вам уже давно. Еще будучи детьми, мы знали, что здорово, когда у тебя есть сенсация, и чувствовали свою важность, когда нам становилась известна информация, недоступная другим. Если информация – это власть, то ее недостаток может сделать человека бессильным. Исследование показывает, что людям нужен начальник, обладающий влиянием и властью в организации.[[21]](#footnote-21) Подумайте о вашем собственном опыте работы – и вы, вероятно, согласитесь, что и сами предпочли бы работать с кем‑то, кто в курсе событий, нежели с несведущим начальником. Ваши сотрудники ничем не отличаются от вас в этом смысле. Они хотят, чтобы вы знали, как обстоят дела, и сообщали это им.

### В отсутствие информации они придумают ее сами

Обмен информацией в период серьезных перемен даже важнее, чем в стабильные времена. Нам известны десятки примеров того, как менеджеры высокого уровня решали придержать информацию в организациях, переживавших крупные перемены (уменьшение, поглощение, приобретение). Мы видели менеджеров среднего звена, скрывающих информацию из страха потерять свою власть и важность. Мы признаем, что иногда делиться просто невозможно, но посмотрите, что может произойти, если вы скрываете информацию об изменениях.



Обратите внимание – менеджер пытается защитить сотрудников и предотвратить разговоры, которые могут нанести значительный урон производительности. По иронии судьбы молчание и закрытость оборачиваются против него. Производительность падает, в то время как сотрудники волнуются насчет того, удастся ли им сохранить работу, и обновляют свои резюме.

Напротив, там, где высшие руководители предоставляют информацию настолько рано и честно, насколько это возможно, и возлагают на менеджеров ответственность за передачу информации вниз, сотрудники чувствуют себя действительно важными и ценимыми и падение производительности минимизируется.

Другой веской причиной, для того чтобы делиться информацией, является то, что ваши сотрудники могут оказаться способными помочь. Вот хороший пример из практики крупной больницы.

*Больница практиковала политику никогда не уменьшать количество рабочих мест посредством увольнений – обязательство, которое она выполняла в течение всей своей истории, включая ее слияние с другой больницей. Несколько лет назад эта политика подверглась испытанию, когда больница столкнулась с потенциальным дефицитом средств в 20 миллионов долларов. Руководство поделилось новостями с персоналом и попросило о помощи. В течение 10 дней они получили от сотрудников 4000 идей об экономии. Было сформировано 16 специальных групп, которые работали с этими идеями. Большинство стратегий подразумевало ужесточение контроля над всеми приобретениями, однако сотрудники предлагали также отказ от повышения зарплаты и удержание накопленных средств за оплаченные отпуска. К концу года специализированные группы реализовали достаточную экономию, чтобы избежать увольнений.*

### Справедливая доля

Как же определить, какими сведениями делиться и в каких объемах? Ответ прост: в зависимости от обстоятельств. Все зависит в основном от культуры вашей организации и философии управления. На одном конце континуума открытости располагается философия Джека Стека, основателя компании Springfield Remanufacturing Company (Спрингфилд, штат Миссури). Он автор таких работ, как «Великая игра бизнеса» и «Доля в результате», и поддерживает идею «управления открытой книги», представляющую собой набор убеждений и практики деловых отношений, который приняли десятки очень успешных организаций. Он говорит: «Мы строим компанию, в которой каждый человек говорит правду каждый день – не потому, что каждый честен, а потому, что все имеют доступ к одинаковой информации: операционные метрики, финансовые данные, оценочные сметы. Чем лучше люди понимают, что на самом деле происходит в их компании, тем с большим желанием они помогают решать ее проблемы».[[22]](#footnote-22) Очевидно, что когда Джек Стек говорит «открытая книга», он имеет в виду именно это.

Возможно, вы не работаете в настолько открытой информационной среде; но подумайте о последствиях вашего стиля общения и о культуре, в рамках которой вы занимаетесь управлением. Сделайте все возможное, чтобы обмениваться информацией с вашими сотрудниками. Вы повысите их преданность и увеличите шансы удержать ваших лучших людей.

### Магический кристалл вам не понадобится



Ожидается, что вы будете помогать вашей команде смотреть в будущее. Это включает в себя информацию, которая способна поддержать развитие и карьерное продвижение ваших сотрудников. Вам следует поделиться тем, что вам известно:

• о стратегическом направлении развития и целях вашей организации;

• о будущем вашей профессии, отрасли промышленности и организации;

• о возникающих тенденциях и новых событиях, которые могут повлиять на карьерные возможности;

• о культурных и политических реалиях вашей организации.

Нетрудно предсказать, что члены вашей команды научатся шире смотреть на свою профессию, отрасль промышленности и организацию и улавливать тенденции и предпосылки. Они также почувствуют себя более компетентными и уверенными в своей востребованности на рынке в будущем.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Пересылайте вашим сотрудникам для чтения статьи, относящиеся к вашей отрасли промышленности. Вероятно, вы имеете доступ к отраслевым информационным бюллетеням, отчетам и журналам, которые они могли никогда не видеть. Вы поделитесь важной информацией, и она поможет им принимать решения о развитии их карьеры.

### Любознательные умы

Говорил ли вам когда‑нибудь начальник: «Я знал это несколько недель назад, но не мог поделиться (или решил не делиться) этой информацией с вами»? Разве это не приводит в негодование? Возможно, вы подумали: «Большое спасибо. Сейчас‑то мне какая от этого польза?» Или: «Посмотрим, буду ли я вам доверять в будущем». Или: «А зачем вообще говорить мне, что вы знали? Чтобы подчеркнуть свою важность?»

Генеральный директор компании принял отставку одного из топ‑менеджеров и знал, что это окажет влияние на организацию. Когда мы спросили его, когда он планирует поделиться этой информацией со своими ключевыми игроками, он ответил: «Я не хочу расстраивать их в это напряженное время, поэтому думаю, что подожду два дня до собрания персонала».

Что вы об этом думаете? Хорошая мысль? Наоборот, плохая. Какова вероятность того, что люди не узнают об отставке в тот же день? Они знали уже через час и были расстроены, разочарованы и даже рассержены тем, что генеральный директор не проинформировал их немедленно. Из‑за скрытности начальника многие почувствовали, что им не доверяют или даже недооценивают их.

***Увы!***

Мы работали над крупным проектом министерства обороны и проводили многие часы, готовясь к важной презентации, посвященной «обоснованию концепции». В это же время наш начальник вел переговоры на высоком уровне с клиентом, и в процессе переговоров клиент сообщил ему, что финансирование всей программы в данный момент серьезно пересматривается и существует вероятность того, что «вилку из розетки» вынут прежде, чем произойдет презентация. Вплоть до дня презентации мы об этом не знали. Лишь потом нам стало известно, как близки мы были к тому, что эта презентация вообще не состоится. Мы почувствовали себя бесправными и недооцененными. Если бы босс сообщил нам о серьезности ситуации, мы могли бы предъявить другие доводы в нашу поддержку и выработать другие сценарии действий, благодаря которым наш клиент мог бы обосновать необходимость программы перед своим руководством.

Наш начальник, вероятно, думал, что он защищает нас от проблем, которые не должны были нас волновать, или считал, что мы не выложимся на все 100 %, если узнаем об этом разговоре. Он не очень‑то ценил нашу способность вкладываться в общее дело; мы чувствовали, что к нам относятся свысока. После этого уровень моего доверия к нашему менеджеру уже не был прежним. Я думаю, что вся команда чувствовала себя так же.

Старший инженер строительной фирмы

*Отсутствие коммуникации может породить беспокойство и подозрительность, что ведет к увеличению числа увольнений и распространению слухов, а в некоторых случаях – к тревожности между ранее гармонично сотрудничавшими коллегами*.[[23]](#footnote-23)

Итак, когда менеджеру следует делиться информацией? Чем скорее, тем лучше. Когда вы твердо знаете, что хотите или должны сказать, найдите способ сделать это побыстрее, особенно если это информация о крупных переменах. Вот несколько важных событий, которые должны послужить для вас сигналом к тому, что нужно поделиться информацией:

• слияние или приобретение;

• статья о компании в Интернете или печати;

• спрос на ключевую должность;

• появление новых сотрудников;

• слишком активное распространение слухов.

### Как делиться

Помните, что эта книга нацелена главным образом на то, как удержать ваших талантливых сотрудников. О стратегиях коммуникации как в обычные времена, так и во времена значительных перемен были написаны целые тома. Общение лицом к лицу, видео, информационный бюллетень, электронная почта, голосовая почта, открытые собрания и доски объявлений – в эффективной коммуникации с успехом используются все эти подходы. Наш вопрос состоит в том, какой подход будет лучше работать в культуре вашей организации и больше подойдет для послания, которое вы хотите передать.

Вот несколько указаний.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Обменивайтесь информацией в личной беседе, особенно если ее трудно передать или она значительно затронет ваших сотрудников. Сообщите новость вашим непосредственным подчиненным самостоятельно, вместо того чтобы передавать ее через служебные записки или какие‑то другие источники. Пусть ваши менеджеры также донесут новость до своих непосредственных подчиненных. Исследования показывают, что люди больше доверяют и реагируют более благосклонно, когда новость доводится подобным образом. Если информации приходится проходить несколько уровней, перепроверьте дважды, чтобы убедиться, что сообщение достигло адресата.

• Используйте творческий подход. Чем более нестандартным образом вы отправите сообщение, тем больше шансов, что ваши сотрудники заметят его. Подумайте о том, чтобы сделать что‑то неожиданное. Если люди привыкли получать новости по электронной почте, в следующий раз попробуйте использовать видео или общение с глазу на глаз.

### Поближе к себе?

Построение информационно богатой культуры может быть очень сложным. В конце концов, бывают случаи, когда вы посвящены в информацию, которой просто не можете поделиться с вашими подчиненными. Несколько простых указаний могут помочь вам правильно справиться с ситуацией, не отдаляясь от своих сотрудников. Когда информация должна оставаться конфиденциальной, держите в уме эти советы:

• не делитесь, какой бы заманчивой ни казалась эта информация;

• никогда не используйте замалчивание важных сведений в качестве инструмента воздействия. Если вам стала известна информация, являющаяся собственностью фирмы, или «секретная» информация, не говорите людям, что вы ею обладаете, если только вас не спросят;

• если люди спрашивают, есть ли у вас какие‑либо сведения, будьте честны. Не говорите им, что у вас нет информации, когда она у вас есть;

• скажите им, что у вас нет права делиться этими сведениями, и скажите почему; например: «это секретная информация», или «информация, являющаяся собственностью фирмы», или «меня просили оставить эту информацию конфиденциальной, и я должен уважать эту просьбу»;

• будьте готовы к вероятности того, что ваши ответы не понравятся людям. Кому‑то при этом может показаться, что вы все же должны им рассказать (или могли бы рассказать, если бы хотели). Если вы установите порядок быстрого и честного информирования, у вас будет больше возможностей умолчать о некоторых вещах, когда это диктует ситуация.

### На этой улице двухстороннее движение

Информирование также является способом удержания ваших работников. Люди хотят, чтобы их мнение относительно рабочих мест, текущей работы, целей и стратегий организации было услышано. Вам как менеджеру следует спрашивать об этом.

*Когда я начал посещать заводы и встречаться с сотрудниками, громадная позитивная энергия этих разговоров была очень ободряющей. Один человек сказал, что он в компании уже 25 лет и ненавидел каждую проведенную там минуту, пока не спросили его мнения. Он сказал, что этот вопрос преобразил его работу.*

Генеральный директор предприятия автомобильной промышленности

Большинство менеджеров ожидают, что работники придут к ним, если у них возникнет проблема, однако зачастую работники испытывают неловкость перед такой ситуацией или же менеджер просто не дает возможности с ним пообщаться. Помогите вашим сотрудникам чувствовать себя комфортно при беседах с вами, заранее планируя время для таких встреч и разговоров.

###### ИТОГ

Оставайтесь в курсе. Держите ваших сотрудников в курсе. Это поможет вам удержать ваши таланты.

## Глава 10

## Мерзкий тип. Не будьте таким!

Я знаю, что один из отделов постоянно терял талантливых сотрудников, одного за другим. Но никакой загадки в этом не было. Менеджер был очень мерзким типом.

А. Дж.



**ОСТОРОЖНО!**

Если эта книга приземлилась на вашем рабочем столе с закладкой на этой странице, примите к сведению!

Нас предостерегали, что не стоит писать эту главу или, по крайней мере, не нужно использовать это название. Но избежать этой темы значило бы избежать обсуждения главной причины, по которой люди уходят с работы. Если сотрудники не любят свое начальство, они уйдут, даже если им хорошо платят, признают их и предоставляют возможность учиться и расти. На самом деле неприязнь к начальнику является одной из самых частых причин потери талантов. Присмотритесь к этому собеседованию при увольнении.

**Интервьюер:** Мэтью, почему вы решили покинуть организацию? Я знаю, что мы платим конкурентоспособную зарплату, и вы только что получили премию.

**Мэтью:** Это конфиденциально?

**Интервьюер:** Определенно, да.

**Мэтью:** Зарплата была прекрасной. Работа была прекрасной. Но мой начальник был просто невозможным. С ним так трудно работать, и я решил, что жизнь слишком коротка, чтобы провести ее, работая на мерзкого типа.

Работали ли вы когда‑нибудь на мерзкого типа? Есть ли мерзкие типы в вашей организации? Из 50 000 посетителей, проголосовавших на сайтах [www.сareerbuilder.com](http://www.careerbuilder.com/) и [www.msn.com](http://www.msn.com/), каждый третий описал своего начальника как «кошмар», и еще 11 % сказали более мягко, что «с их боссом было трудно работать». Результаты другого исследования, в ходе которого за 20 лет было изучено 60 000 собеседований при увольнении, показали, что 80 % увольнений по желанию работника могло быть связано с неудовлетворительными отношениями с начальником.[[24]](#footnote-24)

Мы получили от наших читателей десятки историй о «мерзких типах». Вот некоторые из них, наиболее любопытные.

***Увы и ах!***

• «Мой начальник сказал мне, что не рассматривал мою кандидатуру на повышение, потому что я недостаточно быстро преодолела свою скорбь после смерти отца».

• «Мой начальник сказал мне приходить к нему в любое время, когда мне нужно поговорить. Я пришел, чтобы обсудить важный для меня вопрос: мою карьеру. Пока я говорил, он продолжал читать электронную почту (и даже отвечать на письма). Можно представить, насколько “важным” я себя чувствовал».

• «На моем первом после колледжа месте работы начальник хотел, чтобы я прервал отпуск, когда клиент потребовал срочных изменений. Однако сам он не прервал свое путешествие в Грецию».

• «Начальник, которого я называю “Мистер Ядовитый”, написал мне в служебной записке, что я становлюсь слишком толстым, чтобы представлять интересы компании профессионально».

• «У меня был начальник, который ронял карандаш с моей стороны стола, когда я была беременна. Он считал, что очень забавно наблюдать, с каким трудом я его поднимала».

• «Перед собранием мой начальник сказал мне: “Берите все в свои руки, проводите собрание, утверждайте свой авторитет”. Во время собрания начальник постоянно перебивал меня, противоречил мне и подрывал мой авторитет, даже несмотря на то, что я следовал заранее утвержденной нами повестке дня».

• «Стоматолог, на которого я работал, швырял в меня инструменты, если я недостаточно быстро ассистировал ему. Наши пациенты были в ужасе, и нам пришлось сильно сократить практику из‑за этого».

• «Мой начальник отстранил от работы на 30 дней двоих талантливых людей из‑за того, что они покинули рабочее место и поехали домой узнать, не случилось ли чего с их детьми после семибалльного землетрясения в Сиэтле. Сам он, кстати, связался со своей женой и знал, что с его собственными детьми все в порядке».

Трудно поверить, не так ли? А может быть, и нет. К сожалению, большинству из нас доводилось попадать на мерзкого типа на определенном этапе нашей жизни. И большинство из нас спаслись бегством!

Эта глава не о том, чтобы навешивать на людей ярлыки вроде «мерзкий тип» и снимать всех остальных с крючка. Эта глава об определении поведения и образа действий «мерзких типов», которые люди иногда примеряют на себя. Она о том, как научиться определять, демонстрируете ли вы сами подобное поведение и как часто. А еще она говорит о том, как попытаться измениться к лучшему. Зачем? Чтобы заинтересовывать, мотивировать и удерживать ваших талантливых сотрудников.

*Чтобы узнать больше о поведении «мерзких типов», зайдите на наш сайт* [*www.keepem.com*](http://www.keepem.com/) *и проведите соответствующее исследование.*

### Что такое мерзкий тип?

Мы спрашивали у десятков людей: «Как поступают или выглядят мерзкие типы?» Наша контрольная анкета отражает то, что мы услышали.[[25]](#footnote-25) Мы предлагаем вам подсчитать очки самостоятельно – дерзайте!

###### Контрольная анкета поведения

*Указания.* Подсчитайте ваши очки по следующим видам поведения, используя шкалу от 0 до 5: 0 означает, что вы никогда не ведете себя подобным образом, 5 – что так вы ведете себя часто.





*Примечание.* Эта анкета предназначена для того, чтобы помочь вам заглянуть внутрь себя, а не для того чтобы стать инструментом для постановки окончательного диагноза. Последующие указания по интерпретации – всего лишь указания.

###### Указания по интерпретации

**0–20** Хотя у вас время от времени бывают трудные дни, вас, вероятнее всего, не считают мерзким типом. Присмотритесь к тем видам поведения, где вы набрали больше трех очков, и получите обратную связь от ваших сотрудников.

**21–60** Осторожно! Кое‑кто может считать вас мерзким типом, по крайней мере в некоторых ситуациях. Пообещайте себе прочесть и воплотить в жизнь две и более главы этой книги.

**61 и более** Вы очень рискуете потерять своих талантливых сотрудников. Уделяйте больше внимания обратной связи и подумайте о том, чтобы взять себе инструктора.

Если вы не отметили ни одного вида поведения в этой анкете, вы либо святой, либо у вас есть несколько белых пятен. Иначе говоря, большинство из нас ведут себя подобным образом время от времени. Вопрос в том, какие виды этого поведения вы проявляете и как часто. И какое воздействие ваше поведение имеет на людей, которые отчитываются перед вами.

*Уоррен Беннис высказал свое мнение по поводу увольнения Джейсона Блейра из New York Times за непорядочность. «Не важно, сколько призов вы получили, если в процессе этого вы нанесли вред вашему настоящему призу – вашему таланту. Высокомерное и невнимательное руководство, которое рвется к одобрению любой ценой, всегда неприемлемо, но особенно непригодно для организаций, руководимых идеей, таких как Times. Какими бы ни были их звания или официальные должности, талантливые люди всегда имеют собственную власть. У них есть власть уйти. Они не останутся в организации, которая относится к ним как к скоту, даже если она носит такое величавое название, как New York Times. Райнс и его еще более деспотичные предшественники разбили персонал на конкурирующие группы и заставили их соревноваться за ресурсы отдела новостей, в том числе и за благосклонность исполнительного редактора. Такая внутренняя конкуренция в конце концов делает людей менее, а не более творческими».*

*Беннис указал на то, что частью проблемы было руководство исполнительного редактора Хоуэлла Райнса. «Райнс был движимым самолюбием автократом, кто управлял посредством страха, играл в фаворитов, имел своеобразную оценку новостей и ненавидел слышать неприятную правду»*.[[26]](#footnote-26)

### Кто, я?

Серьезно обдумайте результаты контрольной анкеты поведения «мерзкого типа». Попросите своих друзей на работе посмотреть анкету вместе с вами и дать вам честную оценку (если у вас нет друзей, из этого можно сделать некоторые выводы). Попросите членов семьи также высказать свое мнение. Если другие соглашаются с тем, что вы часто демонстрируете больше двух видов подобного поведения, вы очень рискуете потерять талантливых сотрудников. Поведение «мерзкого типа» настолько разрушительно, что даже одна или две разновидности могут свести на нет ваши сильные стороны как начальника.

*Я и не представлял, что мои сотрудники видят во мне мерзкого типа. У нас была многосторонняя обратная связь (информация от начальника, коллег, подчиненных, даже клиентов) как часть программы развития руководства. Сотрудники имели возможность впечатать комментарии в конце длинного компьютеризированного исследования. В основном мои сотрудники сказали мне, что я бесчувственный и безразличный. Они сказали, что моя настойчивость в достижении результатов представляется им стремлением добиться желаемого любой ценой, в том числе ценой здоровья сотрудников и ценой морали. Я был просто шокирован получением подобной обратной связи. Я чувствовал себя ужасно. Сейчас я работаю с инструктором, который помогает мне понять, как должно измениться мое поведение. Первым шагом было узнать, каким меня видят мои сотрудники.*

Старший менеджер машиностроительной фирмы



Если у вас никогда не было всесторонней обратной связи, подумайте об этой. Обратная связь должна приходить к вам анонимно и использоваться для вашей собственной осведомленности и развития. Признание вашего неэффективного и вредного поведения является первым шагом к тому, чтобы как‑либо это исправить.

### Мерзкий тип раз и навсегда?

Так же, как вы можете научиться новым управленческим навыкам в любом возрасте, вы можете и устранить неэффективное поведение или заменить его более эффективным.

*Раньше я просто взрывался при общении с людьми. Когда я был в стрессовой ситуации и кто‑либо говорил что‑то не так, я просто терял контроль над собой. Я кричал, стучал по столу, мое лицо краснело. В результате люди ходили вокруг меня на цыпочках. Они скрывали плохие новости и старались не рисковать, боясь моей вспыльчивости в случае, если их постигнет неудача. Сотрудники были запуганы. Все это время мы теряли творческий подход, производительность и некоторых талантливых людей, и все из‑за моего неуправляемого характера.*

*Сейчас я веду себя лучше, по крайней мере в 90 % случаев. Это отняло много времени и много усилий, но теперь я управляю своими эмоциями. Когда я чувствую, что у меня поднимается давление и подступает гнев, я представляю себе знак «стоп». Останавливаюсь, делаю три медленных глубоких вдоха, и тогда мы разговариваем о проблеме. Произошла большая перемена в том, как я себя чувствую и как реагируют мои сотрудники.*

Руководитель отдела маркетинга и продаж

Вследствие того, что каждое поведение является приобретенным, мы знаем, что его возможно изменить. Скорее всего, это будет нелегко, но возможно. Трудность изменения неэффективного поведения зависит от ответов на несколько вопросов.

• Насколько устоявшимся является ваше поведение? Вы ведете себя так уже пятьдесят лет или три года? Некоторые многолетние привычки, конечно, сложнее побороть, чем приобретенные сравнительно недавно.

• Вы точно знаете, как будет выглядеть желаемое поведение? Ясная картина цели несомненно облегчит ее достижение.

• Есть ли у вас возможность получить стороннюю помощь? Меняться легче, когда есть люди, поддерживающие вас.

• Насколько комплексно ваше поведение? Может быть, вам удастся прекратить рассказывать неприличные анекдоты и никогда больше этого не делать. Негативные реакции в стрессовом состоянии намного более сложны и переплетены между собой, поэтому, вероятно, потребуют больше концентрации, больше ресурсов и большего времени для изменения. Видимо, вам понадобится разработать новые навыки поведения, из которых сможете выбирать.

• Вы действительно хотите измениться? Зачем? Если вы не можете ответить на этот вопрос, вы не изменитесь. Вы должны захотеть.

Как только вы решили измениться, вы создаете свой план действий.

*Когда Энди Пирсон занимал пост генерального директора PepsiCo, он был назван одним из самых жестких начальников в Америке – это основывалось на его способности унижать и причинять боль. Своими словами он доводил талантливых людей до слез и демонстрировал собственный ум, находя недостатки в чужих идеях. Слышали, как он говорил ключевым сотрудникам: «Комната, полная обезьян, могла бы сделать это лучше!» Позднее жизнь заставила Пирсона понять, что он мог руководить намного эффективнее, если бы делал это по‑другому. Сейчас он скорее спрашивает ответы и идеи у сотрудников на всех уровнях, нежели просто издает приказы. Он верит, что его работа состоит в том, чтобы слушать людей, которые работают на него, и служить им. Сегодня он говорит: «Все дело в подлинной заботе о другом человеке. Существует разница между твердостью и твердолобостью. Важным аспектом управления является сдержанность». Эти изменения Пирсон произвел в себе, когда ему было за семьдесят. Даже «старого пса» можно научить новым фокусам – если он захочет*.[[27]](#footnote-27)

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Так или иначе получите честную обратную связь. Вам нужна четкая картина того, как вы выглядите в глазах других.

• Спросите: «Ну так что?» Подумайте о предпосылках вашего поведения. Мешает ли оно вашей эффективности? Заставляет ли оно хороших людей уходить?

• Пройдите курсы управления стрессом.

• Делайте физические упражнения. Ешьте хорошо. Спите больше. Выбирать вам.

• Попробуйте тай‑цзи, йогу, медитацию или молитву.

• Если вы решите меняться, ищите помощи у других:

найдите инструктора;

пользуйтесь консультациями;

посещайте семинары по персональному росту;

читайте книги о самосовершенствовании;

просите людей наблюдать за вами и давать свою оценку по мере того, как вы пытаетесь измениться.

###### ИТОГ

Если вы считаете (или обнаружили), что часто демонстрируете поведение «мерзкого типа», примите решение измениться. Эта книга существует для того, чтобы помочь вам. Изменение поведения «мерзкого типа», возможно, будет самым важным поступком, который вы можете совершить, чтобы удержать талантливого сотрудника в вашей команде.

## Глава 11

## Развлечения. Попробуйте сами

Мой босс придерживается философии «только работа, никаких развлечений». Офис для них не место.

А. Дж.



Что вы думаете о развлечениях во время работы? Верите ли вы в то, что это возможно? Принято ли это у вас? Поддерживаете ли вы это? Оцените свое мнение по этому поводу. Потом попробуйте отнестись к созданию и поддержке жизнерадостной атмосферы на рабочем месте как к одному из способов сохранить ваших лучших работников.

Исследования показывают: радостная атмосфера на работе порождает энтузиазм, что в свою очередь ведет к повышению продуктивности, лучшему обслуживанию клиентов, позитивному настроению работников компании и увеличению шансов на то, что ваш талант никуда не уйдет.

*В сегодняшней изменяющейся рабочей обстановке юмор не альтернатива, а необходимый способ поднять боевой дух персонала. Когда сотрудники позволяют себе подурачиться – это не простая потеря ценного рабочего времени, а использование одного из немногих способов усиления командного настроя. Смех может не только изменить внешнюю реальность, но и помочь людям в ней существовать*.[[28]](#footnote-28)

### Весело одному – весело всем?

Когда вы в последний раз от души смеялись на работе?

• В прошлом году?

• В прошлом месяце?

• На прошлой неделе?

• Вчера?

Если ваш ответ – «вчера», возможно, вы улыбнетесь, читая эти строки.

Конечно, одна и та же вещь может быть для одного человека удовольствием, а для другого – совсем наоборот. Шутка может показаться вам смешной, а кому‑то другому глупой (или даже оскорбительной). Некоторые люди находят удовольствие в том, чтобы оформить ваш кабинет в качестве сюрприза ко дню рождения, а другие предпочитают устроить небольшой перерыв, чтобы обсудить волнующие темы или покопаться в Интернете. Итак, не забывайте спрашивать у людей, что делает для них работу более увлекательной.

*Подходите ко всему с юмором, и вы облагородите свое рабочее место.*

Фран Соломон, вице‑президент компании Playfair, Inc

### Территория без развлечений

К сожалению, многие рабочие места являются территориями без развлечений. В одном из исследований сотрудники должны были проставить оценки своим начальникам в зависимости от того, насколько они поддерживают развлечения во время работы. Средний балл оказался тройкой с плюсом.[[29]](#footnote-29) Если вы как начальник относитесь к таким троечникам, вы не допускаете развлечений во время работы. В чем же причина? Возможно, вас этому не учили. Ваши учителя были противниками развлечений, слишком серьезными руководителями. А может быть, вы опасаетесь, что развлечения во время работы ослабят ваш контроль или помешают достичь желаемых результатов. Вы можете считать, что подобные моменты несерьезного поведения станут правилом и сотрудники никогда не смогут вернуться к нормальной работе. Некоторые из ваших страхов наверняка базируются на мифах о развлечениях на работе.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Проверьте, в какие из этих мифов вы склонны верить.

• **Миф 1:** профессионализм и развлечения несовместимы.

• **Миф 2:** развлечения нуждаются в дополнительных атрибутах и деньгах.

• **Миф 3:** развлечения предполагают смех.

• **Миф 4:** необходимо планировать развлечения.

• **Миф 5:** развлечения во время работы плохо сказываются на результатах.

• **Миф 6:** необходимо иметь хорошее чувство юмора (или просто быть веселым), чтобы создать веселую обстановку на рабочем месте.

### Развенчание мифов

Эти мифы являются только мифами. Давайте попробуем разобраться.

###### Миф 1: профессионализм и развлечения несовместимы

Можно ли развлекаться и в то же время укреплять профессионализм среди сотрудников? Это зависит от вида развлечения, о котором идет речь. Грубые, глупые шутки из серии «тортом в лицо» не слишком подходят к деловому окружению. Но существует множество более подходящих способов внести некоторую несерьезность даже в самые чопорные учреждения.

*Каждый месяц мы готовим налоговую отчетность по нашим клиентам, и большинство сотрудников всегда с ужасом представляли себе часы сверхурочной работы, которых требует выполнение этой задачи. Поэтому мы стали заранее планировать одну бессонную ночь каждый месяц. Мы идем в магазин, где покупаем легкую закуску и хорошее вино, а потом устраиваем своего рода рабочую вечеринку. Все сотрудники сидят в своих кабинетах за компьютерами, но мы устраиваем регулярные перерывы, помогаем друг другу, вместе наслаждаемся едой и вином и оживляем шутками обстановку сверхурочной работы. Подобный поворот не только делает эту ежемесячную повинность более привлекательной, но и обеспечивает создание дружной команды.*

Консультант, консалтинговая фирма

В другом очень профессиональном рабочем коллективе ввели правило: когда кто‑то из сотрудников опаздывает на собрание, ему приходится петь песню или рассказывать новый анекдот (приличный, разумеется!). С этого момента люди стали опаздывать гораздо реже, но если сотрудник проскальзывает в дверь на минуту или две позже, он вызывает гарантированную усмешку на лицах коллег.

В действительности самой большой проблемой, связанной с развлечениями в серьезных офисах, являются неуместные шутки, слишком громогласное поведение или неподходящее время. Если у сотрудников мало времени или их поведение ставит кого‑то в неудобное положение, сделайте им замечание, как и полагается.

###### Миф 2: развлечения на рабочем месте нуждаются в дополнительных атрибутах и деньгах

Этот миф сродни другому: «Чтобы жить весело, требуются деньги и дополнительные атрибуты». Мы просили десятки людей припомнить веселые моменты на работе, и вот что мы услышали. (Обратите внимание, в скольких из этих случаев потребовались какие‑то дополнительные предметы или деньги.)

• «Никаких особых событий. Это просто ежедневные шутки моих коллег, в которых и я принимаю участие, обычно по самым незначительным поводам…»

• «Мы украшали кабинет босса к его дню рождения. Нам понадобилось пять коробок конфетти из шредера…»

• «Спонтанные походы после работы в местную пиццерию…»

• «Словесные перепалки с остроумными, веселыми коллегами…»

• «Когда нам необходимо было в очень сжатые сроки закончить большой проект, пришлось работать всю ночь. Мне, конечно, не хотелось бы, чтобы это повторялось слишком часто, но мы хорошо провели время. Было много смеха и необыкновенный восторг, когда проект был закончен…»

• «Когда я получил это стихотворение от своих веселых сотрудников, которых послал по делам в Детройт: “Красные розы и голубые фиалки мы видим, а здесь ниже нуля, и мы вас ненавидим”…»

• «Во время работы над очень сложным проектом наш босс отвел нас во время ленча в местный парк поиграть в волейбол. Мы до сих пор об этом вспоминаем».

Какие‑то дополнительные детали и деньги, конечно, могут помочь как следует развлечься. Microsoft и Amgen являются крупными компаниями, в бюджет которых заложены средства на развлечения. В обеих компаниях предполагается, что люди должны не только усердно работать, но и хорошо развлекаться. В их досуг время от времени включаются экстравагантные вечеринки и морские прогулки. Хотя сотрудники, конечно, ценят детально продуманные мероприятия, но отмечают, что для них большее значение имеет ежедневная атмосфера на рабочем месте. Она должна быть приятной.

###### Миф 3: развлечения предполагают смех

Развлечения часто вызывают смех и улыбки. Иногда люди просто нуждаются в этом, чтобы немного расслабиться.

*Нам постоянно приходится быть очень умными. Поэтому время от времени просто необходимо с головой окунуться в глупость.*

Профессор математики

Смех называют духовным бегом трусцой, поскольку он имеет такое же позитивное влияние на здоровье, как и спортивный бег. Предполагают, что он высвобождает эндорфины, оказывающие оздоравливающий эффект на организм.

Однако, чтобы получать удовольствие от работы, сотрудникам необязательно смеяться или попадать в нелепые ситуации. Интересный проект и совместная работа в команде с близкими по духу людьми тоже могут быть чрезвычайно увлекательными. Работа, имеющая важное значение и отличающаяся от прежней, так же может стать удовольствием, как и создание чего‑то нового.

*Самое большое удовольствие, которое я когда‑либо получал, приносила мне работа над совершенно новым типом самолета. Мы создавали нечто необычное, что отличалось от всего уже существующего. Это было трудно и требовало напряжения всех внутренних сил, но приносило необыкновенное удовольствие.*

Инженер‑авиастроитель

###### Миф 4: необходимо планировать развлечения

Иногда это утверждение имеет смысл. Существование крепкой команды сотрудников предусматривает развлечения, которые нуждаются в планировании, – такие как пикники или вечеринки, посвященные праздничным датам. Но тем не менее многие развлечения на рабочих местах являются спонтанными.

*Мы очень много работали, все наше внимание было сосредоточено на квартальном задании. Босс пригласил нас в свой кабинет и предложил всем сотрудникам билеты в кино на двухчасовой сеанс! Это было замечательно. Мы отправились туда всей командой, чувствуя себя детьми, прогулявшими школу. Все произошло так неожиданно, мы оценили этот поступок по достоинству.*

Муниципальный сотрудник

Незапланированное развлечение может быть очень простым. Например, собрать всех сотрудников на совместное чаепитие со сдобными булочками или пригласить сотрудников на ланч в новый ресторан, или устроить незапланированный перерыв, чтобы выпить кофе и поговорить о семье и хобби.

*Если у вас есть желание удивить ваших сотрудников и вы планируете для них небольшое развлечение, просмотрите эти два списка*.[[30]](#footnote-30)

***Десятка самых популярных блюд:***

*10) пиво (шампанское, вино);*

*9) конфеты;*

*8) сухие крендельки, посыпанные солью (едят вместе с пивом);*

*7) М&M’s;*

*6) печенье;*

*5) попкорн;*

*4) мороженое;*

*3) пончики;*

*2) пицца;*

*1) пирожные (огромный выбор).*

***Десятка самых популярных игр на рабочем месте:***

*10) прыгающие палки «пого» или хула‑хуп;*

*9) йо‑йо;*

*8) конструкторы;*

*7) «шагающие» спиральки;*

*6) игрушки с конфетами;*

*5) летающие тарелки;*

*4) мячи из силикона;*

*3) мячи для метания с липучками;*

*2) пистолеты для стрельбы шариками с липучками;*

*1) «волосатые» мячи для метания.*

###### Миф 5: развлечения в рабочее время ухудшают результаты труда

Это одно из основных опасений менеджеров. Почему‑то многие из них считают, что каждая минута, потраченная на смех, ухудшает конечный результат работы.

***Увы!***

Мы вышли из своих кабинетов, встретились в холле и начали болтать. Я даже не припомню, над чем мы смеялись, но все трое хохотали от всей души (не очень тихо, надо заметить). Из своего кабинета вышел наш босс с покрасневшим от ярости лицом и воскликнул: «Разве я за это вам плачу?» Мы были смущены, унижены и рассержены. Вскоре после этого я покинул компанию, за мной последовали и двое моих коллег. В этом учреждении были очень строгие порядки, где не разрешались никакие развлечения. Прошло десять лет, но тот случай не выходит у меня из головы.

Менеджер по продажам в розничной компании

Исследования подтверждают, что компании, где поощряются развлечения, являются более продуктивными, чем их более серьезные оппоненты. Моменты разрядки могут подпитать ваших сотрудников новой энергией и подготовить для последующей концентрации сил. В одной из групп компании Microsoft сотрудники могут устраивать перерывы, когда им вздумается, чтобы поиграть на своих компьютерах в игры или воспользоваться Интернетом. Эти люди утверждают, что такая смена деятельности дает мозгу возможность отдохнуть, поэтому, когда они возвращаются к проекту, их состояние более бодрое, а мысли более четкие.

*Если вы не получаете удовольствия на работе, обратите внимание на проблему, прежде чем она станет серьезной. Попросите помощи, если вы в ней нуждаетесь. Если вы не видите в этом проблемы и не желаете обращаться за помощью, пожалуйста, уходите, прежде чем вы испортите удовольствие остальным.*

Расс Волден

Вы можете подумать: «Если я позволю своим сотрудникам шарить в рабочее время по Интернету, их задачи никогда не будут выполнены». Возможно, вы полагаете, что до такой степени можно доверять только избранным сотрудникам.

Секрет развлечений в рабочее время заключается в том, чтобы вашим подчиненным была абсолютно ясна конечная цель их работы. Поэтому в первую очередь вы должны вместе с ними разработать разумные конкретные цели, а потом оценивать их производительность труда с развлечениями или без них.

Некоторые из самых продуктивных и успешных компаний в мире известны тем, что приветствуют развлечения на рабочих местах.

Председатель правления директоров компании Southwest Airlines Херб Келлехер задает тон в подобных делах. В День благодарения он взял сумку с подарками, оседлал свой «Харлей Дэвидсон» и отправился в главное управление компании. В этот день он принял участие в турнире по гольфу между клубами Southwest Airlines и даже соревновался в армрестлинге с другим генеральным директором за права на рекламный лозунг. Обслуживающий персонал Southwest Airlines забавлялся тем, что переделывал инструкции для пассажиров в песенную форму. Акционеры были очень довольны, а компания завоевала множество наград.[[31]](#footnote-31)

###### Миф 6: вам необходимо иметь хорошее чувство юмора (или просто быть веселым), чтобы создать приятную рабочую обстановку

Вам необязательно быть похожим на Херба Келлехера. Многие прекрасные начальники не являются веселыми людьми (и даже не слишком любят развлечения). Во многих случаях они просто позволяют своим сотрудникам расслабляться во время работы. Позвольте остальным людям развлечься, если это не ваш конек.

*Моя любимая начальница не была большой любительницей развлечений. Большую часть времени это была целеустремленная и очень серьезная женщина. Но однажды она нарядилась для Хэллоуина, что нас буквально потрясло. Для нее это было очень трудно. Большую часть времени она просто позволяла нам развлекаться, не прерывая и не осуждая нас.*

Менеджер больницы

Вы можете разрядить обстановку на рабочем месте, просто беседуя за принесенным из дома ланчем с интересными людьми на волнующие темы. Во время ланча, посвященного хобби, один из сотрудников пригласил всех в местный парк, чтобы продемонстрировать сделанные своими руками самолеты с дистанционным управлением. Другой привел специалиста, чтобы тот провел урок по дегустации вин. Еще один сотрудник пригласил мастера по игре в гольф, чтобы тот поучил его коллег играть.

### Развлечения приносят прибыль

Удовольствия способствуют развитию творчества. Добавьте немного веселья в рабочую обстановку, это вызовет подъем энергии. А вместе с ней возрастет продуктивность труда, за ней последует новаторство. В результате появятся новые идеи и потекут деньги. (Конечно, не все так просто. Но случается и такое.)

*Руководители одной из корпораций пригласили группу одаренных детей из местной школы на занятия по обучению менеджменту. Дети занимались вместе с одной группой сотрудников, покуда вторая группа работала независимо от них. В конце дня смешанная группа из детей и сотрудников организации предъявила гораздо более новаторские идеи, чем группа, состоящая только из взрослых*.[[32]](#footnote-32)

###### ИТОГ

Опыт самых разнообразных компаний доказывает, что развлечения способствуют развитию творчества и нисколько не уменьшают производительность труда, когда цели четко обозначены. Дайте развлечениям шанс на существование. Они зарядят работников энергией и побудят талантливых людей остаться в вашей команде.

## Глава 12

## Связи. Устанавливайте контакты

Я никогда не чувствовал особой связи с кем‑либо или чем‑либо. В то время, когда я там работал, у меня было немного возможностей встретить кого‑нибудь за пределами своего рабочего места. Поэтому казалось, что рядом работало множество «одиночек».

А. Дж.



Легко ли уйти из вашей организации? Бросить работу легко, если:

• вы не чувствуете, что находитесь в общей связке;

• нет группы коллег, готовых предложить поддержку, информацию или просто дать возможность поплакаться в жилетку;

• трудно протолкнуть свои идеи;

• у вас нет отношений, которые помогли бы вам справиться с работой;

• вы не видите в своем окружении людей, с которыми вам хотелось бы контактировать;

• вы не чувствуете гордости за свою работу или не понимаете целей и задач своей организации.

### Склонны ли вы к установлению связей?

Человек, не склонный к контактам, думает: «Если я свяжу своих сотрудников с другими функциональными обязанностями или отделами, их могут переманить».

Человек, *склонный* к контактам, думает: «Если я не свяжу своих сотрудников с другими функциональными обязанностями или отделами, их знания и навыки не смогут расти должным образом. Результативность их труда будет ограничена ресурсами их собственного отдела. Их работа может стать слишком функционально ограниченной, чтобы достичь полного успеха, и у меня не появятся связи, которые так необходимы».

*Установление контактов: отношения, при которых люди через определенные промежутки времени пересекаются с другими людьми, стараясь при этом культивировать взаимовыгодные, компромиссные отношения друг с другом.*

*Каждый из нас является центром своей собственной вселенной, но одновременно и находится в центре сетевого сообщества. Нам понятно, конечно, что все остальные люди также находятся в центре своих собственных сообществ, как это и должно быть.*

*Каждый человек служит источником поддержки (направление, помощь, информация и так далее) для других людей в этой сети. Те, кто знает, как использовать огромную силу сети, осознают этот очень важный факт. Нас нельзя назвать ни зависимыми друг от друга, ни независимыми – мы взаимозависимы.*

Боб Бург, автор книги «Бесконечные рекомендации»

Человек, *склонный* к контактам, знает, что в наш век скоростей ни один сотрудник не сможет сделать работу хорошо без связей. Скорость производства, качество и количество продукции зависят от мощных сетей. Чем больше человек может позаимствовать у своих изобретательных коллег, тем больше вероятность, что он не захочет менять место работы.

Как вы можете начать устанавливать контакты между своими сотрудниками и различными сообществами? Свяжите их:

• с организацией в целом;

• с командой или отделом;

• с профессиональным сообществом;

• с местным сообществом.

### Связь с организацией

*Неважно, каким бизнесом занимается ваша организация; любому сотруднику важно знать, зачем он этим занимается.*

Франсис Хессельбайн, президент Фонда Друкера

У вас нет необходимости работать на американский Красный Крест или «Гринпис», для того чтобы установить серьезный контакт своих сотрудников с организациями. Журнал «Мир за работой» отмечает, что решающим в достижении успеха является то, «насколько хорошо сотрудники понимают задачи, стратегию и цели компании и какой вклад они могут внести в результативную работу. Те компании, которым не удается обучить своих сотрудников бизнесу и объяснить организационные цели и потребности клиентов, обычно имеют более высокий коэффициент текучести кадров».[[33]](#footnote-33)

В качестве менеджера вам придется многое сделать, чтобы создать необходимые связи. Иногда достаточно просто рассказать об истории компании, ее основателях, целях существования, проблемах, с которыми она сталкивается, или о том, как отзываются клиенты о том, что компания для них сделала с помощью своей товарной специализации или услуг.

*Один производитель медицинского оборудования пригласил пациентов из местной больницы, чья жизнь была спасена или сохранена благодаря продукции компании. Сотрудники компании всех уровней могли посетить эти встречи и задать вопросы о своих приборах. Их переполняла гордость за свою работу, и таким образом укрепилась связь между сотрудниками и организацией.*



Встречи с президентом, с исполнительными директорами или другими руководителями необходимы для сплочения сотрудников вокруг целей организации. До тех пор, пока поставленные задачи, включающие в себя указанные принципы организации, редко меняются, цели организации динамичны. Информируйте сотрудников о широких организационных переменах, чтобы помочь им почувствовать связь с организацией. Если сотрудники слышат о переменах (плохих или хороших) лишь мимоходом, они могут почувствовать себя вне системы и запустить целую фабрику слухов.

*Федеральный резервный банк Нью‑Йорка помогает людям связаться внутри самой организации с социальной группой, носящей название «Федеральный резервный клуб». Он оплачивает поездки, в которых сотрудники всех уровней и званий могут принять участие. Это дает возможность тем работникам, которые не могут ежедневно нормально общаться, поговорить друг с другом и обменяться информацией. Когда один из сотрудников нуждается в информации, касающейся другого отдела, гораздо лучше, чтобы он или она могли встретиться и не боялись снять телефонную трубку.*

Одним из способов наладить организационные связи является список общих собраний, которые вы посещаете за неделю (не вызывает ли он у вас головную боль?). Возможно, на какие‑то из них вы можете отправить члена своей команды? Тогда вам удастся даже высвободить некоторое время в своем расписании.

Каким образом вы создаете связи между сотрудниками отдела и увеличиваете шансы укрепления их преданности организации? Существует множество способов.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Сделайте общие собрания регулярными. Если ваши сотрудники будут знать, что к их мнению прислушиваются, они почувствуют более крепкую связь с вами и со всей группой. Не бойтесь жалоб. Если вы ничего не можете сделать, чтобы разрешить проблему, то люди хотя бы почувствуют облегчение от того, что имеют возможность высказаться на эту тему.

• Поощряйте совместные загородные прогулки и пикники и не ждите, что ваша команда будет это делать в свое личное время. Выделяйте для этого половину оплачиваемого рабочего дня раз в месяц, до тех пор пока этого хотят ваши сотрудники.

• Позволяйте вашим подчиненным разговаривать во время работы. Менеджеры зачастую так беспокоятся о выполнении задания, что весьма неодобрительно относятся к личным разговорам между сотрудниками. Они не могут понять, что эти разговоры помогают людям почувствовать связь друг с другом.

• Устраивайте завтраки и ланчи, где вы выступаете в роли хозяина. Время от времени ваша команда нуждается и в информационных связях. В полуофициальной атмосфере вы можете познакомить сотрудников с новым проектом, выслушать их творческие идеи. Один старший менеджер в фирме, работающей в сфере связей с общественностью, три раза в год давал каждому из шестидесяти сотрудников своего подразделения по 25 долларов, и каждый раз с одним условием: «Пригласите кого‑нибудь, вам незнакомого, на ланч и узнайте как можно больше о нем самом и работе, которую он выполняет». Прекрасная идея!

### Связь с командой или отделом

Крепкие отношения на рабочем месте – ключ к сохранению людей. Большинство из нас нуждаются в коллегах, чтобы вместе думать, работать, созидать. Некоторые довольно любопытные исследования показали, что поддержка коллеги, работающего вместе с инженером, помогает тому в решении не менять работу. Да, инженеры – именно те люди, о которых сложилось мнение, что они ориентированы на выполнение задачи и очень необщительны. Исследования показывают, что инженеры зависят от своего рабочего места как первоначального источника общественных отношений.[[34]](#footnote-34) То же самое распространяется на многих ваших ведущих сотрудников.

Большинство из опрошенных сотрудников хотели быть связанными с группой людей, от работы с которыми они получали бы удовольствие. Фактически для молодого поколения, входящего в трудовую жизнь, вопрос «Буду ли я работать в команде, которая мне понравится?» имеет первостепенное значение. Это настолько для них важно, что они даже вместе увольняются. Недавно мы слышали, что 13 специалистов в области информационных технологий подали заявление об уходе единой группой.

***Увы!***

Конкурирующая фирма предложила мне зарплату на 10 % выше, и я принял предложение. Мой босс был в шоке, когда я сообщил об уходе. Он думал, что я люблю свою работу. Ему и в голову не приходило, что меня кто‑то может переманить. Что же меня заставило ухватиться за это предложение?

Откровенно говоря, причин было несколько. Я не чувствовал крепкой связи ни с командой, ни с местом, где работал. Возможно, если бы мы проводили вместе больше времени или я чувствовал бы себя частью коллектива, я бы остался. Работа в компании, в которую я пришел, изначально была построена на командах. Надеюсь, что здесь будет больше взаимодействия, которого мне так хотелось бы. Деньги, конечно, играют существенную роль, но возможность стать частью команды имела решающее значение.

Инженер авиакосмической фирмы

*Атмосфера в офисе – вот главная причина, по которой я остаюсь. У нас просто удивительная командная философия. На самом деле мне совершенно все равно, в каком уголке страны я нахожусь. Я могу зайти в любое наше розничное представительство и сказать: «Привет, я специалист по заправке транспорта горючим», и меня ждет немедленный теплый прием. Очень здорово быть частью семьи, подобной этой.*

Сотрудник автозаправочной станции

### Связь с профессиональным сообществом

Профессиональные сообщества существуют как внутри, так и за пределами организации. Внешние сообщества дают людям шанс оторваться от своей организации и узнать, что происходит еще где‑нибудь. Каким образом другие профессионалы справляются с похожими проблемами и затруднительными обстоятельствами? Какой уникальный подход действует в их корпоративной культуре?

Человек, не склонный к установлению контактов, боится, что на собрании профессионалов сотрудники могут подумать, что где‑то «трава еще зеленее». Что, если они получат более заманчивые предложения? Все возможно. Но подобное может произойти, даже если вы будете против их участия. Поощряйте присоединение ваших сотрудников к профессиональным ассоциациям.

Связи между профессионалами внутри организации так же важны, как и ежедневная помощь в развитии связей за пределами организации. Поощряйте своих сотрудников к построению своих сетевых сообществ путем объединения профессионалов и социальных групп вашей компании. Вам когда‑нибудь приходилось разговаривать со своими сотрудниками о таких группах? Высказывали ли вы свое восхищение кому‑то, занявшему место лидера в одной из них?

*Менеджеры компании Hallmark Cards налаживают связи внутри организации. Они практикуют и поощряют ежемесячные встречи сотрудников всех отделов за ланчем в отделении Международной ассоциации офисных работников.*

Предлагаем несколько приемов, которые должны помочь поддержать и построить профессиональные связи в вашей команде.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Предложите оплатить членские взносы в профессиональные ассоциации в качестве награды за хорошо выполненную работу.

• Оставьте время на собраниях коллектива для того, чтобы ваши сотрудники смогли рассказать о конференциях или других мероприятиях, которые они посещали.

• Предложите нескольким своим сотрудникам посетить вместе с вами собрания руководства.

• Предложите им выступить на собрании ассоциации.

• Попросите тех людей, которые являются членами ассоциаций, приносить в офис информационные бюллетени и журналы. Посвятите какое‑то время на собраниях коллектива обсуждению статей одного из таких изданий.

Мы понимаем, что вы не можете лично построить все подобные связи для своих сотрудников. Но вы можете предпринять какие‑то шаги, чтобы смоделировать и поощрить возможности для их развития.

### Связи с местным сообществом

Привлечение сотрудников к общественной работе является еще одним способом помочь им почувствовать связь. Для некоторых подобная деятельность является основной причиной, чтобы предпочесть одну организацию другой или решить остаться в прежней. Вы можете поддержать эти усилия. Еще лучше организовать свою собственную общественную работу. Это также способствует возникновению у сотрудников вашего отделения или компании чувства гордости, стимулирует более результативную командную работу, более крепкие связи между сотрудниками, кроме того, благодаря этому растет профессиональное мастерство. Компании посылают своих людей на курсы, в районные общественные центры, вовлекают в проекты государственного жилищного строительства. Что может быть лучше в построении отношений, чем совместная работа над важным проектом?

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Инвестируйте в местные проекты, обсуждайте это на собраниях коллектива, ищите добровольцев.

• Попросите сотрудников предлагать свои проекты и выбирайте один‑два (или больше) в год.

• Пригласите несколько местных волонтерских групп, чтобы они рассказали, что делают для общества, и предложили вашей команде принять участие в их работе.

• Пригласите сотрудников другого ведущего отдела (строим разветвленную сеть для ваших сотрудников) присоединиться к участию в местном общественном проекте вместе с вами.

### Как научить своих сотрудников устанавливать связи?

А. Дж. уволился из организации, в частности, потому, что там не было связей. Вы можете избежать этого, спросив у сотрудников, чего они хотят.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Поинтересуйтесь у ваших сотрудников, нравится ли им:

• получать обратную связь;

• овладевать специализированными навыками;

• получать информацию о возможностях;

• получать любую другую информацию;

• получать помощь в продвижении идей;

• заниматься общественной работой;

• расширять кругозор;

• искать новые контакты.

Потом спросите себя, кто еще внутри вашей организации или вне ее может пойти навстречу потребностям ваших сотрудников. Свяжите каждого сотрудника с тем человеком, который способен удовлетворить его или ее потребности, используя следующие возможности.



• ***Воспитание.*** Воспитывайте своих сотрудников. Поощряйте их попытки построить отношения с коллегами внутри организации. Как только возникнет дружба на рабочем месте, за ней последует воспитание.

• ***Содействие.*** Найдите кого‑нибудь, кто может им помочь расширить обзор, возможно, даже порекомендует новую работу. Вы и сами способны посодействовать своим сотрудникам и направить человека к коллеге или старшему члену команды, который имеет возможность предложить что‑то новое.

• ***Обучение.*** Как менеджер вы не можете быть единственным учителем для своих сотрудников. Найдите еще кого‑нибудь, способного научить чему‑то новому. Это может быть краткосрочное обучение или более длительное, проводимое ассоциацией.



• ***Информирование.*** Подыщите человека, владеющего информацией о том, что происходит внутри и за пределами организации, и способного поделиться ею с другими. Помните, некоторые из ваших коллег находятся ближе к источникам информации, чем вы, и связи других людей отличаются от ваших.

• ***Консультирование.*** Найдите человека, способного дать хороший совет, того, кто видел что‑либо, был где‑либо и делал что‑либо из того, что интересует вашего сотрудника. Чем больше вы сможете найти таких людей, тем лучше.[[35]](#footnote-35)

### Позвольте им обмениваться секретами

Латинское выражение quid pro quo означает «услуга за услугу», а в более расширенном переводе – «если ты что‑то делаешь для меня, я что‑нибудь сделаю для тебя». Если связи используются только для того, чтобы просить что‑то у других, они становятся односторонними и эгоистичными.

Мы часто слышим рассказы об «элегантном обмене» – это то, что вы можете предложить и что вам не составляет труда сделать другому человеку, который в этом нуждается, при этом вы не преследуете собственную выгоду. Например, вы можете обучить кого‑то новой компьютерной программе. Вы можете рассказать кому‑то о прочитанной вами книге, зная, что она может помочь ему или ей в работе, или даже кратко законспектировать ее содержание. Существует великое множество услуг, которыми люди могу обмениваться друг с другом.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

***Quid pro quo Menu.*** Услуги, которые вы можете предложить своим «партнерам» взамен:[[36]](#footnote-36)

• познакомьте сотрудников с людьми, с которыми вы предполагаете установить связи (например, с потенциальными клиентами или поставщиками);

• предлагайте оригинальные идеи (например, новый способ обработки заказов);

• помогите другим найти решение задачи с помощью техники «мозгового штурма» (например, придумать более эффективный способ сбыта продукции);

• оказывайте волонтерскую помощь (например, участие в благотворительных мероприятиях);

• расширяйте связи своих сотрудников (например, предлагайте конкретных людей для установления контактов, в которых они нуждаются);

• помогайте им уменьшить объем работы (например, предложите написать часть проекта);

• предложите укрепить связь производителя с потребителем (например, улучшить проспект по маркетингу);

• давайте рекомендации;

• делитесь опытом (например, компьютерными навыками).

Но прямое взаимодействие не единственный способ. Популярный фильм, поставленный по книге «Заплатите вперед», рассказывает о том, что некие люди предлагают «расплатиться», отдав что‑либо трем другим людям. В итоге мы все выигрываем. Представьте себе организацию, придерживающуюся подобной философии и по‑настоящему идущую в этом до конца. Возможно, вам стоит попробовать то же самое в вашем отделе. Спросите своих сотрудников, каким образом они могут «заплатить вперед» коллегам, профессии, своему коллективу, организации, возможно, даже своей отрасли.

###### ИТОГ

Взаимоотношения («хорошие люди», «моя команда», «мои коллеги») являются основной причиной, по которой люди не меняют место работы (вспомните: это третий пункт в нашем списке). Если связи слабые или их вовсе не существует, уволиться гораздо легче. В постоянно меняющейся рабочей обстановке именно от вас зависит укрепление связей, соединяющих ваших подчиненных и других членов организации. Современные высококвалифицированные специалисты нуждаются в контактах с другими людьми, чтобы выполнить работу. Их взаимоотношения усилят, в свою очередь, ваши связи (по принципу «услуга за услугу»), и они с большей вероятностью не захотят менять место работы.

## Глава 13

## Наставник. Будьте одним из них

Мне хотелось бы, чтобы рядом был человек, который рассказывал бы мне обо всех тонкостях, никогда не описанных ни в каких методических справочниках.

А. Дж.



Люди, имеющие наставников, в два раза чаще предпочитают оставаться на прежнем месте работы. Топ‑менеджеры и специалисты по персоналу знают это. Поэтому количество наставнических программ в последнее время удвоилось практически во всех организациях. Компании, которые хотят иметь на руководящих должностях женщин и представителей меньшинств, инвестируют в наставнические программы; некоторые полагают, что качественное наставничество разрушит устоявшееся мнение, что представители определенных социальных групп не могут занимать руководящие должности. Наставничество стало не только способом передать основные навыки и знания, оно вдобавок воспитывает преданность у новых работников и вновь назначенных руководителей.

Компании различными способами поощряют наставников, прикрепляют их к вновь нанятым сотрудникам и предлагают как групповое, так и оперативное наставничество, чтобы ускорить совершенствование управленческих и технических навыков.

Но эта книга не о структуре наставнических программ, которые требуются профессионалам службы персонала или топ‑менеджерам. Речь идет о наставничестве, которое можете организовать вы сами как менеджер. Это не так уж сложно. Чем больше вы выступаете с позиции наставника, тем меньше сотрудники думают об уходе.

*«Через несколько недель после начала работы в качестве менеджера среднего медицинского персонала Роберт Кордо столкнулся с настоящим кошмаром: как уволить проблемного сотрудника. “Я постоянно звонил Шарлотте. Она мне помогала и раньше”, – сказал Кордо, который в 29 лет, после того как проработал несколько лет медбратом, был назначен менеджером среднего медперсонала Баптистской больницы в Майами и оказался боссом своих бывших коллег, в большинстве своем женщин, многие из которых были старше и опытнее его. Помогло ему справиться с потенциальными просчетами неформальное наставничество Шарлотты Гибсон, также менеджера среднего медперсонала, проработавшей в этой больнице 35 лет. “Вы могли работать медбратом много лет, но когда вы становитесь менеджером, то понимаете, что это совершенно другая роль, – сказала Гибсон. – Вам не требуется наставник, который отвечал бы на медицинские вопросы. Вам нужно знать, как разобраться в хитросплетениях офисной политики”. Она научила Кордо, как ему справиться с несговорчимым подчиненным, убедившись, что все шаги, которые он предпринимает с целью изменить ситуацию к лучшему, отражаются в документах и в конечном итоге соблюдается политика больницы. “Возможно, это самая сложная вещь, – предупреждала она, – удержать своих бойцов в строю”»*.[[37]](#footnote-37)

### Что следует делать наставнику?

**Образец.** Будьте уверены в том, что вы образец для подражания, и обращайте внимание на других людей, которые тоже подходят для этой роли.

**Поддержка.** Учите своих сотрудников брать ответственность на себя, это имеет большое значение для их профессионального роста.

**Воспитание.** Узнайте об уникальных навыках и талантах ваших сотрудников. Работайте с ними, чтобы помочь людям извлечь максимум из своих возможностей.

**Обучение организационной реальности.** Называйте вещи своими именами. Помогите людям избежать тех организационных «минных полей», о которых не написано ни в одном справочнике.

### Модель «подчиненного» и модель «хозяина»

Замечательный принцип, глубоко запрятанный в литературе по менеджменту, гласит, что люди скорее поверят «подчиненному», чем «хозяину». «Подчиненные» не всегда успешны, и им не все удается с первого раза. «Хозяева» же никогда не свернут с дороги. Если вы верите, что ваши люди хотят видеть в вас человека, знающего ответы на все вопросы, человека, никогда не допускающего ошибок, то этот аспект процесса наставничества окажется самым трудным для вас.

*Лектор мирового класса, специализирующийся на воспитании детей, опросил группу из 200 родителей, многие из которых были старше его, каким способом, по их мнению, можно гарантированно повысить самоуважение у детей. Поднялся лес рук. Никто не преуспел. Тогда лектор сказал, что способность родителей признать свои ошибки оказывает огромное влияние на укрепление их авторитета в глазах ребенка. Потом он спросил аудиторию, многие ли из присутствующих помнят, чтобы их родители когда‑то говорили такие слова. На этот раз рук было немного.*

Итак, наш вопрос состоит в том, насколько вы можете позволить себе быть искренним. Полагаем, что ваш ответ будет: «В значительной мере». Например, предположим, что вы не смогли придерживаться ранее определенной повестки дня на важном собрании. Разберите причины с вашими сотрудниками («Я думаю, случилось вот что. Вы заметили, как меня увел в сторону вопрос Макса?»). Это очень неплохой способ наставничества.

Такое обсуждение как прием наставничества означает поиск возможностей показать, как вы признаете собственное право на ошибку, дав разрешение другим делать то же самое.

### Своевременная поддержка

Поддержка или ободрение имеют очень большое значение для вашего подопечного. Например, сотрудница говорит: «Он никогда меня не хвалит», а менеджер возражает: «Я постоянно ее ободряю». Как же поощрить человека эффективно?

Совершенно очевидно, что внимание и удержание идут рука об руку. Легче тем, кого поддерживали.

Некоторые менеджеры это делают естественно в случайном разговоре. Есть более легкий подход к предлагаемой поддержке. Он состоит из трех этапов.

***1. Оценить:*** обратите внимание на что‑нибудь.

***2. Озвучить:*** скажите что‑нибудь.

***3. Мобилизовать:*** сделайте что‑нибудь.[[38]](#footnote-38)

Каждый из этих трех шагов способен поддержать сам по себе, но объединенные вместе, они становятся гораздо сильнее. Например, Лилиана дает менеджеру прекрасно оформленное информационное письмо и говорит: «Я сделала этот пустяк с помощью новой графической программы и лазерного принтера».

**Оценить.** «Х‑м‑м, выглядит прекрасно. Не знал, что вам нравится подобное занятие». (*Хорошо.*)

**Оценить и озвучить.** «Это на самом деле прекрасно. Вам хотелось бы выполнять такие задания чаще?» (*Лучше*.)

**Оценить, озвучить и мобилизовать.** «Если вам нравится такая работа, почему бы не обратиться к Марку в художественный отдел? Кстати, пока вы там будете, уточните, когда он предлагает свои следующие курсы по графике». (*Самый лучший вариант*.)

Подобная импровизация в наставничестве еще важнее, если у вас ограничено время для общения с сотрудниками. Многие люди придают таким простым контактам большое значение.

### Наставничество на бегу

Бесчисленное множество людей, оставивших работу, говорили, что их менеджер никогда не пытался их понять или поддержать в их желании усовершенствоваться.

***Увы!***

Из интервью с топ‑менеджером в компании высоких технологий.

***Интервьюер:*** У вас был наставник?

***Менеджер:*** Еще бы! Он был моим начальником. Он очень заботился обо мне. Он постоянно останавливался, чтобы задать мне серьезные вопросы, заставить меня задуматься, чем я занимаюсь и для чего. Он поддерживал мой интерес к работе и очень мне помог.

***Интервьюер:*** А вы делаете то же самое для кого‑нибудь?

***Менеджер:*** Нет. Мне хотелось бы, но в наши дни совершенно не хватает времени.

Для занятий наставничеством требуется время – но не так уж много. В основном нужно желание показать человеку, что вы искренне заботитесь о нем.

**Идеи наставничества.** Когда сотрудники приходят к вам с предложениями или идеями о том, что они могут достичь чего‑либо новыми способами, говорите ли вы им сразу «нет»? Не убиваете ли вы идею, прежде чем она успела сорваться с языка? (Скажите правду.) Мы слышали, что очень часто сотрудники чувствуют себя отвергнутыми и униженными, чего менеджеры не осознают. По этой причине человеку легче оставить работу. Вместо этого постарайтесь внимательно выслушать идею, попытайтесь «поиграть» с ней, задавая вопросы «что, если…». Получите как можно больше информации. Продумайте все как следует, порассуждайте. Прежде чем сказать: «Ничего не получится», подумайте: «Ну разве это не интересно?»

**Отношения в наставничестве.** Узнайте своего подопечного как можно лучше и дайте ему возможность узнать вас.

*Первый заместитель президента по маркетингу в компании, занимающей одну из верхних строчек рейтинга журнала Fortune, заявила, что ей хотелось бы, чтобы менеджеры в ее организации понимали, насколько важен людям контакт с ними. «Я не имею в виду нечто сложное, – сказала она. – Это совсем незначительные поступки, например, время от времени сходить вместе выпить по чашечке кофе». Сотрудники хотят чувствовать, что их замечают и с ними считаются. Когда у них создается ощущение, что они невидимки, им гораздо легче уволиться.*

Менеджеры, которые используют каждую возможность поддержать талантливых людей из своей команды, имеют все шансы сохранить их для компании.

### Обучайте организационной реальности

Каждый знает по меньшей мере одну историю очень талантливого человека, имевшего все шансы на успех, у которого неудачно сложилась карьера из‑за грубых тактических ошибок, отсутствия навыков в межличностных отношениях и пренебрежения неписаными правилами. Множество книг отмечает, что оторванный от жизни талант сам по себе не гарантирует успеха. Даниэль Големан рассуждает об эмоциональном коэффициенте (способности контролировать свои и чужие чувства и эмоции).[[39]](#footnote-39) Пол Штольц обращается к коэффициенту неприятностей (способности справляться с невезением или крушением планов).[[40]](#footnote-40) Другие указывают, что самоуверенность, высокомерие, бесчувственность по отношению к людям или управление снизу вверх, а не наоборот, могут застопорить карьеру. Ваша способность и желание называть вещи своими именами может спасти карьеру, возможно, для пользы вашей собственной организации.

***Увы!***

Эта девушка была необыкновенно талантлива. Она окончила одну из самых престижных в стране школ в числе 2 % лучших учеников. Ее добивались все наши конкуренты, но мы выиграли. Ей была предложена возможность продолжить свое стремительное восхождение, работать с самыми талантливыми коллегами, участвовать в различных комитетах, принимающих решения о нашем будущем. У нас были грандиозные планы на ее счет.

Она все схватывала на лету, хотя вскоре стала раздражать коллег. Девушка полностью игнорировала команду, ущемляя интересы людей. Никто не подсказал ей, как правильно общаться с коллегами, в чьем уважении она нуждалась.

Постепенно ее авторитет ослаб. Хотя ее способности продолжали быть выдающимися, она совершенно не умела общаться ни со своей командой, ни со своими коллегами. Люди избегали ее. Девушка все больше и больше изолировалась от остальных. И ей все больше и больше не нравилась наша организация. Прежде чем мы сообразили, в чем дело, и решили поговорить с ней, чтобы оказать помощь, она ушла.

Менеджер компании по высоким технологиям

Как вы объясняете неписаные правила? Что, если ваша информация о том, на какие кнопки надо нажимать, неверна? Ваша точка зрения – это только ваша точка зрения. Не получится ли так, что вы еще больше все запутаете? Мы так не думаем.

Нам еще не приходилось слышать о менеджере, который слишком много опекал сотрудника, и тот из‑за этого уволился. Так же как и о менеджере, который слишком часто давал советы и поэтому потерял чье‑то доверие. Мы никогда не слышали о менеджере, который слишком часто говорил о том, как он или она видит внутренний мир своей организации, и поэтому ему не удалось удержать от увольнения талантливого человека.



Сотрудники должны знать вашу точку зрения. Им интересно, как вы нанимаете на работу людей, какие стратегии воздействия работают, а какие нет, что хотят видеть определенные начальники в их отчетах, на презентациях и собраниях, а что нет. И они хотят узнать это раньше, чем ступят на «минное поле», или, по крайней мере, хотят быть способными увидеть то, что «не работает» в компании, и понять почему.

*Генеральный менеджер очень крупной химической компании принимал участие в программе группового наставничества. В его обязанности входило раз в месяц в течение двух часов встречаться с группой молодых многообещающих сотрудников и разговаривать с ними на любые важные темы. Каждой группе он задавал один и тот же любимый вопрос. Ему очень нравился диалог, который потом следовал. Он говорил: «У меня есть теория, которую я называю теорией пирога. Что в пироге самое главное, как вы думаете? Исполнение? Внешний вид? Содержимое?» И с удовольствием слушал, как молодые талантливые инженеры‑химики кричат: «Исполнение!»*

*«Нет, – с улыбкой отвечал он. – Определенно не исполнение. Мы можем считать это доказанным. Важнейшим признаком успеха являются внешний вид и содержание». Инженеры не соглашались с ним. Они оспаривали каждый шаг в его рассуждениях. Им трудно было поверить, что эти мелочи могут быть такими важными. Но он продолжал стоять на своем. Слушал их комментарии, понимал их негодование и объяснял, что и сам считал точно так же, когда только начинал работать в компании.*

*В итоге каждая группа согласилась с ним. Они оценили его за то, что он поднял эту тему и дал им не слишком приятный урок. Все ли из них приняли во внимание его слова, мы не знаем. Те, кто это сделал, возможно, оказались более успешными. Но все оценили дискуссию и искренность профессора и, наверное, не забыли его.*

Итак, если вы качаете головой, подумайте, не использовать ли вам одно из собраний коллектива, чтобы развернуть дискуссию по поводу организационной реальности.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Предложите своей команде поговорить на следующие темы.

• Что считается действительно важным в нашей организации?

• Как мои неудачи и успехи помогают мне расти?

• Что меня больше всего удивило в культуре труда организации?

• Какое изменение в культуре труда оказалось для меня самым сложным?

• Какими способами можно избежать неприятностей?

• Как люди сами приводят себя к краху карьеры?

• Что я знаю теперь из того, что мне хотелось знать раньше?

В наши дни люди испытывают потребность в искренних обсуждениях положения дел в компаниях. В условиях жесткой конкуренции мало кто из них чувствует, что способен по‑настоящему выразить себя или задать все волнующие его вопросы. Большинство людей заявили, что они не любят играть в политические игры. Однако в силу того, что это часть корпоративной реальности, наставник следит за тем, чтобы его подопечный успешно существовал в организации. Он обучает своего подопечного и предохраняет его от неверных шагов. Менеджеру, заинтересованному в сохранении талантливых сотрудников, следует взять на вооружение эти принципы.

Однажды после проведения семинара авторы получили письмо от одного из его участников.

*Я решил написать это письмо, чтобы рассказать об одном эпизоде, связанном с моим наставником, который изменил мою карьеру. Он многое сделал для меня, но один случай, происшедший недавно, отличается от остальных. Несколько недель мы вместе работали над планом развития одной из моих «звезд». Приходилось много звонить, вести длительные дискуссии, возникало много проблем, но мы работали, стараясь создать план, который имел бы смысл.*

*Когда мы закончили последнюю дискуссию и согласились, что план сработает, я посмотрел на него и сказал: «Готово». Хорошо помню, как откинулся на спинку стула и с облегчением вздохнул. Я был счастлив, что мы уладили все дела и оказались способны выработать решение. Вдобавок я оглядел свой стол и увидел все незаконченные проекты, бумаги с заметками и тому подобные вещи, сейчас сваленные в кучу и оставленные до лучших времен. Я сказал: «Дружище, я рад, что мы закончили. Теперь мы можем вернуться к работе».*

*Он посмотрел мне в глаза и ответил: «Джо, это и есть наша работа. Если мы не будем этим заниматься, нам нечего будет делать. Именно это и есть наша работа». Он нашел на моем столе свободное от бумаг местечко и, указав на него, добавил: «Вот чем мы занимаемся. Не забывай об этом».*

Теперь этот человек сам стал наставником.

### И еще кое‑что…

Знаете ли вы, какой самый лучший способ наставничества? Позвольте своим людям стать наставниками для вас. Попросите их объяснить, как они представляют себе мир. Попробуйте вместе с ними поразмышлять, как вы должны действовать, чтобы достичь успехов в их профессиональном развитии. Наблюдайте. Оставайтесь открытым для информации. Вас поразит то, как много вы узнаете нового. И в процессе обучения вам ничего не останется делать, кроме как служить примером, поощрять, опекать и учить организационной реальности.

###### ИТОГ

Ваши молодые сотрудники хотят, чтобы их научили правильно строить отношения в команде, поскольку понимают, что, если вы этого не сделаете, их карьера пострадает. Они хотят, чтобы вы рассказывали им о себе. Истории о ваших успехах и поражениях вызовут у них в душе глубокий отклик, который очень важен и не может быть получен никаким другим путем. У менеджеров, которые делятся собственным опытом, возникает сильное взаимопонимание с их подопечными, что впоследствии с лихвой окупается привязанностью к компании и нежеланием менять место работы.

## Глава 14

## Цифры. Считайте!

Босс моей подруги как‑то сказал, что ее легко можно заменить кем‑то, стоящим гораздо дешевле. Он заявил это полушутя, но она чувствовала, что за шуткой скрываются серьезные причины. Подруга уволилась, потому что ей хотелось работать с теми людьми, которые ценят ее труд.

А. Дж.



Представьте, что однажды утром вы приехали на работу и обнаружили, что там произошло ограбление. Со стола вашего сотрудника исчез новехонький дорогостоящий компьютер. Вы звоните охранникам здания и в полицию. Потом решаете начать собственное расследование. Вы полны решимости выяснить, как это случилось и кто виноват, пообещав, что не успокоитесь, пока все не выяснится. И вы немедленно усиливаете меры безопасности: никакое имущество больше не должно быть утрачено.

Теперь вспомните, кого из наиболее талантливых сотрудников недавно переманили конкуренты или он просто ушел. Какое расследование вы проведете? Какие меры будут приняты, чтобы избежать подобных случаев в дальнейшем? Может быть, потеря имущества на сумму 40 000–200 000 долларов не вызовет особой тревоги, потому что никто никогда раньше не подсчитывал стоимость потерянного таланта. Расчет займет не так уж много времени. Возможно, его результаты вас удивят.

Цифры и финансовые отчеты являются универсальным языком бизнеса. Передовые работники и топ‑менеджеры, похоже, понимают их.

*Ведущая организация здравоохранения скромно оценила «прискорбную» текучесть кадров в 60 миллионов долларов в год, а одна из фирм высоких технологий из Силиконовой долины обнаружила, что текучесть кадров обходится ей более чем в 120 миллионов долларов в год.*

*\* \* \**

*Мы теряем не просто хороших людей, мы теряем прекрасных специалистов. Один из пяти человек, увольняющихся каждый год, является нашим лучшим работником. Цена увольнения складывается из потери продуктивности, работы с документами, найма и обучения новых сотрудников. Она огромна и составляет десятки миллионов долларов.*

Операционный директор крупного банка

Тщательный подсчет цифр может убедить вас как можно сильнее сконцентрироваться на сохранении ваших талантов.

### Сколько это стоит?

Вы можете считать, что даже особенных, талантливых людей, имеющих ключевое значение для успеха компании, довольно легко заменить. И вы даже можете отыскать кого‑то им на замену за более низкую зарплату. Мы нередко слышим этот аргумент, особенно в периоды большой безработицы, когда много высококвалифицированных сотрудников ищут работу. Однако зачастую менеджеры, которые так говорят, просто не подсчитывали реальную стоимость замены сотрудника. Многие эксперты сходятся в том, что замена ключевого работника компании будет стоить в два раза больше, чем его годичное жалованье. А замена «платиновых» работников (профессионалов самого высокого класса) запросто может обойтись вам в четыре‑пять раз дороже, чем их зарплата за год.

***Увы!***

*Джон был нашим самым талантливым инженером и отвечал за создание основных технологий. В конце феноменально успешного года он ожидал от своего босса какого‑то признания или вознаграждения. Когда не последовало ровным счетом ничего (даже «спасибо»), он встретился с боссом и попросил пятнадцатипроцентную надбавку к зарплате (около 15 000 долларов в год). Босс незамедлительно ответил: «Забудьте об этом!» Джон так и сделал и уволился, устроившись в конкурирующую фирму, которая без колебаний стала платить ему на 30 % больше, чем он зарабатывал на прежнем месте. Некоторые скажут: «Мы через неделю нашли бы ему замену». А вот что произошло на самом деле.*

• *Мы наняли агента, занимающегося поиском профессионалов, за 40 000 долларов, чтобы тот попытался найти кого‑нибудь, подобного Джону, переманив его у конкурентов.*

• *После трехмесячных поисков мы отобрали пять подходящих кандидатов и провели с ними собеседования, стоившие в общей сложности около 5000 долларов.*

• *Затем мы отобрали нового сотрудника (после того как долгое время поили, кормили и обхаживали его), согласившись выплатить ему единовременное вознаграждение в 10 000 долларов и подъемные в связи с переездом в размере 25 000 долларов. Зарплата, о которой мы договорились, оказалась на 25 % больше, чем получал Джон (разница в 20 000 долларов за первый год).*

• *В итоге зарплата и издержки из‑за приема на работу нового сотрудника составили около 100 000 долларов. Но подождите, это еще не все.*

• *Наш конкурент заполучил Джона (вместе с его великолепными мозгами и уникальными техническими знаниями), а затем выиграл многомиллиардный контракт, который мог бы быть нашим.*

• *Товарищи Джона стали посматривать по сторонам, что не осталось без внимания администраторов компании. Руководство решило повысить им зарплату на 15 % поэтапно в течение двух лет (до суммы в 200 000 долларов в год).*

• *Еще двух или трех отличных специалистов переманили конкуренты. С ними ушло их техническое мастерство. Наши передовые технологии просачивались через дверь, и мы своими руками буквально за один день сделали наших конкурентов сильнее.*

*Итак, в итоге наши потери не ограничились 100 000 долларов. Без преувеличения, они составили миллиарды. И это если не принимать в расчет ни с чем не соизмеримое ухудшение морального состояния, досаду и снижение производительности труда, последовавшие за уходом Джона. Сейчас, задним умом, мы понимаем, что его начальник (и другие руководители) должны были стараться изо всех сил, чтобы удержать Джона в компании. Следовало признать его заслуги, платить столько, сколько он стоил на рынке труда, и еще надо было убедиться, что он всем доволен и счастлив, занимаясь своей ежедневной работой. Его потеря оказалась слишком дорогостоящей ошибкой.*

Менеджер аэрокосмической компании

Эта правдивая история может показаться нетипичной. Конечно, не всякий работник в итоге будет стоить миллионы. Тем не менее никто, кроме менеджера из этой истории, не попытался подсчитать, сколько на самом деле стоило увольнение Джона. Менеджеры редко это делают, потому что тогда им придется искать истинные причины, по которым происходит текучесть кадров, а значит, искать виновных. Возможно, необходимо будет даже разработать специальную стратегию сохранения сотрудников. Многие руководители не хотят этим заниматься.

Некоторые читатели прореагировали на эту историю следующим образом: «Подождите‑ка минутку. Джон ушел на более значительную зарплату. Нам показалось, речь идет о том, что сотрудники редко уходят из‑за денег». Однако даже в этой истории увольнение было связано не только с деньгами. Джону было необходимо, чтобы его услышали и оценили по достоинству. Он был обижен и разочарован боссом, который не захотел признать или поощрить его заслуги, тотчас отказав ему в просьбе о повышении зарплаты. Что же боссу Джона следовало сделать вместо этого? А вот что:

• поощрить и поблагодарить Джона за большой вклад в работу компании;

• прислушаться к просьбе Джона, признав, что он достоин повышения, а затем посмотреть и подумать, что можно сделать и когда;

• спросить Джона, что еще можно сделать, чтобы вознаградить его (если невозможно немедленно повысить зарплату) за прекрасную работу;

• подсчитать, сколько будет стоить сохранить Джона (15 000 долларов) по сравнению с потерей ценного работника (если помните – миллиарды).

Вы никогда не узнаете, как дорого на самом деле вам обойдется потеря талантливого сотрудника, если не подсчитаете стоимость.

Ни на минуту не забывая о стоимости утраты талантливого работника, мы рекомендуем вам воспользоваться следующим списком, чтобы определить, в какую сумму обойдется замена одного из ваших лучших специалистов.[[41]](#footnote-41) В конце мы оставили пустые строки, чтобы вы могли добавить важные для вашей организации пункты.



Обратите внимание на то, что некоторые расходы являются *прямыми*, как, например, публикация объявлений о работе или выплата бонусов, тогда как другие – косвенными, к примеру, повышенная нагрузка на команду и потеря клиентов или срыв сделок (цена возможности). По иронии судьбы как раз некоторые виды косвенных расходов имеют самую высокую стоимость.

***Увы!***

*В рамках программы по экономии средств босс приказал менеджеру отдела освободить от занимаемой должности одного из четырех сотрудников. Менеджер попросил немного времени, чтобы решить, кого из них сокращать, поскольку все они выполняли одинаковую работу. В конце концов он выбрал наиболее слабого работника. Но прежде чем он успел сообщить ему об этом, самый опытный и высококвалифицированный сотрудник уволился. Менеджер почувствовал облегчение, так как ему не пришлось никого увольнять. Босс менеджера остался доволен тем, что количество работников сократилось. Но конец истории нельзя назвать благоприятным. Производительность труда человека, который уволился, была почти в пять раз выше, чем у того работника, который мог бы быть сокращен*.[[42]](#footnote-42)

В дополнение к подсчету цифр, используемых в приведенном выше списке, вы можете поразмышлять над следующими вопросами.

• Сколько средств сэкономит ваша организация, если текучесть кадров будет уменьшена на 1 %?

• Как ваша организация могла бы использовать эти средства, если бы не потратила их на поиски, наем и обучение новых сотрудников? (Принимайте в расчет усовершенствование навыков работников, программы повышения результативности труда, бонусы, стимулы или исследовательские работы и развитие организации.)

###### ИТОГ

Сохранение ваших лучших работников является очень разумной деловой стратегией. Говоря языком бизнеса, вам совершенно необходимо подсчитывать стоимость потери и замещения талантливых сотрудников. Для тех, кто поддерживает философию «как пришел, так и ушел» в части найма и увольнения, эти подсчеты могут оказаться открытием. Подсчет цифр может еще сильнее укрепить вас в намерении сохранить самых ценных работников.

## Глава 15

## Возможности. Изыскивайте их

Я ушел в поисках лучших возможностей.

А. Дж.



Это заявление А. Дж. повторяет ответы бесчисленного количества работников, данные на собеседованиях при увольнении. Иногда, конечно, мы просто имеем дело с обдуманным ходом (это лучше, чем признаться: «Мой босс – мерзкий тип»), но в некоторых случаях они говорят правду. У талантливых людей большой выбор рабочих мест. Чтобы сохранить этих людей для компании, научитесь «изыскивать возможности» вместе с ними. Этот процесс включает поиски и обнаружение новых возможностей и предоставление их вашим людям. Это вовсе не значит, что вы несете ответственность за то, как сложится их карьера. И от вас не требуется подыскивать для них другую, более интересную работу. Но если вы действительно хотите сохранить их для компании, вам придется помочь изыскать на своей территории возможности, которые смогут конкурировать с теми, которые они могли бы найти где‑то еще.

***Увы!***

*Линни была восходящей звездой. Казалось, что она самой судьбой предназначена совершать великие дела на благо всей команды, так как ее всегда отлично выполненная работа приводила в восторг руководителей. Когда она сообщила об уходе и менеджер спросил ее о причинах, Линни ответила: «Я была здесь счастлива. Вы просто фантастический босс, и люди здесь замечательные. Причина в том, что я созрела для чего‑то нового, и такая перспектива неожиданно возникла в другой компании. На самом деле я ничего специально не искала, просто так случилось. И я решила воспользоваться этой возможностью».*

*Менеджер был очень расстроен ее увольнением. Что же теперь будет делать команда? Ей предложили повышение зарплаты, но соблазнительные перспективы новой интересной работы уже захватили и ум, и сердце Линни, и она все‑таки ушла. Когда менеджер проанализировал ситуацию, он понял, что та самая возможность, из‑за которой девушка поменяла работу, была и в их отделе. Ответственность лежала на обеих сторонах. Линни не просила, а менеджер не предлагал помочь в поисках новых возможностей.*

Избегайте подобного сценария и проведите своих талантливых сотрудников через трехступенчатый процесс, который мы называем «изысканием возможностей». Прежде чем вы продумаете эти три ступени, проанализируйте свое мнение об имеющихся на работе возможностях.

### Достаточно ли у вас возможностей для развития или они очень скромные?

*Для анализа возможностей вам необходимо посмотреть на мир другими глазами, через новый объектив. Невозможно сделать людей сообразительнее, но можно помочь им взглянуть на ситуацию по‑иному.*

Гари Хамел, журнал Harvard Business Review

*Изыскание возможностей* обозначает оппортунизм в самом позитивном значении этого слова. Три его ключевые линии поведения – это *искать, обнаружить и воспользоваться* (противоположностью человека, изыскивающего возможности, является нытик, то есть работник, который вечно жалуется на свою печальную участь и в жизни, и на работе).

Как менеджер вы можете объединиться со своими работниками в процессе изыскания возможностей. Начните с того, что оцените свою собственную готовность к такому поиску. Завершите работу анализом возможностей, чтобы выяснить, способны вы изыскать достаточное количество новых возможностей или нет.

### Анализ возможностей[[43]](#footnote-43)

Используя следующую градацию, запишите число, которое лучше всего отражает вашу готовность изыскивать возможности: 1 – редко; 2 – иногда; 3 – обычно; 4 – всегда.



Что у вас получилось? Если вы человек, способный к изысканию новых возможностей для своих сотрудников (свыше 27 баллов), возможно, вы уже ищете, обнаруживаете и используете возможности для себя, а может быть, вы это делаете вместе с сотрудниками для них. Если же вы набрали мало баллов (меньше 18), вам стоит обратить внимание на нижеследующие предложения. Только менеджер, способный к изысканию возможностей, может помочь своим сотрудникам найти для них перспективы.

*На этой земле нет уверенности – только возможность.*

Дуглас Макартур.[[44]](#footnote-44)

### Поиск возможностей

Слишком много в организациях работников и менеджеров, которые и не пытаются изыскивать новые возможности. Или же замечают только негативные стороны и готовы найти темное облако на самом ярком небосклоне. Тем не менее те люди, которые ищут неоткрытые перспективы, очень часто замечают проблески нового и готовы следовать за ними с пользой для себя и своих работников. Ваше стремление к поиску моделирует позитивные действия ваших сотрудников. Для вас это тоже очень важно.

Беседовали ли вы когда‑нибудь с вашими людьми о том, какие именно возможности они могли бы поискать? Или, может быть, предлагали им помощь? (Именно так, даже если это будет означать потерю нескольких ценных членов команды.)

*Одна техническая фирма богата возможностями, и менеджеры там находятся в постоянном поиске новых перспектив. Они создали в организации такую обстановку, когда работники совершенно спокойно могут сказать, что им стало скучно и что им нужны или желательны новые задачи, продвижение по службе или смена вида работы. Менеджеры регулярно проводят собрания, чтобы обсудить интересы и желания сотрудников. Они предлагают новые перспективы и связывают цели работников как с уже существующими возможностями, так и с теми, которые только намечаются. После нескольких лет такой работы они достигли значительных позитивных результатов. Они не только сохранили талантливых работников, но и увеличили приток новых перспективных кадров. Как показывает опрос сотрудников, эта организация богата новыми возможностями.*

Если в вашей компании системный подход к этой проблеме осуществляется формально, то вам лучше пойти другим путем. Вы можете все сделать сами.

Проводите со своими сотрудниками собрания по развитию, где единственной темой будут их карьеры и возможности, которые им следует изыскивать. «Что, если здесь нет новых возможностей? – спросите вы. – Что, если, спросив своих сотрудников об их желаниях, я подниму слишком сложную проблему? А что, если я просто не смогу им помочь или, открывая обсуждение, спровоцирую их уход?» Чтобы ответить на эти непростые вопросы, поставьте себя на их место. Как вы отнесетесь к боссу, который хочет помочь отыскать новые перспективы для вас? Как изменится уровень вашего уважения и признательности ему, пока вы работаете вместе? Что произойдет с вашим чувством верности как боссу, так и команде, и компании в целом? Все это значительно возрастет!

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Спросите у своих сотрудников, какие возможности они ищут.

• Поразмыслите вместе с ними, какие возможности можно использовать, чтобы сделать работу, которой они сейчас занимаются, более увлекательной и полезной.

• Проконсультируйтесь с менеджерами других отделов, где найти новые возможности.

И помните, вы их не увидите, пока не найдете.

### Обнаружение возможностей

О чем говорится в этой фразе?

**OPPORTUNITY**

**ISNOWHERE**

• Возможность сейчас есть (opportunity is here).

• Возможности нигде нет (opportunity is nowhere).

• Возможность я упустил (opportunity I snow here). (Если вы выбрали этот пункт, у вас серьезные затруднения.)

Большинство из нас хватаются за одну перспективу и остаются совершенно уверенными в своей находке. Вы можете выбрать первый пункт или второй, совершенно не задумываясь, что есть другая точка зрения. Предложите вашим людям выбрать какой‑нибудь вариант. Это будет первым шагом в обсуждении возможностей.

Фраза, приведенная в нашем примере, может быть прочитана по‑разному вами и вашими сотрудниками или коллегами. Точно так же вы можете увидеть множество возможностей в своей организации, тогда как ваши талантливые сослуживцы не увидят ни одной.

Если вы менеджер, который озабочен поиском возможностей, помогите своим сотрудникам увидеть те из них, которые находятся буквально перед ними. Вы можете представить их в правильном свете, отметить их основные черты и различия и показать с такой стороны, чтобы ваши работники их разглядели. А еще лучше научить сотрудников делать это самим.

Сотрудничая со своими работниками, спросите у них: «Где и насколько тщательно вы ищете?»

*В производственной компании существовало сообщество сотрудников, включавшее более 360 человек, готовых беседовать с работниками, которые хотели больше узнать о сути своей работы и о предъявляемых к ней требованиях. Они пользовались компьютерной базой данных (она называлась внутренней информационной сетью), включающей имена и биографические данные всех сотрудников, принимавших в этом участие.*

*В другой компании была организована внутренняя ярмарка карьер. Таким образом их талантливым сотрудникам был подан сигнал: если они ищут новую возможность, пусть сперва посмотрят вокруг себя!*

Не правда ли, великолепные способы обмениваться информацией о возможностях? И прекрасные способы убедиться, так ли уж хороши на самом деле заманчивые перспективы. Если у вашей организации нет базы данных или не проводятся внутренние ярмарки карьер, вы можете направить своих работников, заинтересованных в беседе или переписке с помощью электронной почты, к вашим знакомым в других сферах деятельности. Некоторые менеджеры позволяют своим сотрудникам замещать коллег во время выходных или отпусков. Может быть, и вам попробовать?

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Осмотритесь, чтобы увидеть, что изменилось в вашем отделе, подразделении или в организации. Какие новые проекты намечаются? Какие отделы расширяются, а какие, наоборот, сокращаются? Кто может в скором времени уйти на пенсию или перейти на новое место работы? Откройте новую возможность для одной из своих «звезд». Поговорите об этих потенциальных возможностях со своими работниками. Всегда будьте внимательны и глубоко копайте в поисках новых перспектив.

### Использование возможностей

Многим людям хорошо удается искать и находить возможности, даже когда они скрыты. Но не всем, кто озабочен изысканием новых возможностей, удается самое главное – воспользоваться ими. Например, вы наверняка знаете кого‑нибудь, кто может рассказать о ценных бумагах или имуществе, которые она почти купила, виде спорта, который он почти освоил, или о путешествии, в котором она почти побывала.

Если вы набрали высокий балл в анализе возможностей, то, возможно, вам и удастся искать, обнаружить и воспользоваться ими достаточно успешно. Если вы хотите сохранить ваших самых талантливых работников, помогите им научиться использовать возможности, которые им послала судьба. Что препятствует использованию этих возможностей? Может оказаться полезным выяснить, почему вашему сотруднику не удалось добиться цели и что вы можете сделать, чтобы ему помочь.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Если ваш работник не составил план действий для построения карьеры, помогите ему проанализировать ситуацию и составить его. В этих планах отмечаются шаги, которые следует предпринять для достижения цели, и временные рамки для них, возможные препятствия и необходимая поддержка (указать, какого рода и чья).

• Если ваши подопечные нестрого придерживаются своих планов (слишком заняты, изменились обстоятельства), вы могли бы им помочь. Предложите регулярные встречи для обсуждения прогресса в достижении цели и с помощью «мозгового штурма» решите, как избежать препятствий.

• Если ваши сотрудники торопят события (полная беспомощность анализа), вы можете помочь им избежать этого. С их согласия выделите основные пункты поведения, которые больше подходят к выжидательной тактике, чем к реальной оценке сроков. Потом, опять‑таки с разрешения, настаивайте на том, чтобы они сделали полный анализ.

• Если ваши работники решили, что эта возможность не для них, вы можете помочь разобраться в том, действительно ли это был неправильный выбор. После тщательной оценки некоторые возможности лучше оставить.

• Если ваши работники позволяют другим людям отговорить себя, вы способны помочь им быть сильнее, несмотря на уговоры некоторых личностей и риск потерять расположение «друзей» и коллег. Оппоненты могут относиться к тем, кто не ищет новых возможностей (а иногда это просто нытики).

• Если ваши сотрудники просто боятся действовать, вы способны помочь им преодолеть страх и предпринять необходимые шаги! Иногда мы нуждаемся в союзнике, который может оказать поддержку и ободрить в минуты растерянности. Поговорите на тему «что, если…» – что, если вы попытаетесь, но ничего не получится? Обычно риск в таких делах не так уж страшен, даже если он кажется таковым.

*Тот, кто отказывается ухватиться за уникальную возможность, теряет удачу, словно он попытался и потерпел крах.*

Уильям Джеймс.[[45]](#footnote-45)

###### ИТОГ

Наши исследования показывают, что возможность выбрать перспективу, заниматься значимой работой и учиться больше, чем любые другие факторы, влияет на решение остаться на работе в организации.

Если вы надеетесь сохранить талант в своей команде, вы просто обязаны изыскивать возможности – стать оппортунистом в позитивном значении этого слова – ради ваших людей. Если они хотят чего‑то нового или чего‑то большего, сотрудничайте с ними, чтобы изыскать возможности для этого. Радуйтесь, что в вашей команде работают амбициозные, ищущие люди. Будьте постоянно начеку. Если вам не удастся помочь им искать, обнаружить и воспользоваться возможностями здесь, они это сделают в другой организации, где им окажут помощь.

## Глава 16

## Энтузиазм. Поощряйте его

Работа была отличная, но моя душа к ней не лежала.

А. Дж.



Помогаете ли вы своим сотрудникам найти работу, которой им нравится заниматься? Это не всегда легко сделать, и вы рискуете даже потерять некоторых из них. Но если вы не будете сотрудничать с талантливыми кадрами в поисках работы, к которой они будут испытывать пристрастие, вы, без сомнения, когда‑нибудь их потеряете.

*Выберите дело, которое вы любите, и вам не придется работать ни дня в своей жизни.*

Конфуций

Страсть к работе означает, что люди нашли себе настолько интересное дело, что иногда оно перестает выглядеть работой; настолько интересное, что вызывает радостное настроение, «подъем». Благодаря этому подъем ощущают даже те, кто редко испытывает подобный энтузиазм, но они знают это чувство и знают, когда оно уходит.

### Все мы – энтузиасты

Знаете ли вы, что вызывает у ваших работников энтузиазм? Знаете ли вы, что заставляет их просыпаться по утрам с чувством предвкушения и радостного ожидания предстоящего дня? Когда мы опросили десятки людей об их отношении к работе, вот что мы услышали.

• «Я люблю создавать что‑нибудь новое, что‑то, чего никто до сих пор не только не видел, но даже и представить себе не мог…»

• «Я получаю огромное удовольствие, работая в такой прекрасной команде. Это очень много значит…»

• «Я люблю рисовать, соединять, строить что‑нибудь…»

• «Мне нравятся цифры. Я предпочел бы работать с ними, а не с людьми…»

• «Я в восторге, когда открываю новое правило в математике…»

• «Мне нравится помогать людям становиться в чем‑то лучше, это делает меня более счастливым…»

• «Мне нравится руководить другими людьми. Какое удовольствие побуждать и направлять команду на выполнение больших дел…»

• «Я обожаю заниматься ремонтом – взять разломанную вещь и привести ее в порядок».

Среди всех этих ответов проскальзывает одна и та же мысль. Когда люди занимаются тем, что они любят, они счастливы. Если вы помогаете соединить пристрастия ваших сотрудников с работой, и вы и они будете щедро вознаграждены.

*Страсти связаны с реальным миром гораздо сильнее, чем наши повседневные обязанности. Если вы что‑то любите, вы привносите в это так много от себя, что тем самым создаете свое будущее.*

Френсис Форд Коппола

### Искать и обнаружить

Итак, что вы можете сделать, чтобы помочь людям найти работу, которая будет им по душе? Во‑первых, спрашивайте. Спрашивайте по‑разному, потому что люди отвечают неодинаково на разные слова. Попробуйте: «Какую работу вы больше всего любите выполнять?», или «Что вас больше всего увлекает?», или «Что в работе вызывает у вас самое большое волнение и удовольствие?» Когда они ответят, попробуйте проникнуть глубже. Подумайте хорошенько, как вы можете использовать их пристрастия в работе.



Одна из статей в Harvard Business Review описывает усилия Марка Левина, исполнительного директора Millennium Pharmaceuticals, в сохранении предпринимательского духа в компании.

*Каждый месяц мы собираемся вместе и разговариваем. Идея состоит в том, чтобы оживить страсть и фанатизм, появляющиеся у нас, когда мы все сидим вокруг одного стола. Каждый руководитель отвечает за тему, которая обсуждается в его или ее группе, и, конечно, за разжигание энтузиазма, которое должно последовать вслед за этим. В результате у нас проводится много неофициальных встреч. Все это поддерживает энтузиазм работников нашей компании*.[[46]](#footnote-46)

Когда в последний раз вы собирали членов вашей команды, чтобы поинтересоваться их идеями и поощрить к дальнейшему творчеству? Когда вы в последний раз сидели за столом с одним из ваших сотрудников и вместе думали? Работникам нравится возможность поразмышлять вслух вместе со своими менеджерами, им иногда необходим клочок «голубого неба». Вам известно, кому из них это нужно больше всех? На ком благоприятнее всего сказывается подобное взаимодействие? Выделяете ли вы для этого время?

Когда один менеджер проводил беседы об энтузиазме в работе, происходило это таким образом.

**Менеджер:** Чем вам нравится заниматься? Что у вас вызывает особое воодушевление?

**Тара:** Я недавно освоила новую программу верстки печатных изданий и сама выпустила брошюры для своей церкви. Я получаю от этой работы большое удовольствие.

**Менеджер:** Интересно, а могли бы мы где‑то использовать на работе ваш талант, ваше увлечение?

**Тара:** Я уже думала об этом и хотела спросить, не могу ли я поработать над макетом нового информационного бюллетеня компании, о котором мы говорили?

**Менеджер:** Каким образом вам удастся совместить эту работу с вашей нынешней большой нагрузкой?

**Тара:** Я определенно справлюсь. Вы меня знаете. А этим проектом буду заниматься после основной работы.

**Менеджер:** Давайте попробуем. Держите меня в курсе, когда будете работать над первым выпуском. Дайте знать, что у вас получается, а что не очень.

Тара очень устала от своей работы. Она годами занималась одним и тем же, и ее энтузиазм иссяк. Она уже подумывала об уходе, но вдруг увлеклась новым проектом, подружилась с коллегами и стала первоклассным специалистом по выпуску печатной продукции. Ее начальник и коллеги по команде часто хвалили Тару и были поражены ее достижениями.

С тех пор Тара расширила область своей работы, включив в нее многочисленные графические проекты. Босс работал вместе с ней, перестраивая ее работу таким образом, чтобы некоторые из обязанностей Тары перешли к другим сотрудникам. Энергия и результативность труда девушки пошли на подъем, и она стала просыпаться по утрам с огромным желанием идти на работу. Ключом к ее проснувшемуся энтузиазму стал тот факт, что ее босс сотрудничал с ней, чтобы раскрыть и превратить в капитал ее увлечение.

А что, если пристрастия человека лежат за пределами работы? Некоторые люди больше увлекаются лыжами или же их мысли в основном заняты детьми, а не работой. Что делать тогда? Придется подумать о том, как им позволить на рабочем месте делать больше из того, что они любят. Надомный труд или свободный график работы и дневные детские сады и ясли являются прекрасными средствами для того, чтобы поддерживать пристрастия людей.

Я не могу себе представить, как можно оставить эту работу. Ежедневные обязанности мне по душе, и у нас замечательная команда. Но самая главная радость в моей работе – это то, что некоторые из нас каждую пятницу ходят на лыжах. Мы усердно работаем всю неделю, чтобы закончить работу. Иногда даже задерживаемся вечерами или работаем по выходным, если в этом есть необходимость. Потом мы берем тайм‑аут. Лыжи – моя страсть, а эта работа позволяет мне наслаждаться ими каждую неделю. Много ли еще организаций, где вы найдете такое?

Бухгалтер компании программного обеспечения

Что ж, прекрасный работник будет продолжать работать на свою компанию. Это награда его менеджеру за гибкость в отношениях с сотрудниками.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Спросите у своих работников, что им нравится делать. Каковы их пристрастия?

• Копайте глубже. Старайтесь досконально разобраться в том, что они вам говорят.

• Не забывайте про творческий подход. Сотрудничайте с вашими подчиненными, чтобы найти ключик к каждому из них.

• Объединяйте их пристрастия с работой, которую они выполняют.

• Постройте их рабочий график таким образом, чтобы у них оставалось время на увлечения за пределами работы.

### Стимуляторы энтузиазма

Некоторым менеджерам нужно совсем немного помощи, чтобы создать команды энтузиастов своего дела. Предлагаем несколько стимуляторов этого процесса.

###### Нанимайте на работу энтузиастов

Почему бы не обращать на это внимание в первую очередь? Выясните, есть ли разница для соискателя, в какой компании ему работать и чем заниматься. Как насчет интереса к работе, которую выполняет ваш отдел, или к работе в команде? Если вы создадите команду энтузиастов, она будет работать не только для вас, ее члены еще помогут сохранить друг друга для компании.

###### Продемонстрируйте свой энтузиазм

Я вижу море возможностей там, где люди относятся к работе с увлечением; где они берут на себя риск для блага компании; где осмеливаются честно проанализировать свои собственные возможности, чтобы в результате получить беспримерную выгоду в виде воодушевления, удовольствия и личного удовлетворения своих сотрудников.

Дж. П. Гамьер, исполнительный директор компании, Glaxo Smith Kline

Как будет работаться в организации, где руководители всех уровней разделяют подход этого исполнительного директора? Разделите энтузиазм, который вы испытываете к своей работе, с членами вашей команды. Ваша модель поведения продемонстрирует, чего вы ждете от своих подчиненных.

###### Разъясните сотрудникам значительность выполняемой вами миссии

Для чего существует ваша команда или организация? В чем заключается ее миссия? Объясните это вашим людям. А потом четко объедините их работу с миссией организации. Расскажите, какой вклад в общее дело они вносят, исполняя свои обязанности. Поясните, насколько они важны для вас, для миссии команды и для всей организации.

*Я работаю вахтером и занимаюсь мелким ремонтом в течение 30 лет. Мы заботимся о старых людях, нуждающихся в уходе, и стараемся облегчить их повседневную жизнь. Они заслуживают лучшего за все, что сделали и отдали за свою жизнь. Я люблю свою работу и помогаю сделать здание красивым и безопасным для людей, которые там работают, и людей, которые там живут. Как‑то раз директор вручил мне почетную грамоту и всем рассказал, какой важный вклад вносит моя работа в обслуживание жителей дома. Эта грамота висит на стене у меня дома.*

Техник, дом престарелых

Этот человек абсолютно точно охарактеризовал ценность своей работы. Его воодушевляет важность миссии организации и цель, ради которой он там находится.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Набирайте энтузиастов в свою команду.

• Демонстрируйте людям свою увлеченность работой.

• Объясняйте им важность миссии вашей организации или команды и то, как их работа связана с этой миссией.

### Разжигатели страсти

Иногда огонь тлеет, но никак не разгорается, хотя достаточно одного прикосновения – и энтузиазм увлеченных людей вспыхивает. Есть два вида потенциальных стимуляторов энтузиазма: один из них – сама организация, а другой, нравится вам это или нет, – вы сами!

***Увы!***

Он обожал тренировать и учить других людей и говорил мне, что хотел бы извлечь из этого как можно больше. Он использовал каждый шанс: вызывался вести обучающий курс, все равно какой, даже если это была не техническая подготовка. Он учил, как стимулировать процесс создания команды, что оказалось очень полезным для его подразделения. Но я не мог его полностью освободить, чтобы он занимался только любимым делом. Он был одним из наших лучших инженеров, и нельзя было позволить, чтобы такой специалист занимался другой работой в ущерб ключевым проектам. Оценивая прошлые события, я вижу, как глупо было столь рьяно стоять на страже его и его рабочего времени. Теперь у меня нет ни того, ни другого. Он ушел от нас полгода назад, получив работу, которая позволяла ему воплотить свой талант и увлеченность в жизнь.

Директор предприятия коммунального хозяйства

###### Организационное давление

Какие организационные препоны мешают вам предложить сотрудникам другую работу или дать больше шансов выполнять те обязанности, которые им нравятся? Очень часто этот список довольно длинный. Некоторые люди называют препятствия реальностью. Вы можете подумать, что в реальности у нас недостаточно следующего:

• времени;

• денег;

• персонала;

• поддержки руководства;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (заполните сами этот пропуск).



Эти препятствия могут быть реальными, но помните: если вы не будете помогать своим талантливым сотрудникам находить работу, которая им нравится, у себя в организации, вы потеряете их. Достаточно ли у вас времени, денег и работников, чтобы столкнуться лицом к лицу с уходом талантливых специалистов и необходимостью искать им замену?

Заинтересованность

Когда вы помогаете своим лучшим сотрудникам раскрыть их пристрастия и попытаться воплотить их в жизнь, они могут захотеть уйти, чтобы осуществить свои мечты. Может оказаться в ваших интересах (а иногда в интересах команды) намеренно избегать разговоров об увлечениях работника. Тем не менее ваши шансы сохранить этих людей гораздо выше, когда вы сотрудничаете с ними в поисках увлекательной, важной работы прямо на месте.

*Моим увлечением была волонтерская работа, которой я занималась в своем сообществе. Все вечера и выходные я проводила с группой, работающей с детьми центра Лос‑Анджелеса. Мы опекали их, обеспечивая безопасными игровыми площадками и возможностью учиться. На работе я, откровенно говоря, только присутствовала, делала минимум и точно в 5 часов вечера пулей вылетала за дверь. Однажды я села рядом с боссом и рассказала ему о своей волонтерской работе и о том, как много это для меня значит. У него возникла прекрасная идея. Он сказал, что его начальник говорил ему о новых программах помощи неимущим и нуждающимся, в которых доверено участвовать нашей организации, и что они думали о создании новой должности. В следующий момент я узнала, что стала директором общественных проектов нашей корпорации. Теперь мое увлечение и работа стали одним и тем же. До тех пор, пока у меня будет хватать сил, я никогда не уйду из этой организации.*

Директор компании по проведению зрелищных мероприятий

Босс потерял одного из членов своей команды, но сохранил его для организации.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Оцените организационные препоны, которые служат стопором для энтузиазма и увлеченности. Существуют ли они на самом деле? Как вы можете их преодолеть?

• Будьте откровенны сами с собой относительно собственной заинтересованности. Подсчитайте все выгоды от помощи вашим сотрудникам в поисках работы, которая им нравится.

• Поддерживайте и поощряйте работников, стремящихся осуществить свою мечту.

*В заключительных строках книги «Что мне делать со своей жизнью?» Бронсон По рассказывает о случае, когда Майкл Делл, глава Dell Computer, пригласил его принять участие в группе экспертов на заседании Коммерческого совета. Группа состояла из более чем ста исполнительных директоров самых крупных компаний страны. Был задан очень важный вопрос: «Чего хотят работники? Что требуется, чтобы они были более преданы своей организации, предлагали больше идей, приносили больше пользы?»*

*Бронсон ответил следующим образом: «Они хотят найти работу по душе. Предложение денег и льгот – это обыкновенный компромисс. Обучать людей, конечно, очень важно, но этого недостаточно. Слишком много самых образованных людей работают едва ли в четверть своих возможностей, не находя своего места в мире, вкладывая слишком мало в продуктивное развитие современной цивилизации, все еще чувствуя себя зрителями, даже близко не приблизившись к полному использованию своего потенциала. Наше руководство должно стать более эффективным. Мы должны поощрять людей к поискам “зон наилучшего восприятия”. Продуктивность возрастет, когда они начнут любить то, чем занимаются»*.[[47]](#footnote-47)

###### ИТОГ

Люди, которые занимаются тем, что любят, обычно делают это очень хорошо. Если увлеченность в работе отсутствует, даже самые лучшие работники не выполнят ее как следует. Поэтому сотрудничайте с ними, ищите и находите то, чем им нравится заниматься. Привязывайте их и их работу к миссии организации и помогайте им преодолеть препятствия, мешающие заниматься тем, что они любят. Вы приобретете энтузиастов, заинтересованных и результативных, и самое главное – в вашей команде!

## Глава 17

## Сомнения. Пересмотрите правила

Дважды в прошлом году я не слишком традиционно подходил к проблеме. Каждый раз мне просто говорили: «Если делать таким образом, это будет против правил». Я перестал предлагать идеи.

А. Дж.



Если новаторство настолько важно, почему так трудно его поддержать? Почему всегда легче ответить «нет», чем «да»? Почему легче заняться выяснениями, а был ли прецедент, чем разобраться, что работник хочет делать?

Когда ваши сотрудники подходят к вам с новыми идеями, концепциями, нарушающими правила, они хотят услышать: «Вы попали в точку», или «Давайте попробуем», или «Вполне возможно, что это сработает». Им необходимо признание их хороших идей и новаторских решений, и они хотят, чтобы именно вы поддержали их начинания. У вас возрастут шансы сохранить талантливых работников, если вы позволите им ставить под сомнение правила, касающиеся их работы, рабочего места и даже бизнеса.

### Правило как правило

В мире царил бы еще больший хаос, не будь в нем правил. Мы рассчитываем, что они обеспечат безопасность и здравомыслие в нашем обществе и на рабочих местах. Но, думаю, многие согласятся, что прогресс выдвигает требование иногда пересматривать правила.

Что, если бы эти люди не усомнились в правилах?

• Братья Райт: Почему люди не могут летать?

• Стив Джобс: Почему каждый человек не может иметь дома свой личный компьютер?

• Томас Эдисон: Почему мы не можем освещать свои дома с помощью электричества?

• Фред Смит: Почему мы не можем переместить груз на другую сторону земного шара за одну ночь?

• Джонас Салк: Почему мы не можем победить полиомиелит?

• И что, если бы другие люди не задали себе этих вопросов?

• Почему мы не можем полететь на Луну?

• Почему озеру Эри не вернуть его былую популярность?

• Почему не использовать лазер в хирургии?

• Почему мы не можем обмениваться информацией на большом расстоянии?

• Почему мы не можем создать невидимые для радаров самолеты и корабли?

У вас есть идея. Люди, сомневающиеся в правилах, и, разумеется, те, кто их нарушает, являются новаторами. Они улучшают нашу жизнь и составляют костяк успешных организаций.

***Увы!***

Дэррен был новым сотрудником, нанятым для того, чтобы привнести свежие идеи. Он начал нас раздражать в течение первого месяца. Особенно были невыносимы его постоянные вопросы вроде: «А тебе не приходило в голову сделать это таким способом?» и «Почему этот процесс состоит из восьми этапов, когда их может быть четыре?» Мы всегда следовали старым способам – зачем что‑то менять, если никто не отменял правила? Дэррен упорствовал еще полгода, а потом огорошил нас новостью, что уходит. Он сказал, что здесь не ценят новых идей. Самое печальное, что он был совершенно прав.

Менеджер, фирма по разработке медицинских технологий

Вы можете подумать, что Дэррен мог бы подождать несколько месяцев, прежде чем предлагать свои изменения. Но разве не из‑за свежих идей его нанимали на работу? Дэррен мог бы процветать там, где поощряется творчество.

Итак, насколько вы открыты для вопросов, с которыми ваши сотрудники приходят к вам?

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Закончите следующие предложения, чтобы выяснить, на какого менеджера вы больше похожи.

Когда сотрудники спрашивают, можно ли нарушить правила, чаще всего я:



Если вы больше похожи на менеджера А, вы можете быть ориентированным на высокую продуктивность. В то же время, несмотря на множество отличных качеств, вас можно отнести к менеджерам, *не слишком приветствующим вопросы*. Вашим работникам не понадобится слишком долгое время, чтобы это понять, и в таком случае:

• они перестанут к вам подходить со своими проблемами;

• перестанут заниматься творчеством и новаторством;

• потеряют в какой‑то мере свой энтузиазм по отношению к работе (и результативность труда упадет тоже);

• уйдут в ту организацию, где вопросы приветствуются.

Если вы больше похожи на менеджера Б, вы тоже можете быть высокорезультативным работником. Но вы склонны охотно и открыто отвечать на вопросы своих подчиненных, и вы менеджер, *приветствующий вопросы*. Вы обычно думаете: «Что, если это сработает?», или «Почему бы не посмотреть, не можем ли мы изменить свою политику?», или «Как можно использовать эту идею, чтобы сделать нашу работу более продуктивной?» Вы проводите много времени, размышляя вместе со своими людьми, сотрудничая с ними в поисках ответов на их вопросы.

*Пятнадцать лет назад (еще до того, как стал популярен свободный график) Бэрри подошел к своему менеджеру и спросил, не может ли он работать четыре дня в неделю. На пятый день он хотел помогать жене поднимать развивающийся бизнес. Просьба была необычной и определенно вынуждала нарушить правила, но Бэрри был очень ценным специалистом, и менеджер не хотел его терять. Он тщательно обдумал проблему и решил согласиться. Таким образом организация сохранила результативного, творчески мыслящего сотрудника благодаря тому, что его босс нарушил правила.*

Подумайте о людях, которые первыми спросили об этих установках:

• разделение должностной ставки;

• свободный график рабочего времени;

• дистанционная работа;

• неформальная одежда;

• самоуправляемые команды;

• внутрикорпоративные центры по уходу за детьми;

• план участия работников в акционерной собственности;

• декретный отпуск (в который может уйти и отец).



Это немногие из новшеств, принятые работниками с благодарностью. Как бы приняли эти идеи 15 лет назад в вашей организации? А сегодня? Если правила в вашей организации не устраивают сотрудников, спросите, кто может их изменить.

*Группа очень талантливых инженеров из Индии пришла к своему менеджеру с парой странных пожеланий. Они попросили его обратиться к руководству с предложением:*

• *постелить ковер в офисе, где они работают, тогда они могли бы снимать обувь и ставить ее около стены в соответствии с их обычаями;*

• *оборудовать маленькую кухню, куда могли бы приходить их жены и готовить их любимые индийские блюда.*

*Таких прецедентов еще не было, и благоразумные инструкции, конечно, не предусматривали подобные случаи. Старший технический руководитель подсчитал расходы (5000 долларов) и выгоду (прекрасная команда) и ответил «да». Потом он говорил, что это было лучшее вложение пяти тысяч долларов, которое он когда‑либо совершал, чтобы сохранить и стимулировать работу талантливой рабочей группы.*

Менеджер команды имел мужество передать просьбу. А старший технический руководитель оказался достаточно благоразумным, чтобы выслушать, и достаточно мужественным, чтобы действовать. Похожи ли вы на этих менеджеров?

### Пожалуйста, отложите свои вопросы на потом

Как часто вы слышали эту фразу? Обычно времени на вопросы не хватает. Или тот, кто это говорит, на самом деле не хочет никаких вопросов. Если вы относите себя к менеджерам, поощряющим вопросы, вы с удовольствием выслушаете творческие мысли своих сотрудников в любое время, в любом количестве и на любую тему.

*Незаданный вопрос – это неоткрытая дверь.*

Мерили Адамс, автор книги «Измени свои вопросы, измени свою жизнь»

Представьте себе, что талантливый сотрудник ушел (очень часто уходят к конкурентам), потому что никто не нашел времени выслушать идеи творчески мыслящего человека.

***Увы!***

Он всегда был слишком занят, и мы знали, что не должны беспокоить его своими вопросами или новыми идеями, касающимися рабочего процесса. Он любил работать по инструкциям и хотел, чтобы мы придерживались правил и строго их соблюдали. Самое печальное, что наша команда пришла с идеей, как быстрее и лучше выпустить замечательный продукт. Мы знали, что если нам дадут шанс, наши идеи смогут принести серьезную прибыль компании. Однако мы смолчали и просто продолжали работать. Потом я ушел из компании и нашел новое место работы, где поощряли творчество.

Менеджер производственной группы

### Правила, руководящие указания, нормы, действия…

Все это необходимо в какой‑то степени, особенно для эффективной работы больших организаций. Но правила очень часто живут сами по себе. Они множатся, собираются в толстые тома, а потом начинают тормозить производительность труда и творческий процесс. Одна команда в шутку называла себя «корабль правил».

**Серена:** Вы знаете, что моя служебная записка с просьбой разрешить истратить 30 долларов вернулась ко мне через три недели с 15 подписями, включая подпись финансового директора?

**Босс:** Почему ради такой мелочи надо было так глупо тратить время и силы?

**Серена:** Таковы правила.

**Босс:** Давай посмотрим, как можно их обойти в данном случае.

Модернизация (этот процесс широко развернулся в 1990‑х годах) должна была покончить со строгими инструкциями. Многие организации буквально начали с чистого листа и создали свои собственные предписания с гораздо меньшим количеством правил и запретов.

В одной больнице собрали всех сотрудников в большом зале для заседаний, чтобы выяснить, как они выполняют свою работу. В этом процессе участвовала мнимая пациентка. Она со своими документами перемещалась по залу, общаясь с людьми, которые предлагали ей первичный прием, диагностику, выдавали направления и назначали лечение. Каждая остановка воспроизводила какое‑то общепринятое правило и означала передвижение либо пациентки, либо ее документов.

Опыт продемонстрировал (к ужасу присутствующих), что пациентка и ее документы сделали 50 остановок в этом бюрократическом лабиринте, прежде чем началось лечение.

Избыточное количество правил иногда требует пересмотра. Если ваши талантливые сотрудники увязли в них, им придется потратить слишком много времени на хождение по бюрократическому болоту, не говоря уже о заполнении бумаг. У них останется совсем мало времени на творчество и создание новых решений, услуг или продукции. Скорее всего, они станут искать новые возможности где‑нибудь еще, где меньше правил и препятствий.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Поощряйте вопросы ваших сотрудников. Дайте им понять, что они могут обратиться к вам в любое время.

• Поддерживайте попытки сотрудников уменьшить количество правил в вашей организации.

• Регулярно устраивайте собрания по поводу правил, систем и процедур, которые больше не работают. Каждый раз назначайте нового сотрудника ответственным за собрание.

### Чувствуете ли вы себя загнанным в клетку?

Без сомнения, вас просили (возможно, не один раз) взглянуть на ситуацию «снаружи клетки». Как обидно, что большинство менеджеров чувствуют себя так, словно вокруг них возведена «клетка» (чаще всего их собственными боссами), и они должны думать и действовать исключительно внутри нее. Одно учебное упражнение (неизвестно кем придуманное) предполагает, что клетка обычно воспринимается очень прочной, словно у нее есть настоящие стены‑правила. Но если изменить ход мыслей, можно представить, что клетка сделана из различных материалов, каждый из которых обладает своими уникальными свойствами. Например, посмотрим на клетку, стены которой сделаны из четырех материалов (см. рисунок).

• ***Бетон.*** Эта стена представляет действительно жесткие, нерушимые правила. Их нельзя отменить, обойти, разрушить или пошатнуть. «*У вас должна быть медицинская степень, чтобы практиковать в этой больнице*».

• ***Стекло.*** Эта стена тоже прочная, но если вы ударите по ней подходящим инструментом и в подходящее время, она разобьется. Это правила, которые на первый взгляд кажутся непоколебимыми, но на самом деле их можно сокрушить. «*Женщина не может быть судьей Верховного суда*».

• ***Резина.*** Эта стена толстая и прочная, но она поддается, если вы надавите посильнее. Это правила, которые можно изменить. «*У нас у всех сорокачасовая рабочая неделя. Мы работаем с восьми до пяти пять дней в неделю*».

• ***Пар.*** Эта стена состоит из нашей веры, предположений и ощущений, касающихся правил. «*Люди никогда не смогут летать*».



Если вы исследуете правила, которыми пользуетесь, выяснится, что очень небольшая их часть действительно прочна. Они просто кажутся таковыми. Самая непоколебимая стена клетки обычно состоит из пара. Ваши (или вашей компании) верования и предположения часто не позволяют ставить под сомнение правила. Возможно, это мешает вам слышать вопросы ваших подчиненных.

*SportsMind – организация, которая специализируется на экспериментальном обучении менеджеров и создании высокоэффективных команд. Одно из упражнений недельной тренировочной сессии заключается в том, что надо вскарабкаться на шест и с верхушки прыгнуть на трапецию, ухватившись за нее руками (конечно, с поддержкой страховыми оттяжками). В одну группу входил менеджер, страдающий параличом нижних конечностей и передвигающийся в инвалидном кресле. И этот человек очень хотел участвовать в упражнениях. Большинство членов группы уткнулись в стену из пара, состоящую из веры и ощущений, которые подсказывали им, что он не сможет участвовать в этом упражнении с шестом. Но он настаивал, тренеры посовещались и нашли решение. Он карабкался на шест с помощью рук и страховочных оттяжек, а команда кричала от восторга внизу. Когда мужчина достиг верхушки, он заплакал, то же самое сделали и мы.*

Бывший тренер SportsMind

Этот участник и тренеры, работавшие с ним, нашли способ обойти стену из пара. Когда все было закончено, он сказал, что больше никогда не будет чувствовать себя беспомощным перед правилами.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• В следующий раз, когда ваши подчиненные зададут вам вопрос о правилах (касающихся их обязанностей, организации и работы, выполняемой в настоящий момент), не спешите отвечать «Этого нельзя делать».

• Поразмыслите над тем, какая стена удерживает вас (и других) в клетке.

• Если только это не реальная стена, сотрудничайте со своими подчиненными в том, чтобы обойти или разрушить правила. Изучите стену из пара и веру, которая запирает вас в клетку. Оцените новые идеи, прежде чем отказываться от них.

### Себя тоже спрашивайте

Вам необходимо не только быть способным задавать вопросы другим. Лучшие менеджеры, о которых мы знаем, в состоянии также спросить самих себя. Они могут посмотреть со стороны и задать себе вопросы по поводу действий, которые предприняли, и даже насчет предполагаемых поступков, которых не совершали. Эта постоянная самопроверка помогает лучше понять подчиненных. Предлагаем вам несколько вопросов из книги Мерили Адамс «Измени свои вопросы, измени свою жизнь».

• Что произошло?

• Что в этом полезного?

• Чего я хочу?

• Чему я могу научиться?

• О чем думает другой человек, что он чувствует, хочет, в чем нуждается?

• Как сделать ситуацию беспроигрышной?

• Что возможно сделать?

• Каков мой выбор?

• Что лучше предпринять сейчас?[[48]](#footnote-48)

###### ИТОГ

Сколько времени прошло с тех пор, когда вы в последний раз усомнились в правилах? Насколько вы готовы поощрять сомнения? Позвольте вашим подчиненным задавать вопросы о том, каким образом выполняется работа, и о правилах, мешающих повышению результативности их труда и получению удовлетворения от работы. Поддерживайте их сомнения и обходите или разрушайте правила, чтобы помочь своим сотрудникам получить то, что им нужно. Таким образом вы значительно повысите свои шансы на сохранение талантливых сотрудников.

## Глава 18

## Вознаграждение. Не забывайте о признании

На самом деле это произошло не из‑за денег. Конечно, прекрасно было бы получить премию за привлечение нового клиента или завершение проекта с опережением графика. Но я был бы очень признателен за простые слова «спасибо, я заметил».

А. Дж.



Итак, эта глава о деньгах, не так ли? А если нет, то о чем она? Разве не деньги являются основным мотивом и причиной, по которой люди не уходят с работы?

Все наши конкуренты платят за такую же работу на 10 или 20 % больше. Они приходят за нами год за годом, пытаясь переманить в свои организации. Очень немногие поддались уговорам. Несмотря на то, что мне совсем не помешало бы повышение зарплаты, я бы ни за что не ушел. Причина заключается в том, что я ощущаю ценность моей работы по многим другим, менее материальным признакам. Я вознагражден делом, которым занимаюсь, и признательностью, которую мой босс всегда выражает. Он много раз говорил мне о том, как важен мой вклад в успех всей команды. Он заботится о нас и находит самые разнообразные способы, чтобы показать, как он ценит наши усилия. Я чувствую себя очень важным и ценным работником.

Менеджер продюссерской компании

Многолетний опыт и здравый смысл подсказывают вам, что нужно платить по заслугам, иначе люди могут уйти. Сравните похожие организации в вашей отрасли и выясните шкалу их заработной платы, размер вознаграждений и то, какие льготы они предоставляют. Если выяснится, что ваша компенсационная система неконкурентоспособна, есть повод для беспокойства. Доложите о своем открытии своему начальнику или эксперту по выплатам в вашей компании и попытайтесь изменить положение вещей.

***Увы!***

***Кому:*** *Совету директоров и отделу персонала*

*Работа в вашей компании оказалась прекрасным опытом. Я смогла поставить перед собой новые задачи, узнав из слухов, циркулирующих в индустрии путешествий, что продажа билетов через Интернет в скором времени практически уничтожит потребность в туристических агентах. Я хотела быть самодостаточной и конкурентоспособной, а компьютеры казались прекрасным способом этого достичь. У меня была возможность немедленно начать изучать Windows 95, Outlook, Word, Excel и Power Point, чего я никогда бы не смогла сделать в обыкновенном бюро путешествий.*

*Мне очень нравилось работать с моими многочисленными клиентами. Поначалу у меня была цель завоевать всеобщее доверие, но постепенно я стала делать успехи и вывела отдел путешествий на высокий уровень.*

*Приняв решение переехать в Нью‑Джерси и купить там дом, я начала наводить справки о том, какие вакансии существуют в нашем бизнесе и как они оплачиваются. И тут я обнаружила, что моя нынешняя зарплата ниже той, что предлагается на рынке для агента с десятилетним стажем. Мне казалось, что совместно с руководством компании мы сможем выработать приемлемое решение, однако этого, к сожалению, не произошло.*

*С 12 июля я перехожу на работу в другую компанию. Я буду по‑прежнему работать агентом бюро путешествий, у меня будет членство в Ассоциации туристических агентов, соответствующая моему уровню зарплата и бонусные выплаты. Также на моем новом месте работы идет внедрение новой системы резервирования, благодаря которой я получу возможность освоить современные технологии. Я приложу все усилия к тому, чтобы завершить свои текущие проекты до увольнения.*

Администратор бюро путешествий

*P. S. В своем письме к авторам менеджер этой сотрудницы пишет:*

*«Много говорилось о том, что помогает сохранить кадры, однако основное условие – заработная плата должна быть конкурентоспособной, в противном случае люди найдут место, где она является таковой. Работать с этим человеком было одно удовольствие. Я изо всех сил пытался добиться повышения ее зарплаты (после которого она стала бы получать 3000 долларов в месяц), но руководство компании не могло позволить, чтобы у них “вымогали” деньги. Теперь им придется заплатить гораздо больше, чтобы найти замену».*

*Платите справедливую и конкурентоспособную зарплату. Но не останавливайтесь на этом.* Исследования, которые предлагают вам платить справедливо, чтобы сохранить людей, добавляют также, что одними лишь деньгами невозможно удержать их в вашей команде. Это не самый главный мотив. Новые сложные задачи, возможности роста, гибкий график, прекрасные сотрудники, важная работа, хороший босс и достойная оценка труда (зачастую не в денежной форме) – вот примеры тех факторов, которые более значимы для ваших сотрудников. Когда эти факторы отсутствуют, талантливые люди уходят.

*В ходе исследования, названного «Вознаграждение за работу»*[[49]](#footnote-49)*, выяснялось, что американские рабочие думают о вознаграждениях, которые они получают за работу. Изучалось отношение к пяти категориям вознаграждений, включающим прямые выплаты (зарплата), косвенные выплаты (премии), содержание работы (сама работа), карьеру (долговременные возможности для развития) и принадлежность к организации (чувство привязанности). Самым неожиданным результатом этого исследования (но только не для нас) явилось то, что все пять факторов были признаны одинаково важными.*

### Пара слов о льготах

Во время сражений за таланты, имевших место в предыдущие годы, мы наблюдали увеличение количества льгот на рабочих местах. Работодатели готовы были предложить все, от волейбольных площадок до служебных BMW с водителями, в попытке улучшить жизнь своих работников и/или сохранить таланты. Подобные льготы, разумеется, способны привлечь новых сотрудников, и работники с удовольствием принимали все это, но не существует таких льгот, которые смогут привязать к вам «звезду». Вполне логично, что если особо ценные работники скучают, им не нравится босс или они не видят перспектив в работе с вами, массаж по пятницам после обеда их не удержит.

Итак, сосредоточьтесь на поощрениях, которые действительно работают и находятся в сфере вашего контроля.

### Полезные правила

**Правило № 1.** *Если ваш сотрудник ждет поощрения, оно уже не может восприниматься в этом качестве*.

***Увы!***

*Каждый год я получал премию, участие в фондовых опционах и небольшое повышение зарплаты. Я выполнял все задания и хорошо работал. Забавно, что все эти поощрения я оставлял без внимания. Мне хотелось другого – позитивной обратной связи от моего босса. Мне хотелось, чтобы он на самом деле оценил меня и мой вклад в бизнес. Однако мне так и не довелось почувствовать признание. Это стало основной причиной, по которой я ушел из компании и стал работать в другом месте.*

Менеджер автозавода

Вам может казаться, что ежегодная поощрительная премия является щедрой наградой за хорошо выполненную работу. Ваши сотрудники, возможно, смотрят на это по‑другому. Многие из них ожидают, что премии, служебные автомобили, оплата мобильной связи, услуги по финансовому планированию и солидные программы в области здравоохранения будут являться частью социального пакета. Все это уже не сможет сойти за специальное вознаграждение или средство поощрения.

**Правило № 2.** *Поощрение должно отвечать потребностям и желаниям вашего сотрудника*. Как бы вы хотели, чтобы вас поощрили? Мы задали этот вопрос десяткам людей. Ниже приведен перечень того, что нам довелось услышать. Обратите внимание на различия.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Проанализируйте, какие виды поощрения, кроме денег, вы могли бы предпочесть. Также обратите внимание на то, что вам не подходит. Это список просьб, с которыми сотрудники обращались к своим менеджерам.

• Поощрение, полученное на глазах у моих коллег.

• Именной знак, чтобы я мог его повесить на стене.

• Письменная благодарность от босса.

• Доклад моего босса высшему начальству о моих успехах в работе.

• Периодическое одобрительное похлопывание по спине.

• Мой босс наконец‑то внедрит одну из моих идей.

• Шанс принять участие в увлекательном современном проекте.

• Отгул.

• Слова благодарности перед моими родными.

• Возможность сходить на ланч с топ‑менеджером.

• Возможность поработать с людьми из разных отделений компании.

• Шанс принять участие в работе какого‑нибудь важного комитета.

• Повышение по службе.

• Смена должности.

• Небольшой сувенир или подарок.

• Некоторые изменения в моем графике.

• Больше свободы или независимости.

• Обучающий семинар или курсы.

Многие менеджеры ошибочно считают, что всем нравятся и для всех желательны одинаковые виды поощрения и признания.

*Я никогда не забуду своего волнения при получении на ежегодной конференции награды за отличную работу. Там присутствовали более семисот моих коллег. Мое имя было названо и написано огромными буквами на большом экране. Когда я вышел вперед, у меня появилось чувство, что я получаю премию «Оскар». Мне вручили денежный приз и красивую памятную фигурку из стекла, на которой было выгравировано мое имя. Кроме того, мы сфотографировались на память с топ‑менеджером компании.*

*За несколько недель деньги были потрачены. Но стеклянная фигурка до сих пор стоит на моем столе, а память об этом замечательном моменте признания моих заслуг останется со мной на всю жизнь. Никогда я не чувствовал себя в большей степени вознагражденным и признанным.*

Вице‑президент крупной консалтинговой фирмы

Приемы для подъема энтузиазма, использованные на конференции, позволили этому человеку ощутить себя полностью вознагражденным. Однако кто‑либо другой мог почувствовать разочарование и предпочел бы другую форму поощрения. *Спросите у своих подчиненных, какие признания или поощрения они бы оценили выше всего.*

### Универсальная награда

*Компенсация – право; признание – награда.*

Розабет Мосс Кантер, автор и консультант по вопросам управления

Проверьте свои архивы. Где‑то там лежит письмо от босса с благодарностью за хорошо выполненную работу, так ведь? За все эти годы вы неоднократно избавлялись от лишних бумаг, а это письмо‑награда осталось. Почему? Потому что благодарность срабатывает всегда и для всех. Похвалы никогда не бывает слишком много (если она, конечно, искренняя). Невзирая на индивидуальные различия, практически все работники хотят слышать, насколько они необходимы компании, как важно дело, которым они занимаются, и какую отличную работу они проделали. И люди счастливы слышать это снова и снова.

Кен Бланшар в своей известной книге «Менеджер за одну минуту» напоминает руководителям о необходимости хвалить своих сотрудников.[[50]](#footnote-50) А в исследовании одного из журналов 57 % респондентов указали, что они предпочитают быть отмеченными своим непосредственным начальником, в то время как еще 21 % опрошенных считают, что признание заслуг приобретет большую ценность, если это будет сделано президентом компании.[[51]](#footnote-51)

Мы предлагаем вам принять в расчет предпочтения ваших сотрудников, а потом сделать следующее.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Используйте нижеприведенные способы признания заслуг ваших подчиненных.

• ***Спонтанно.*** Заметив, что кто‑то из ваших сотрудников делает что‑то правильно и хорошо, сразу поблагодарите его (*спасибо, Кен Бланшар*). Оставляйте записанные на автоответчик слова признательности. Это займет у вас не больше минуты.

• ***Особым образом.*** Хвалите людей за особенные (отличающиеся от обычных) достижения или усилия. Посмотрите ниже «Десять предложений, которые помогут вам сохранить лучших работников».

• ***Целенаправленно.*** Пригласите подчиненного на ланч или обед в большой ресторан, чтобы показать, как высоко вы цените хорошее выполнение работы.

• ***Неофициально.*** Зайдите в кабинет к сотруднику и лично поблагодарите его и похвалите (словесное выражение признания очень важно).

• ***Публично.*** Похвалите работника в присутствии других сотрудников (коллег, членов семьи, вашего босса). Мы знаем команду, которая добавляет «бесстыдные восхваления» в качестве короткого пункта повестки дня на всех собраниях коллектива.

• ***В письменной форме.*** Пошлите письмо, записку или сообщение по электронной почте. По возможности пошлите копию членам команды или руководителям более высокого уровня. Не забывайте, письменная благодарность относится к желаемым видам поощрения за хорошую работу.

*Служба персонала крупного банка разослала менеджерам служебную записку с рекомендациями, как сделать поощрение более интересным. Суть в том, что если говорить людям: «Вы делаете очень важную работу», это вряд ли заставит их остаться. Признание заслуг может помочь сохранить лучших работников, но лишь в том случае, если оно детальное и существенное. Здесь приводится несколько примеров того, как лучше начать фразу.*

• *«Вы действительно отличаетесь…»*

• *«На меня произвело большое впечатление…»*

• *«Вы привлекли мое внимание…»*

• *«Вы сделали работу на высшем уровне…»*

• *«Вы попали в самую точку…»*

• *«Что мне больше всего в вас нравится, это…»*

• *«Вы можете гордиться собой за…»*

• *«Мы не справились бы с этим без вашего…»*

• *«Каким эффективным способом вы…»*

• *«Благодаря вам у меня сегодня прекрасное настроение, так как…»*

*Менеджеры имеют массу возможностей для похвалы, а ведут себя таким образом, словно снимают комплименты со своих личных банковских счетов.*

Уоррен Беннис, автор книг и консультант

###### Десять предложений, которые помогут вам сохранить лучших работников

### Подходите к вопросу творчески

Если вы пытаетесь придумать другие способы поощрения и выражения признания для своих подчиненных – замечательно, дерзайте. Подумайте о себе. Что бы мог сделать ваш босс, чтобы продемонстрировать, как высоко он или она вас ценит (кроме повышения и премии)? Помните об индивидуальных различиях. Вы можете составить свой собственный список, обдумывая, как лучше поощрить ваших подчиненных. Вот несколько подсказок, которые помогут вам начать.

###### Время

Какой замечательный выход! Дайте отличившемуся работнику возможность уйти после обеда домой. Другому, наоборот, позвольте подольше поспать утром. А всю команду в целом поблагодарите лишним выходным в пятницу. Пусть они сами решат, когда воспользоваться подарком.

*Один руководитель создал «банк выходных». Он внес туда 25 дней, а потом использовал их, чтобы награждать отдельных сотрудников и целые группы за выдающиеся успехи.*

###### «Игрушки»

Какие «игрушки» могут их порадовать? Машина для приготовления капучино? Мишень для дротиков на стене в комнате отдыха? Волейбольная площадка между офисными корпусами? Билеты в кино?

*Алан был очень горд. Он закончил серию заданий, оставался допоздна и в итоге справился с работой раньше срока. В знак благодарности его босс дал ему чек на 150 долларов и предложил потратить деньги на какую‑нибудь «игрушку». Алан купил миниатюрный стол для эйрбола и с гордостью принес его домой. Дети были в восторге, и когда они спросили, в честь чего он решил подарить им игрушку, Алан ответил: «Это подарок не для вас, а для меня от моей компании за то, что я хорошо сделал работу». На детей его слова произвели большое впечатление. Четыре года спустя игрушка все еще стояла в гостиной и ею с удовольствием пользовались. Когда кто‑то сказал детям: «Отличная вещь», те с гордостью ответили: «Наш папа получил ее за хорошую работу». Каждый раз вид подарка вызывал у Алана улыбку.*

###### Памятные подарки и другие безделушки

Какой подарок или маленький сувенир лучше вручить сотруднику? Это может быть заказанный заранее именной знак, кофейная чашка с благодарственной гравировкой или магнит для холодильника с воодушевляющей надписью.

*Простой опрос показал, что большинство из нас помешаны на сувенирах, если они предлагаются в качестве благодарности за реальную помощь.*

Том Питерс, автор книг и консультант по вопросам управления

*Приз «Гамби» приобрел большую ценность в нашей организации. Все началось с того, что один из сотрудников проявил необычайную изворотливость, помогая команде завершить проект в утвержденные сроки. На следующий день он пришел на работу и обнаружил огромную куклу Гамби, сидящую на его стуле. Стоила она не больше пяти долларов, но этот сувенир стал самым желанным предметом в организации. Стоило ее принести в чей‑то офис, как у людей сразу поднималось настроение.*

Сотрудник консалтинговой фирмы

###### Развлечения

Понравится ли вашим подчиненным отдых на природе в рабочее время? Возможность раньше уйти с работы, чтобы поиграть в мяч или вместе погулять? Вместе побездельничать или сходить в кино? А может быть, устроить стихийную вечеринку с пиццей в офисе?

*Команда работала долгими часами даже по выходным. Босс предложил взять напрокат лимузин, купить вкусной еды и хорошего вина и отправиться на концерт на открытом воздухе. Все счета он забрал себе. Мы чувствовали себя отдохнувшими и вознагражденными за наши выдающиеся результаты.*

Вице‑президент страховой компании

###### Свобода

Какого рода свободы они хотят? Свободного графика? Свободы работать дома, одеваться неформально, менять способы выполнения своих обязанностей? Свободы работать без контроля? Свободы распоряжаться бюджетом?

*Один менеджер поощрил своего секретаря, доверив ей месячный бюджет в 400 долларов, чтобы она распоряжалась им по своему усмотрению. Она должна была сама решать, когда необходимо купить канцелярские принадлежности, заказать ланч для отдела или что‑то еще. Этот поступок босса показал, что он ценит ее и доверяет ей.*

###### Еда

Самым недорогим и популярным вознаграждением является еда. Один менеджер спрашивал всех новых сотрудников, какие конфеты они больше всего любят, а потом дарил им эти конфеты на полугодовой юбилей работы в организации (Бев любит шоколад, а Шерон – орешки M&M’s). Людям нравится приглашение на обед в большой ресторан (обед на двоих – это прекрасно, обед для всей семьи – фантастика!). Включите воображение и выясните, что доставит вашей команде реальное удовольствие.

*Это была тяжелая работа, из тех, что приходится выполнять в каждой организации, – переместить вычислительный центр в новое помещение. Отличие заключалось в том, что ипотечная компания Fannie Mae попросила своих сотрудников (более 550 человек) продолжать выполнять обычные служебные обязанности в течение всей недели, а новым заданием заниматься 13 выходных дней подряд (включая еще и ночи с пятницы на субботу) и даже не пообещала никакой дополнительной оплаты.*

*«Как это? Наполеон говорил, что боевой дух армии находится в ее желудке, и я, черт возьми, откормлю этих парней на убой», – заявила Мэри Кадагин, один из руководителей Fannie Mae, возглавлявшая переезд прошлым летом. Разумеется, в ее словах была доля шутки, но она обеспечила свою команду примерно 800 килограммами цыплячьих крылышек для полуночных перекусов, не говоря уже о пятничных вечерних обедах, включавших в себя множество блюд – от печеных моллюсков до деликатесов южной кухни, и о полноценных завтраках по субботам с оладьями, яйцами, беконом и колбасой.*

Джон Берн[[52]](#footnote-52)

###### Маленькие деньги

Иногда это небольшая сумма (50–100 долларов), выделенная на то, чтобы сотрудник купил себе что хочет. Это дискреционное поощрение, выдаваемое немедленно, гораздо ценнее, чем вы можете себе представить.

*В этом году компания, где работает мой муж, отменила свою более чем 20‑летнюю традицию дарить каждому работнику индейку или окорок к Рождеству. Многие сотрудники были разочарованы, и пошли по организации недовольные разговоры. Эрик и несколько его коллег по управлению собрались вместе и вручили каждой семье в своей «пирамиде» подарочный сертификат большого продовольственного супермаркета. Этот жест был совершен в атмосфере молчаливой благодарности и понимания неприятного положения и сопровождался повторенными много раз словами «Спасибо», «Счастливого Рождества» и «Вы очень нам нужны». Это не извиняет корпорацию, однако данный случай помог расширить возможности для выражения признания и благодарности.*

Лесли Барнес Карсон

*Сотрудники отдела маркетинга производственной компании средних размеров решили поощрять людей, с которыми они работали каждый месяц. Они отложили 1200 долларов, чтобы вручать чек на 100 долларов сотруднику организации (из любого другого отдела), который работал с ними, помогал каким‑то образом и чья работа была высоко оценена. Соискателя выбирала вся маркетинговая команда, и каждый месяц один человек в самое неожиданное время с удивлением получал подарок. Все приняли идею с одобрением, хотя это были «маленькие деньги».*

###### Большие деньги

Питер Капелли из Уортонской школы бизнеса говорит, что высокая зарплата больше не является самым действенным способом привлечь хорошего работника. Хотя, возможно, именно этого хотят некоторые люди. Выясните, являются ли на самом деле деньги основным стимулом для ваших талантливых сотрудников. Посмотрите, что вы можете для них сделать. Поможет ли им премия за то, что они превзошли ожидания и добились выдающихся успехов? А что, если повысить им зарплату на большую сумму, чем ожидалось? Подумайте о том, сможете ли вы растянуть бюджет, чтобы поощрять людей деньгами, когда это обоснованно и желаемо. Помните, что обычно заменить «звезду» стоит гораздо дороже, чем удовлетворить его просьбу о повышении зарплаты.

Если вы считаете, что у вас связаны руки, потому что вы не имеете возможности платить больше, попробуйте следующее: скажите правду. Потом спросите, чего еще хотел бы ваш работник. Сначала это может быть неудобно для вас обоих. Но если вы терпеливы и тактичны, могут появиться альтернативы. В конце концов, может раскрыться тот факт, что ваш талантливый сотрудник хочет именно того, что вы способны ему предложить. Суть здесь в том, что вы даете ему знать, что цените его вклад в дело и его самого.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

С тех пор как первое издание книги «Любите их, или вы их потеряете» увидело свет, десятки менеджеров прислали нам свои творческие идеи о поощрениях. Посмотрите, может быть, вы захотите использовать какие‑то из них в работе с вашими талантливыми сотрудниками.

• ***Золотой джинн.*** Я использую забавные заводные игрушки из «Макдоналдса» – маленьких джиннов, которые ходят по кругу. Когда кто‑нибудь заслуживает поощрения, я пускаю походить по его столу джинна. Потом исполняю любое желание сотрудника, не связанное с деньгами. Поразительно, но до настоящего времени у моих людей не было ни одного желания, которое я бы не смог исполнить.

• ***Персонифицируйте чеки.*** У меня в подчинении был небольшой отдел. Каждые две недели я писал персональные записки и прикладывал их к чекам на зарплату. Мне приходилось вспоминать каждую мелочь, которую я заметил и оценил. Обратная связь получалась отличная.

• ***Подарок мечты.*** У меня появилась возможность сделать подарок в несколько тысяч долларов моей лучшей сотруднице (золотой «звезде»). Вместо того чтобы просто отдать деньги, я какое‑то время собирал информацию о ней и о том, что она любила делать за пределами офиса. К своему изумлению я узнал, что она страстно увлекается байдарками. Вместе с несколькими членами команды мы купили байдарку, принесли в офис и подарили ей. Конечно, невозможно делать такие подарки все время, но если бы вы только могли видеть выражение ее лица!

• ***Серебряный Снупи.*** Космический центр им. Джонсона (NASA) выдает 20 серебряных булавок с изображением собачки Снупи отличившимся сотрудникам. Серебряный Снупи даже летал в космос, поэтому этот подарок высоко ценится.

• ***Великая идея.*** Я дарю электрическую лампочку, заполненную конфетами, каждому пришедшему ко мне с хорошей идеей. Таким образом мне хотелось бы сказать «продолжайте придумывать новые идеи». Я раздаю несколько таких подарков в месяц. Люди стараются сохранить конфеты, потому что им нравится, когда лампочки стоят у них на столе.

• ***Никогда не пропускайте работу.*** Моя организация выдает денежные вознаграждения тем людям, которые никогда не отсутствуют на работе. Один сотрудник недавно получил такую премию. Он проработал 23 года и ни разу не пропустил ни дня. Ежегодная денежная премия вручается работникам с многолетним стажем, не пропустившим ни одного рабочего дня. Я решил попробовать это в своем отделе на гораздо менее высоком уровне, и это сработало так же хорошо.

• ***Будьте лучшим.*** Раз в квартал я прошу членов своей команды выдвинуть на обсуждение чей‑либо успех, который произвел на них впечатление. Я подвожу итоги и предоставляю победителю выходной. Это дает мне информацию о достижениях, которые прошли мимо меня незамеченными, а сотрудники получают шанс лучше узнать своих коллег.

• ***Стена славы.*** Я работаю в отделе обслуживания клиентов и создал там свою «стену славы». Каждый раз, когда мои люди получают от клиентов письмо с благодарностью, оно помещается в рамку и вешается на стену. Сотруднику также вручается небольшое денежное вознаграждение, хотя мне кажется, что письма в рамках значат для них больше, чем деньги. Посетители с удовольствием читают эти письма. Это также играет важную роль в наших связях с общественностью.

• ***Сундук с сокровищами.*** Я поставил у себя в офисе ящик, в котором храню всякие не слишком дорогие предметы, и назвал его «сундуком с сокровищами». Там лежат билеты в кино, коробки конфет и приглашения в ресторан. Когда мне нужно кого‑то поощрить, я подхожу к сотруднику, говорю о том, что мне понравилось, и приглашаю выбрать себе что‑нибудь из ящика. Согласен, ничего особенного, но меня до сих пор удивляет, как же это нравится моим сотрудникам.

• ***Не мешает запомнить.*** Я пытаюсь напомнить, что люди, хорошие, интеллигентные, одаренные, могут нуждаться в том, чтобы их хвалили и благодарили за работу, которую они делают. Мне хотелось бы напомнить, что иногда надо встать со стула, отвернуться от компьютера и немного посидеть или постоять около своих сотрудников и посмотреть, что они делают. Я прошу вас, поинтересуйтесь, не нуждаются ли они в дополнительной помощи, и если это так, предложите ее, когда будет возможно. Самое главное – надо честно говорить своим сотрудникам, что их дело очень важно для вас, для компании и для ваших клиентов.

###### ИТОГ

Раз за разом исследования показывают, что деньги – не главный способ сохранить хороших сотрудников. Мы дважды сравнили эти исследования со своими собственными и убедились, что это правда. Когда работающие люди со всей страны отвечали на вопрос «Что удерживает вас?», очень немногие среди трех основных причин назвали деньги. Они хотят признания за хорошо сделанную работу. Убедитесь, что их заработная плата справедлива. И хвалите своих сотрудников. Находите различные способы, чтобы показать, как вы их цените, и шансы сохранить талантливых работников возрастут.

## Глава 19

## Свобода. Дайте ее

Мой босс не давал мне свободы думать или творить, даже распоряжаться своим временем. Я чувствовал, что меня постоянно контролируют и ограничивают, мне не хватало пространства для роста.

А. Дж.



Любой человек, находящийся в подростковом возрасте (или помнящий его), знает эту фразу: «Дайте мне свободы!» Каждый, кто чувствует себя запертым, находящимся под неусыпным контролем или разочарованным собственным бессилием в сложной ситуации, часто ее произносит. Мультипликационный герой‑менеджер Дилберт обычно изображает управленческих сотрудников фанатами контроля. Они дают своим подчиненным слишком мало свободного пространства или вовсе его не дают, как физического (небольшие помещения), так и фигурального (возможности самому контролировать свое ежедневное существование).

Вспомните своего последнего босса, который диктовал вам каждое движение, требовал скрупулезного исполнения инструкций или всегда был против новаторства. Как долго вы с ним работали? (Надеемся, что сейчас вы уже в другом месте!) Для такого босса не существует понятия внутреннего или внешнего пространства. Работники уходят, когда им не хватает ни того, ни другого.

### Пространство внутреннее и внешнее

Под внутренним пространством мы понимаем интеллектуальное и эмоциональное пространство, в котором ваши работники нуждаются, чтобы чувствовать себя творческими, продуктивными членами команды.

Оно включает в себя свободу:

• управлять собой;

• распоряжаться своим временем;

• работать и думать по‑новому.

Как менеджер вы должны дать своим сотрудникам необходимое внутреннее пространство, увеличив таким образом шансы на то, что эти люди останутся в вашей команде (обычно это ровным счетом ничего вам не стоит).

Внешнее пространство относится к физическому миру, главным образом к рабочему месту сотрудников. Оно включает в себя:

• дизайн рабочего места;

• работу дома;

• перерывы;

• выбор одежды по желанию.



При работе с просьбами ваших людей относительно внешнего пространства вам, вероятно, придется приложить усилия, чтобы раздвинуть некоторые границы, особенно если эти пожелания касаются вещей, не принятых в вашей организации. Прежде чем мы расскажем, что делают другие менеджеры, чтобы расширить пространство для своих подчиненных, пройдите маленький тест и определитесь, насколько вы склонны давать свободу сотрудникам. Запишите результаты.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Прочтите следующий сценарий, представив себе, что вы босс этой команды. Решите, когда бы вы ответили: «Конечно», «Ни за что» или «Дайте подумать, что я могу сделать». Ответы занесите в приведенную ниже таблицу (табл. 4).

1. По личным причинам мне необходимо приходить на работу на полчаса раньше и уходить на полчаса раньше три дня в неделю.

2. Я хотел бы сделать эту работу новым способом, непохожим на тот, которым она выполнялась раньше.

3. Мне хотелось бы закончить первые пять этапов этого проекта раньше, чем вы просмотрите его.

4. Я хотел бы использовать в работе новый технический прием, более удобный для меня, чтобы увеличить продажи.

5. Вместо тех курсов, что вы мне посоветовали, я нашел наставника, который может обучить меня этому мастерству.

6. В отпуске я купил несколько картин, и мне хотелось бы повесить их на стены в моем кабинете.

7. Мне хотелось бы два раза в неделю работать дома.

8. Я планирую работать по субботам несколько недель, чтобы закончить проект вовремя. Мне хотелось бы приводить с собой мою хорошо дрессированную собаку, чтобы она была со мной в эти дни.

9. Я предпочитаю носить на работе не форменную, а обычную одежду. Мне гораздо удобнее и свободнее в джинсах и теннисных туфлях.

10. Я знаю, что мы всегда делаем эти проекты в одиночку, но на этот раз мне хотелось бы привлечь команду. Я уверен, что в этом случае мы выполним работу быстрее и лучше.

11. Мне нужно шесть недель неоплачиваемого отпуска, чтобы начать строительство дома.

12. Я хотела бы приносить своего ребенка на работу в первые шесть недель его жизни.

***Таблица 4***



Список просьб, который вы только что просмотрели, даст вам представление, о каком свободном пространстве мы говорили. Первые пять имеют больше отношения к внутреннему пространству, остальные семь связаны с внешним пространством.

1. Подсчитайте количество сценариев, где вы ответили: «Конечно, без проблем, лишь бы вы выполняли свою работу».

2. Теперь подсчитайте количество ответов «Ни за что», «Так мы никогда не делали» или «Наши инструкции запрещают это».

3. И наконец, подсчитайте, сколько раз вы сказали: «Дайте посмотреть, что я могу для вас сделать», «Мне необходимо посоветоваться с руководством» или «Расскажите поподробнее, что вам необходимо, а я подумаю, что можно сделать».

###### Каков ваш результат?

*«Конечно, без проблем»* – **8 или более баллов.** Ваше отношение к обеспечению сотрудников свободным пространством вполне положительное. Продолжайте в том же духе!

*«Ни за что»* – **3 или больше.** У вас негативное отношение к свободному пространству для подчиненных. Попробуйте в следующий раз ответить «Дайте подумать».

*«Дайте посмотреть, что я могу сделать»* – **любое количество баллов.** Вы осознаете необходимость свободного пространства. Сотрудники оценят ваши усилия!

В некоторых организациях любая из перечисленных просьб встретит положительный ответ. Но организаций, где ситуация совсем иная, слишком много. Удивит ли вас, что мало кто стремится занять должность в одной из этих компаний и что эти организации испытывают серьезные проблемы с наймом и сохранением работников? Нам кажется, что независимо от того, как хорошо платят в этих организациях, они постоянно теряют талантливых работников просто потому, что не дают им свободного пространства! Итак, каким образом вы можете дать своим подчиненным свободное пространство, в котором они так нуждаются?

### Дайте внешнее пространство

###### Возможность работать дома

Одна из наиболее распространенных пространственных потребностей – это возможность надомной работы. Вот что отмечалось в статье специализированного журнала для финансовых директоров компаний.

*«Не каждый согласится иметь дистантного работника. Международная ассоциация дистантного труда определяет такого работника как сотрудника, работающего дома, в офисе клиента, во вспомогательном офисе или в дороге хотя бы раз в месяц. Даже если мы ограничим определение только теми работниками, которые работают дома хотя бы раз в месяц, мы обнаружим, что в Соединенных Штатах их насчитывается 23,5 миллиона. Многие корпорации с большим количеством надомных работников докладывают о росте производительности труда, а не о спаде. Другие же компании боятся того, что их работники будут просто отсиживаться дома перед телевизором, однако это совсем не так»*.[[53]](#footnote-53)

Нэнси Курлянд, ассистент профессора менеджмента и организации в школе бизнеса Маршалла при университете Южной Калифорнии, говорит: «Надомные работники имеют тенденцию больше времени отдавать выполнению своих обязанностей, потому что они чувствуют, что надомный труд – это привилегия, и хотят быть уверены, что ее у них не отнимут».[[54]](#footnote-54)

Что, если в вашей организации надомный труд не разрешен?

*В моей организации никогда не разрешали надомный труд, и я думал, что никогда и не разрешат. Одна из моих лучших сотрудниц попросила меня позволить ей работать дома два дня в неделю, и я сразу ответил: «Нет». Через месяц она с грустью передала мне заявление об уходе и сказала, что нашла работу, где надомный труд разрешен. Я просто не мог ее потерять, поэтому пошел к боссу и попросил его в виде исключения позволить ей попробовать два дня в неделю работать дома, чтобы посмотреть, насколько продуктивен будет ее труд. Сотрудница осталась у нас, производительность ее труда возросла на 10 %. Это благодарный и преданный работник. С тех пор мы существенно смягчили нашу политику и позволяем время от времени работать дома каждому, кто об этом просит.*

Главный бухгалтер муниципалитета

Этот менеджер не только обошел правило (возможно, после чтения главы «Сомнения…» из этой книги), но и осознал важность свободного пространства.

Надомный труд – это не условие организации работы, которое спокойно может быть применено на рабочем месте. Если дело именно в этом, подумайте о том, каким еще способом вы можете дать своим людям свободное пространство.

***Увы!***

*Я считаю себя современным человеком во многих отношениях. Но, с другой стороны, я пропитан старыми взглядами и понятиями и привязан к старым правилам. В прошлом году я потерял трех ключевых сотрудников. Каждый из них хотел того, чего я не мог (или думал, что не мог) дать – вроде работы на дому два дня в неделю или отказа от форменной одежды. Недавно мне довелось наблюдать за работой другого менеджера с одним из лучших работников в ее команде. Она дала ему разрешение работать по отличному от остальных графику. Он стал трудиться увлеченно и продуктивно. Теперь я пересмотрел свою привычку моментально отвечать «нет» на просьбы моих подчиненных. Очевидно, мне следует более гибко подходить к проблемам, чтобы сохранить таланты в моей команде.*

Менеджер сети отелей

Иногда в организации не существует правил насчет дистантной работы, но менеджер все равно говорит «нет». Если вы один из таких менеджеров, спросите себя: почему? Может быть, вы не доверяете своим подчиненным? Или это опасение, что они будут слоняться без дела, а производительность труда станет ниже без вашего недремлющего ока? Если это так, попробуйте сравнить результаты. Определитесь в своих ожиданиях: что вы хотите, чтобы они произвели или создали? К какому сроку? Позвольте им это делать там, где они захотят, а потом сравните результаты.

###### Пространство для отдыха

*Талантливый молодой инженер в крупной аэрокосмической фирме попросил у своего менеджера шестинедельный отпуск (неоплачиваемый), чтобы начать строительство дома. Его босс согласился, несмотря на то, что из‑за отсутствия этого сотрудника могли возникнуть трудности. После отпуска инженер попросил еще четыре недели, поскольку не успел завершить то, что было запланировано. Менеджер взвесил все «за» и «против», вспомнил, насколько ценным работником был молодой человек, побеседовал с руководством и вернулся с положительным ответом. Этот молодой инженер еще в течение 24 лет оставался преданным работником. Позже он стал членом команды топ‑менеджеров и помогал вести свою компанию к еще большему успеху. Когда его спросили, что бы он сделал, если бы ему тогда отказали, он ответил, что уволился бы, а после завершения строительства дома подыскал бы другую работу.*

Очень редко мы встречаем менеджеров, которые настолько ценят своих работников, что позволяют им делать настоящий перерыв в работе. Хотя в некоторых странах и определенных отраслях (таких, как преподавание в колледжах) даются годичные отпуска. Работодатели поощряют желание своих ценных сотрудников путешествовать, узнавать что‑то новое или просто поехать в горы и хорошенько расслабиться. В следующий раз, когда ваш работник попросит у вас отпуск, поразмышляйте (вместе с ним) о том, как это лучше осуществить. Ваш подчиненный почувствует поддержку, а шансы, что этот талант останется у вас работать, резко подскочат вверх.

###### Свобода в выборе одежды

Мы все читали о высокотехнологичной окружающей обстановке, в которой люди с творческим, ярким умом одеваются в самую разнообразную эксцентричную одежду. Некоторые задаются вопросом: может быть, это каким‑то образом влияет на профессионализм и способствует производительности труда? Результаты говорят сами за себя. Давайте возьмем компанию Microsoft, где во многих отделах не существует правил, касающихся одежды. Насколько продуктивна эта компания в течение многих лет? Менеджеры, работающие там, говорят, что их сотрудники очень часто работают долгими часами (иногда до 70 часов в неделю) по собственному желанию, когда им нужно завершить проект или выпустить новинку. Позволить им одеваться так, как они хотят, – небольшая уступка по сравнению с их преданностью компании и высокой продуктивностью.

*Я не думаю, что мне необходимо одеваться так, чтобы быть похожим на других.*

Инженер аэрокосмической фирмы

Подумайте о том, когда вы можете допустить свободу в выборе одежды. Может быть, пятница будет днем без форменной одежды? Или позволить разнообразие летних нарядов? Или установить другие требования к одежде для тех, кто никогда не встречается с клиентами? Варьируйте немного правила. Разумны ли они? Действительно ли форменная одежда так уж необходима или вы просто боитесь отойти от правил? Подумайте об этих требованиях с реалистической точки зрения, не забывая про творческий подход. Удивительно, как благосклонно многие работники относятся к свободному выбору одежды.

###### Свобода украшать собственное рабочее место

Должны ли все рабочие места в вашей организации выглядеть одинаково? Те, кто изучал проблему персональных различий, знают, что один из способов продемонстрировать свою уникальность – это наше окружение. Дома, офисы и кабинеты отражают наш стиль (если, конечно, это позволено).

Сегодня многие организации прибегают к услугам декораторов, чтобы красиво, качественно оформить рабочие места. В некоторых таких интерьерах столько декораторского искусства, что не остается места для личности. А как обстоят дела в вашей организации? Оставляют ли ваши правила достаточно свободы, чтобы вы как менеджер имели возможность дать свободное пространство своим подчиненным? Позвольте им принести в офис любимые картины и обустроить рабочие столы по собственному желанию. Не принуждайте их делать свои рабочие пространства похожими на ваше.

*Один сотрудник корпорации Apple, отличающийся очень образным мышлением, был приведен в замешательство, когда ему приказали сидеть за компьютером и вносить туда свои идеи. Чтобы усилить его мыслительный процесс, менеджер закрыл все стены его кабинета специальными панелями, на которых можно было делать записи маркером.*

*\* \* \**

*Кабинеты сотрудников вполне могут стать их «крепостями» – с незначительной помощью. Один менеджер выделил своим сотрудникам небольшие деньги для декорирования своих рабочих мест. Они очень воодушевились и придумали много интересных приемов, чтобы сделать кабинеты своими «крепостями».*

### Дайте внутреннюю свободу

Свобода самоуправления и возможность работать и думать по‑новому

Предоставление внутреннего пространства предполагает, что менеджер доверяет своим талантливым сотрудникам и позволяет им управлять собственной работой и постоянно улучшать ее.

*Гигант индустрии розничной торговли Nordstrom многое знает о том, как можно дать своим работникам свободу и предоставить им полномочия принимать решения и управлять собственной работой. Менеджеры Nordstrom фактически подняли уровень корпоративной культуры на самую большую высоту среди розничных компаний. Главное правило, записанное в блокнотах сотрудников, гласит: «Всегда используйте свое хорошее решение».*

*Поскольку работники должны убедиться, что клиент удовлетворен, посетители обычно с удовольствием пользуются прекрасным обслуживанием. Сотрудник, погладивший новую рубашку, которая была нужна покупателю для встречи, и его коллега, упаковавший подарки, купленные посетителем, – примеры обслуживания покупателей на высшем уровне. У сотрудников Nordstrom есть свобода самим управлять своей работой, используя индивидуальность и творчество.*

*Сотрудник с пятилетним стажем, о работе которого покупатели оставили много превосходных отзывов, суммировал это следующим образом: «Где еще я мог бы получать такую хорошую зарплату и иметь столько независимости? Наша компания в этом списке стоит на первом месте. У меня всегда такое чувство, что я принадлежу чему‑то особенному. Конечно, мне приходится много работать, но мне это нравится. Никто мне не говорит, что надо делать, и я чувствую, что могу зайти так далеко, насколько мне позволит моя преданность компании. Я чувствую себя предпринимателем»*.[[55]](#footnote-55)

Пилот из Southwest Airlines и главный бухгалтер компании Microsoft рассказали похожие истории о рабочей среде без давления с минимумом бюрократии. Оба сотрудника считают большой удачей, что им доверен контроль самого высокого уровня над своей работой. Хотя у пилота очень строгое расписание и необходимо четко выполнять правила безопасности, он чувствует себя хозяином, а культура Southwest Airlines научила его значительной гибкости. Главный бухгалтер Microsoft описывает обстановку, типичную для высокотехнологичных компаний, где трудно найти талант и еще труднее его сохранить. Рабочее время, физическое пространство, одежда и даже *подход к решению задач* оставлены на усмотрение сотрудников или команды.

Будучи менеджером, вы, вероятно, обладаете большей свободой, чтобы *дать ее вашим подчиненным* сначала в этом плане, потом в каком‑то другом, и результат будет фантастическим. Если у вас нет возможности предложить дистанционную работу или неформальную манеру одеваться, вы *можете* дать им право управлять аспектами их работы.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Позвольте своим сотрудникам самим управлять как можно большим количеством аспектов их работы без прямого контроля.

• Доверьтесь их способности справиться самим и помогите, если понадобится ваша помощь.

• Позвольте им использовать новые подходы к выполнению задачи, даже если «это никогда раньше не делалось таким образом».

###### Свобода распоряжаться своим временем

Все исследования указывают на тот факт, что сотрудники «нового поколения» (любого возраста) хотят более гибкого расписания рабочего времени. Исследования журнала Information Week показали, что гибкость – второй по важности аспект в работе сотрудников ИТ (информационных технологий) и менеджеров.[[56]](#footnote-56)

Итак, что же делают организации в ответ на эти пожелания? В соответствии с информацией одной из фирм, занимающейся кадровым консалтингом, в 1990 году почти половине работников, принявших участие в исследовании, предложили тот или иной тип гибкого расписания. А через 10 лет их количество возросло до 74 %.[[57]](#footnote-57)

*Управление кадровой службы, поставившее перед собой задачу создания первоклассной, отличной от прежней рабочей силы, предлагает альтернативные графики рабочего времени как способ для федеральных ведомств увеличить продуктивность, отвлечь таланты от частного сектора и сохранить у людей увлеченность работой…*

*С этой программой ведомства могут отбросить за ненадобностью восьмичасовой рабочий день и сорокачасовую неделю в пользу соглашений, направленных на индивидуальные потребности. При осуществлении договоренности о создании равновесия между профессиональным и личным от сотрудников ожидают больших успехов в работе…*

*Теперь, когда, в соответствии с недавними данными Управления кадровой службы, почти все ведомства в той или иной мере применяют гибкий рабочий график и 1,8 миллиона работников пользуются им, у менеджеров выработалось четкое мнение о программе. Некоторым она нравится. Другим – нет. Но большинство согласно, что это мощный инструмент для создания высококвалифицированной рабочей силы*.[[58]](#footnote-58)

Что, если ваше руководство не принадлежит к работодателям, с пониманием относящимся к гибкому графику? Это может быть еще одним поводом для вас сказать: «У меня нет такой возможности. В нашей организации строгие правила насчет рабочего времени и того, как и где оно проводится». Если это правда, вам захочется воспользоваться другими способами предоставления своим подчиненным свободного пространства. Тем не менее мы советуем вам присмотреться, где может скрываться возможность предложить сотрудникам некоторую свободу, чтобы они могли сами управлять своей работой в соответствии с их собственными потребностями. Например, один мастер позволил своим рабочим приходить за десять минут до начала смены и уходить на десять минут раньше или наоборот. Он понял, что эти десять минут могут значительно сократить время, за которое они добираются до работы в час пик, что избавило их от стрессов.

### Как насчет справедливости?

Наши читатели спрашивают нас о справедливости. «Как я могу дать выходной в пятницу одному сотруднику и не дать всем?» Быть справедливым не значит со всеми обращаться одинаково.

*У вас больше одного ребенка? Если это так, дарите ли вы им одинаковые подарки на праздники? Наверное, нет.*

Ответ один – массовый подгон под индивидуальность (звучит как оксюморон, не правда ли?), и он предлагает новый тип институционной справедливости. Рабочая сила слишком разнородна, и одна норма не может охватить все (кто сказал, что управление легкая задача?). Прислушайтесь к просьбам своих талантливых сотрудников и работайте с ними сообща в поисках новаторских решений, которые устроят их самих и других усердно работающих членов команды, которых вы тоже хотите сохранить!

*Конечно, здесь есть свои тонкости. Разумеется, вы можете взять в пятницу выходной, чтобы устроить тренировку по гавайскому триатлону или посетить футбольный матч, где участвует ваш ребенок. Самое главное, помнить, что вы выполняете свою работу и ваша цель – делать ее лучше, чем кто‑либо другой. Вместе со свободой и гибкостью приходит ответственность.*

Паула Лоулор, компания MediHealth Outsourcing

###### ИТОГ

Разделение труда, гибкий график, дистанционная работа и декорирование собственного рабочего места – это не баловство и не поблажки. Это способы достижения деловых целей, которые предусматривают, что вы должны прислушиваться к тому, что хотят люди, отстаивать их потребности, в конце концов, давать им свободу выбора и возможность делать работу по‑своему. Внимательно выслушивайте просьбы, с которыми приходят ваши подчиненные. Делайте честные попытки проявить гибкость и улучшить условия труда ваших сотрудников.

Свобода развлекаться, хорошо проводить время, отдыхать, отмечать успехи, творчески подходить к проблемам – все это дает возможность сохранить культуру. Вашей наградой будет преданность ваших лучших людей.

## Глава 20

## Правда. Говорите ее

Я нормально отношусь к правде. Почему они не могут мне ее сказать?

А. Дж.



Вы честный человек? Вы верите, что надо говорить правду? Большинство ответит «да» на оба вопроса. Но подумайте, часто ли вы говорите кому‑то: «Вы ужасно выглядите»? Мы все знаем, что честность – лучшая политика, но это не значит, что мы всегда говорим правду.

Наши исследования показывают, что работники стремятся к откровенному разговору. Они хотят *услышать* правду о своей роли в организации. Они хотят *сказать* вам правду о вашей работе. Когда правда отсутствует, люди чувствуют себя деморализованными, менее уверенными в своих руководителях и, без сомнения, менее преданными организации. Конечно, вам известно, куда это может завести – прямо за дверь, к конкурентам. Говорите правду, если хотите увлечь и сохранить хороших людей.

### Новый взгляд на правду

Секрет правды в том, что на нее нужно смотреть как на подарок. Если вы верите, что правдивая, гармоничная обратная связь с людьми поможет им быть более успешными в карьере и, возможно, в жизни, значит, вам следует больше склоняться к такой обратной связи.

Вам приходилось когда‑нибудь брать уроки музыки, танцев или тренироваться в теннисе или гольфе? Подумайте о том времени и припомните один из уроков.

Демонстрировал вам тренер лучший способ, как держать ракетку или клюшку? А учительница музыки помогала вам добиться ритмичности в исполнении? Разве они не помогали вам точно отрегулировать ваш подход? Обратная связь балансировала между *похвалой* – «Это было отлично, сыграй еще раз точно так же!» – *и исправлением* – «В следующий раз держи клюшку вот так». Их подарком была искренняя обратная связь, желание показать вам, что еще есть место для совершенствования, и стремление привести вас к нему. Ваши подчиненные сегодня нуждаются и ждут от вас такой же тренировки.

*Интересное исследование было проведено колледжем бизнеса при Университете штата Огайо. Выяснилось, что при отсутствии обратной связи зарплата приобретает большее значение. «Когда сотрудникам не выдается информация о том, как они работают, деньги становятся единственным мерилом их ценности. Это увеличивает важность заработной платы как способа почувствовать себя оцененным по достоинству, а для работников – измерить важность своего труда»*.[[59]](#footnote-59)

### Говорите людям правду об их работе

Подумайте о людях, которые работают рядом или отчитываются перед вами. Примите во внимание их относительную силу и слабость, их «слепые пятна», злоупотребление сильными сторонами и ошибки, которые могут их остановить на полпути. Были ли вы честны и откровенны в своем восприятии этих людей?

Когда и как вы внесли свой вклад? Даже самые лучшие руководители могут честно признаться, что у них были проблемы с обратной связью с подчиненными, особенно когда дело касалось возможных ошибок или областей, где они нуждались в совершенствовании. Эти менеджеры могут опасаться, что они нанесли удар по чувствам этих людей, деморализовали их или даже способствовали чьему‑то уходу из‑за негативной обратной связи.

Большинство из нас не умеет передавать негативные новости. Наши старшие коллеги учили нас: «Честность – лучшая политика», но мы выучили и другую фразу: «Если вы не можете сказать ничего хорошего, лучше промолчите». Однако мы не будем этого делать.

***Увы!***

*Я искренне считал, что делаю важную работу. Меня несколько раз повышали, я имел положительные отзывы. Каждый год получал премии. Затем я вдруг узнал, что меня обошли при очередном значительном повышении, задвинули в угол и проигнорировали. Когда случилось сокращение штатов, я был уволен. Только тогда я услышал, что в течение многих лет у меня были какие‑то проблемы со стилем управления.*

Безработный менеджер среднего звена

### Правда ранит?

Когда работников большинства организаций спрашивают, чего бы они больше всего хотели от своих менеджеров, как правило, их первый ответ – «*обратной связи*». Люди хотят знать, как идут дела в компании, они хотят знать, что у вас такое же отношение к их работе, как и у них самих.

Годы исследований (большую часть которых проделал Центр творческого руководства) подтвердили, что отсутствие обратной связи вызывает крах руководителей на всех уровнях. Иногда это означает снятие с должности, но гораздо чаще это крушение надежд на то, что человек считал способным достичь.[[60]](#footnote-60) Даже очень талантливые люди в вашей организации нуждаются в надежной обратной связи. Слишком часто они слышат, какие они замечательные, яркие и талантливые. Без обратной связи эти люди могут прийти к неожиданной, шокирующей остановке после нескольких продвижений по службе, значительных повышений зарплаты и ведущих ролей. Почему? Потому что им никто не помог увидеть шероховатости в работе и не подсказал, что необходимо постоянно совершенствоваться. Они стали верить в свой силовой напор и сузили собственный кругозор. Их убежденность переросла в самонадеянность, частично из‑за неполной, неточной, негармоничной и запоздалой обратной связи от самых важных людей в их жизни. Правда могла бы их спасти.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• В течение последующих тридцати дней обеспечьте обратную связь с каждым из ваших подчиненных, включая перспективных работников и уважаемых людей.

###### «Но я уже осуществлял обратную связь в декабре!»

Во многих организациях обратная связь требуется от менеджеров только во время ежегодной аттестации. Они вносят свой вклад, поощряя работников за труд и ободряя их, подтверждают ежегодное повышение зарплаты или предупреждают о неудовлетворительной работе и возможных последствиях. Некоторые менеджеры обходят стороной негативные моменты и сосредоточиваются только на хороших новостях, а другие поступают наоборот. И в том и в другом случае работникам не говорят полную правду, и в результате они оказываются разочарованными. Примите во внимание два момента.

• Официальные собрания, посвященные поощрению за хорошую работу, очень важны. Если они плохо организованы, ваши сотрудники могут почувствовать себя обойденными вниманием, ненужными. Очень тщательно планируйте равновесие между хорошими новостями (позитив) и важными (совершенствование).

• Обратной связи раз в год недостаточно. Чтобы сохранить лучших специалистов, очень важно, чтобы она осуществлялась регулярно и честно.

***Увы!***

*В нашей организации сотрудники и руководители раз в год заполняют бланки аттестации. Идея заключается в том, чтобы сравнить результаты, обсудить работу коллектива, отметить, какие меры нужно принять для улучшения продуктивности. Я потратил часы на заполнение своего бланка, стараясь честно оценить свои плюсы и минусы и то, что я делаю для достижения своих целей. Я вернул бланк своему боссу за три недели до «большого собрания». Как оказалось, он даже не заглянул в мой бланк, а свой наполовину заполнил за несколько минут до собрания. Все оценки были средними, а когда я спросил, как же мне их повысить, он ответил, что подумает. Через двадцать минут он ушел на другое собрание. Итак, обратной связи с боссом мне пришлось ждать целый год, и когда этот момент наконец настал, обратная связь оказалась весьма посредственной и почти бесполезной. Я никогда не чувствовал себя таким ничтожеством… наверное, надо приступать к поискам другой работы.*

Менеджер среднего медицинского персонала, больница

###### Что, если я не знаю, как?

Многие менеджеры чувствуют себя некомфортно, когда надо осуществлять обратную связь, потому что не знают, как это сделать просто и эффективно. У многих из них просто нет хорошего образца для подражания. Главное условие – не ставить работника в положение обороняющегося. Как этого добиться? Протестируйте себя, правильно ли вы понимаете обратную связь.

###### Тест на правильное понимание обратной связи

Моя обратная связь…

• Личная (я выбираю место, где человек может выслушать мои комментарии, не чувствуя себя смущенным и расстроенным)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_это так \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_нет

• Занимает столько времени, сколько требуется (я планирую время и использую его только для осуществления обратной связи с кем‑то)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_это так \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_нет

• Осуществляется часто (я осуществляю обратную связь немедленно после события, нуждающегося в исправлении или вознаграждении)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_это так \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_нет

• Больше направлена в будущее, чем в прошлое (в основном разговор идет о том, что нужно сделать, чтобы улучшить работу, а не о том, что было сделано неправильно)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_это так \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_нет

• Конкретная, с понятными примерами («Я думаю, вам надо передать часть полномочий. Вы сами сделали весь квартальный проект»)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_это так \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_нет

• Предлагает информацию, которая поможет человеку принять решение («Ваша команда хочет, чтобы вы больше привлекали их к планированию»)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_это так \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_нет

• Содержит советы по профессиональному росту и улучшению качества работы («Я думаю, вы могли бы поработать над мастерством ведения переговоров, особенно, если хотите получить эту новую должность»)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_это так \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_нет

• Поощряет обсуждение («Скажите, что вы об этом думаете? Что бы вы сделали в данной ситуации?»)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_это так \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_нет

• Формирует следующие шаги («Давайте встретимся на следующей неделе, чтобы составить для вас план развития. А вы тем временем подумайте, что бы вы хотели включить в этот план»)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_это так \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_нет

Как ваши дела? Если на большинство утверждений вы дали положительный ответ, это просто фантастика! А теперь подойдите к своим подчиненным и спросите, согласны ли они с вами. Попросите их сказать вам правду.

###### Конфиденциальный разговор

Другой популярный подход – это 360‑градусная обратная связь: ваши подчиненные получают ее от вас, своих коллег, наставников, посетителей. Эта обратная связь находится в их компетенции (навыки, поведение, отношения, черты характера), и она очень специфическая. Она четко высвечивает сильные стороны и возможности для улучшения, нацелена на развитие. Поскольку она обычно анонимная, критики больше склонны к честности. Для всех нас очень важно получить оценку от кого‑нибудь еще, кроме босса, и 360‑градусная обратная связь является одним из таких способов. Для всеобъемлющего взгляда на развитие навыков управления и эту обратную связь почитайте книгу «Машина лидерства» Майкла Ломбардо и Роберта Эйхингера.[[61]](#footnote-61)

Замечание: будьте особенно внимательны к сотрудникам, которые получили в качестве обратной связи критику по поводу недостатков в работе, которые надо исправить. Получение обратной связи – это первый шаг, большинству людей понадобится помощь в создании и осуществлении развивающего плана.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Если у вас есть неуверенный в себе сотрудник, который считает, что у него много слабых мест, попробуйте использовать 360‑градусную обратную связь. Ваши высокопрофессиональные работники могут помочь вам выбрать самый подходящий способ для этого.

### Расскажите людям правду об организации

Большинство исследований подтверждает представление о том, что увлеченные работники обычно в курсе всего. Они хотят, чтобы им доверили правду о бизнесе, включая его взлеты и падения.



Мы, тем не менее, знаем, что бывают случаи, когда вы просто не имеете права говорить полную правду. Надвигающееся слияние компаний, реорганизация или изменения в руководстве фирмы – это запрещенные темы для обсуждения с командой.

Иногда менеджеры придерживают информацию в надежде, что это сделает их более важными или что для их подчиненных лучше об этом не знать. Когда у вас плохие новости, сообщите их человеку лично и как можно быстрее. Если вы сделаете ошибку, признайте это и возьмите на себя ответственность. Ваш авторитет укрепится, а с ним и доверие команды.

### Попросите их говорить правду (в том числе и о себе)

*Нас скорее уничтожит похвала, чем спасет критика.*

Норман Винсент Пил

Итак, мы много говорили о вашей правдивости по отношению к подчиненным. А что, если попытаться настроить их на то, чтобы они говорили вам правду? Многие менеджеры (особенно высшего звена) годами не проходят аттестаций и не участвуют в собраниях по обратной связи. К тому времени, когда они поднимутся на самый верх, у них не остается четкого представления о том, *как* у них это получилось.

Кто в таком случае скажет старшему руководителю о его недостатках? (Или королю о его одежде?) Скорее всего, никто. Отсутствие правдивой, сбалансированной обратной связи создает лидеров, упустивших возможность роста, утративших шанс стать более профессиональными в своей работе и сохранять своих талантливых сотрудников.

Почти во всех областях деятельности, не связанных с корпоративной организацией, мастера и эксперты по‑прежнему стараются получить правдивую обратную связь, так как они стремятся к совершенствованию. Спортсмены, музыканты, мастера боевых искусств являются примером такой практики. Вы можете организовать среду, где правда будет приветствоваться. А сами вы должны стать образцом для ваших подчиненных, чтобы они видели, как вы ищете и получаете обратную связь.

###### ИТОГ

Говорить правду – здоровая философия как в личном плане, так и в профессиональном. Люди, которые слышат правду о себе и об организации и чувствуют себя свободными настолько, что могут говорить правду вам, более увлеченные и преданные, они предпочитают оставаться на прежних местах работы.

## Глава 21

## Понимание. Слушайте внимательнее

Мой босс никогда меня не понимал.

А. Дж.



«Вы не слушаете меня. Вы никогда не слушаете». Если вы когда‑нибудь слышали такую жалобу дома или на работе – вам есть о чем беспокоиться. Почему не слабеет популярность курсов подготовки по этому вопросу? Почему результаты опросов по обратной связи постоянно говорят, что менеджеры плохие слушатели? Почему мы не принимаем это во внимание?

Большинство менеджеров на самом деле не верят, что слушать – это важное умение. Они полагают, что для успешного бизнеса более важно быть ориентированным на результат или сфокусироваться на обслуживании клиента, чем уметь слушать. Правы ли они?

*Джо понимает меня. Он внимательно меня слушает, и я чувствую, что меня понимают. Чем больше он слушает, тем больше я раскрываюсь, а наши отношения становятся крепче. Между нами море доверия. С другими боссами мне приходилось готовиться к разговору, а Джо я могу сказать все. В результате ничто не становится для него неожиданностью. Он лучше всех разбирается во всем. Благодаря такому контакту мы более творчески подходим к работе, идем на больший риск, преодолеваем границы и создаем удивительные вещи. У меня никогда не было лучшего босса, и я никогда так продуктивно не работал. Сейчас никому не удастся переманить меня на другую работу.*

Вице‑президент машиностроительной компании

Исследования подтверждают нашу уверенность в том, что неудовлетворительные рабочие отношения с менеджером – одна из основных причин, по которой люди уходят.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Задумайтесь на минутку и запишите три или четыре вещи, которые вы услышали от своих сотрудников на этой неделе. Это может быть процесс усовершенствования идеи, претензии клиента или проблемы в команде. Если вам не удастся это сделать, значит, скорее всего, вы недостаточно внимательно слушаете своих подчиненных.

Общение необходимо для сохранения ваших талантов. Если они чувствуют, что их слышат, понимают и ценят, они будут работать еще увлеченнее и производить еще больше. Они захотят остаться и работать вместе с вами. А если нет, они уйдут в себя или уволятся.

*Он сядет здесь и будет слушать. Я имею в виду, слушать по‑настоящему. Он в нашем углу. И сразу словно падает груз с души. Потом, когда ты выходишь на футбольное поле и этот человек говорит: «Послушай, я хочу, чтобы ты побежал туда, вырвал у них мяч и повел его на стенку» – разве ты можешь ответить «нет»? Ты получаешь мяч, ведешь его на стенку и говоришь: «О’кей, тренер, вы дали мне все, теперь я собираюсь отдать вам долг». Это необходимо.*

Майкл Ирвин, игрок команды «Ковбои Далласа»[[62]](#footnote-62)

### Перестанете обращать внимание – потеряете шанс

Менеджер не переставала кивать. Она повторила «да‑да» тридцать пять раз подряд. Слушает ли она? Возможно, нет. Что же мешает внимательно слушать? О чем вы думаете, пока говорит ваш подчиненный?

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

О чем вы иногда думаете, пока ваш сотрудник говорит с вами? Постарайтесь быть честным.

• Мне известно, чем все это закончится, потому что я на пять шагов впереди.

• У меня слишком много дел, чтобы этим заниматься. На столе груда документов.

• Он начал заводиться. Пора заканчивать разговор.

• Интересно, как сегодня дела у сына в школе.

• Каким же должен быть мой ответ? Как мне защитить свою позицию?

• Она такая скучная. Надо подумать, как спланировать собрание, пока она говорит.

Ну и как? Вы можете считать, что это очень умелое управление временем (многозадачность) – занимать свой мозг другим, пока говорит сотрудник, или планировать свой ответ, чтобы быть готовым в ту самую минуту, когда человек закончит свою речь. Вы можете быть нетерпеливым. Можете верить, что ваше время и идеи стоят гораздо больше, чем у ваших сотрудников. А может быть, вы просто забыли, как реально фокусироваться на человеке и внимательно слушать? Независимо от того, какими причинами вы руководствуетесь, результат тот же. *Когда вы перестаете обращать внимание, вы теряете шанс*. Шанс получить информацию. Но что еще более важно – вы теряете шанс на уважительные отношения.

### Слушать – это выбор

Возможно, у вас уже выработаны прекрасные навыки и привычки по части умения слушать, но вы очень избирательно ими пользуетесь. Проанализируйте, как вы слушаете своих сотрудников. Примите для себя решение слушать внимательнее. Постарайтесь по‑настоящему понять своих талантливых людей.

*Что отличало эту компанию от других и много лет удерживало меня в ней? По сути, совсем простая вещь. Каждую пятницу мы собирались в местном баре, заходил генеральный директор и начинал вечер с одного и того же вопроса: «Как прошла неделя?» Мы обсуждали проблемы, с которыми столкнулись за неделю, наши успехи и недостатки, с которыми нам все еще приходилось иметь дело. На самом деле мы нечасто принимали какие‑то решения во время этих встреч (хотя и такое иногда случалось). Большей частью мы просто выпускали пар. Но самое удивительное, что ему было очень интересно нас слушать. Домой мы шли в прекрасном настроении, чувствуя подъем!*

Сотрудник мебельной компании

### Слушайте внимательно

Эксперты писали о необходимости внимательно слушать в рабочей обстановке… всегда! И все же это повсеместно остается основной жалобой работников. Кенни Мур в своей книге «Исполнительный директор и монах» предполагает, что умение слушать стало потерянным искусством в бизнесе. «Станьте хорошим собеседником, не открывая рта. Мы рискуем создать культуру, где выигрывают те, кто больше и громче всех говорит. Инстинкт мне подсказывает, что это вряд ли понравится нашим клиентам, как внешним, так и внутренним. Кое‑что можно сказать в защиту спокойного поведения. Молчание с нашей стороны – это приглашение высказывать свои мысли и мнения другим, неплохой рецепт для продолжительного роста и конкурентной выгоды».[[63]](#footnote-63)

Большинство из нас мало времени уделяет тому, чтобы слушать или пытаться понять, и совершенно не в курсе, как развить это умение. Вот один из способов.

###### Мигающее слово

Многие менеджеры развили умение слушать, изучив простую технику, названную *мигающим словом*. Вот как она работает.

**Сценарий.** Ваша сотрудница Шелби просит вас поговорить с ней, и вы вносите в свое расписание встречу в вашем кабинете. Вы приглашаете Шелби войти и интересуетесь, что можете сделать для нее. Она говорит: «У меня проблемы с одним из моих сотрудников. Похоже, он потерял всякий интерес к работе».

1. Определите мигающее слово (несущее главную смысловую нагрузку).

«У меня ***проблемы*** с одним из моих сотрудников. Похоже, он ***потерял всякий интерес*** к работе».

2. Задайте вопрос к одному из мигающих слов.

«Что за проблема?» Или: «Что вас заставило решить, что он потерял интерес?»

3. Послушайте ответ Шелби.

«Он перестал ***продуктивно*** работать, как это было раньше».

4. Обратите внимание на мигающее слово в ее ответе и задайте к нему вопрос.

«Как снизилась продуктивность его работы?»

5. Послушайте, что ответила Шелби.

«Он ***меньше*** успевает сделать за неделю, и ***качество*** его работы ***ухудшилось»***.

6. Обратите внимание на мигающее слово в ее ответе и задайте вопрос.

«Как вы думаете, почему он стал меньше успевать?» Или: «Расскажите о плохом качестве работы».

7. Продолжайте, обращайте внимание на мигающие слова и задавайте вопросы по ним.

Следя за мигающими словами, используйте открытые вопросы. Открытые вопросы начинаются словами «*как*», «*почему*», «*где*», «*когда*», «*расскажите о…*». Следя за мигающими словами, вы углубляетесь в проблему Шелби. В то же время и сама Шелби чувствует, что ее внимательно слушают. Она считает, что вам небезразлична ее проблема и вы обязательно поможете ее решить. Техника мигающего слова поможет вам слушать внимательно, сопереживать. Вы не сможете отвлекаться и в то же время продолжать следить за мигающим словом. (*P. S.* Потренируйтесь дома. Ваша супруга (или супруг), дети и друзья будут приятно удивлены, обнаружив, каким хорошим слушателем вы стали.)

***Увы!***

*Я видел, как он проверял электронную почту, когда его подчиненные разговаривали с ним. Я и сам бывал таким подчиненным пару раз. Наверное, он думал, что мы ничего не замечаем или что мы уважаем его способность делать несколько дел одновременно. Но он ошибался. Нам казалось, что нас попросту не слушают и что наши проблемы ему безразличны.*

Сотрудник офиса

### Что мешает нам слушать?

Поговорим о привычках, которые мешают эффективно слушать и могут привести к непониманию с работниками, а в конечном итоге – к их увольнению.

###### Привычка перебивать

Вы когда‑нибудь пробовали разговаривать с тем, кто постоянно заканчивает ваши фразы или перебивает вас своими гениальными мыслями на тему разговора? Если вы будете перебивать подчиненных на каждом шагу, у них может лопнуть терпение, и они перестанут приходить к вам со своими идеями. Следите за тем, чтобы не перебивать собеседников. Используйте технику мигающего слова. Пусть они говорят, а вы слушайте. Одобряйте их великолепные идеи и *давайте им закончить*.

###### Привычка защищаться

Перебивать могут и в целях защиты: чтобы защитить свои убеждения, мнение, статус‑кво, свою роль в организации. Задумайтесь, не являетесь ли вы таким слушателем. Остановитесь и дайте работникам объяснить свою точку зрения. Попытайтесь сначала по‑настоящему понять их перед тем, как защищаться.

###### Привычка много говорить

Кажется, что некоторые люди только сообщают информацию. Они говорят больше, чем слушают. Сколько процентов времени вы обычно говорите? Двадцать? Восемьдесят? Существует афоризм, что не зря нам дали два уха и только один рот – чтобы слушать в два раза больше, чем говорить. Попробуйте дать вашим работникам возможность говорить больше.

### Слушайте внимательнее

*Каждый из моих сотрудников в чем‑то разбирается лучше, чем я. Моя работа – слушать столько, чтобы находить что‑то новое и использовать это.*

Джек Николос



Некоторые менеджеры недоумевают: «Зачем мне слушать?» Мы считаем, что это оказывает положительное влияние на следующие аспекты.

• ***Вклад.*** Талантливым работникам хочется, чтобы их великолепным идеям и решениям уделяли внимание. Им нужно, чтобы их слушали и ценили.

*Моя начальница не только выслушала мои идеи, но и позволила мне выступить с ними на собрании совета директоров. Я была так горда!*

Менеджер компании по работе с недвижимостью

• ***Мотивация.*** Чего они хотят от работы или от вас? Что заставляет их вставать утром и идти на работу?

*Он спросил меня, что мне нравится в моей работе, а что не вызывает интереса. Внимательно выслушал. Он действительно понял, о чем я говорю, и предложил передать часть моих самых нелюбимых обязанностей тем коллегам, которым нравится такая работа. Похоже, меня правильно поняли.*

Юрист медицинской фирмы

• ***Требования.*** Вы должны быть в курсе проблем и требований своих подчиненных.

*У одного из моих непосредственных подчиненных есть очень талантливая сотрудница по имени Дениза. Ее интерес к работе снизился, и мы ломали голову почему. Я предложил нам обоим встретиться с ней. Когда мы спросили, что ее беспокоит, она начала говорить. В конце концов она призналась, что у нее рак, но она боялась нам об этом сказать. Мы слушали ее в течение двух часов. Дениза сказала, что, когда секрет раскрылся, ей стало гораздо лучше, и она благодарит нас за поддержку и понимание. Это было два года назад. Ей удалось справиться с болезнью. Трудные дни миновали, недавно она получила повышение.*

Директор рекламного агентства

Некоторые из наших читателей говорили, что им неудобно внимательно слушать, особенно когда их сотрудники рассказывают о своей жизни за пределами работы. Они боятся, что откровенные разговоры коснутся чего‑то очень личного и они начнут сопереживать, что сделает их уязвимыми.

*Некоторые менеджеры не хотят, чтобы их сотрудники обсуждали с ними свою личную жизнь. А я говорю – приходите. Если человеку необходим час, чтобы излить душу, я могу им предложить хоть двадцать часов (или больше, если понадобится).*

Руководитель группы на небольшом производственном предприятии

*Я нанимаю высококвалифицированных специалистов. Мне необходима вся мощь их интеллекта. Если они несчастны из‑за меня, нашей организации или личной жизни, они начинают работать вполсилы. Я не могу этого допустить, поэтому выслушиваю их проблемы и помогаю принять решение, используя все возможности. Поверьте, мне приходится много работать, чтобы они были счастливы.*

Руководитель компании высоких технологий

Не стоит изображать из себя советчика, если у вас нет ответов на вопросы, касающиеся личных проблем ваших сотрудников. Просто слушайте.

### Дайте знать

Еще не поздно научиться слушать более эффективно и узнать больше о талантливых людях, которых вы хотите сохранить. Представьте себя археологом на раскопках. Проявите любопытство к межличностным отношениям и проанализируйте, что вы узнали.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Пригласите сотрудников, которых вы плохо знаете, на ланч. Расспросите о них самих и их интересах. Привыкайте слушать.

• Не делайте разницы между подчиненными. Слушайте собеседников, медленно излагающих мысли, с таким же интересом, как и тех, кто это делает быстро.

• Слушайте и реагируйте на идеи, с которыми сотрудники к вам приходят. Когда они видят, что вы заинтересовались одной из идей, у них появляется чувство, что их слышат.

• Замечайте мелочи. Подходите к рабочим местам и обращайте внимание на семейные фотографии и спортивные трофеи. Расспросите о них.

• Откройте свою дверь. Один сотрудник сказал: «Однажды я зашел в кабинет своего босса взволнованный и расстроенный. А он говорит: “Вы хотите, чтобы я вас выслушал?” Я всегда чувствую, что он понимает меня и принимает таким, какой я есть».

• Найдите время и слушайте. Иногда менеджеры слишком динамичны (как физически, так и умственно), чтобы узнать и понять своих подчиненных.

• Уберите все со стола, чтобы вы могли сосредоточиться на своем собеседнике, а не на последнем отчете, который должны прочитать.

• Обратите внимание на цвет глаз вашего подчиненного. Это поможет вам установить более близкий контакт.

• Помните о технике мигающего слова, чтобы слушать более внимательно.

• Если сотрудник пришел к вам с личными проблемами, которые вне вашей компетенции или ваших полномочий как менеджера, подумайте вместе с ним, какие в этой ситуации имеются потенциальные ресурсы (адвокаты, профессионалы, общественные организации).

###### ИТОГ

Старайтесь понять своих сотрудников, выслушивая их. Уделяйте внимание своему умению слушать и совершенствуйте его (для этого всегда есть причины). Ваши усилия окупятся с лихвой. Сотрудники, которые чувствуют, что их слышат и понимают, останутся преданными вашей команде. Те же, кто этого лишен, найдут другое место, где босс будет их слушать.

## Глава 22

## Ценности. Определите их и объедините

Не думаю, что мой менеджер на самом деле понимал, что я больше всего ценю. У меня было такое чувство, что я вынужден оставлять свою собственную личность дома.

А. Дж.



Риск потерять специалистов из‑за конфликтов по поводу жизненных ценностей гораздо больше, чем риск потери из‑за недостаточного вознаграждения. Ценности определяют, что мы считаем важным. Это стандарты, по которым мы измеряем наши итоговые потребности. Чем больше работа ваших сотрудников соответствует их ценностям, тем более значительной, целенаправленной и важной она им покажется. И, конечно, отсюда следует, что чем больше их устраивает этот аспект, тем дольше они останутся в вашей организации.

Как ценности ваших работников сосуществуют с ценностями организации? Вам это известно? Организация имеет планы на будущее, миссию развития и планы накопления разного рода ценностей, но они редко предусматривают процесс, который помог бы работнику определить связь между ценностями компании и его собственными.

*Ценности – эмоциональная зарплата за работу, а некоторые люди не получают ее вовсе.*

Говард Эйглер

### Расстановка ценностей

Вам известно, что вы и ваши работники тратите на работу больше времени, чем на что‑либо другое, включая сон? Поэтому люди хотят проводить это время, делая что‑то действительно ценное.

Когда ценности не присутствуют, работа, конечно, может быть сделана, но без энергии и увлеченности. В конечном счете это заметите и вы, и ваши сотрудники. Нынешнее поколение работников хочет найти ценность и значение в своей работе. Различные аспекты нашей жизни уже не так разделены, как это было когда‑то, и все больше людей требуют большей связи работы с домашней жизнью. Узнать о ценностях, которые имеют значение для ваших подчиненных, конечно, трудная задача для менеджера, но не невозможная.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Чтобы добыть ключ к ценностям ваших подчиненных, попробуйте начать разговор с одной из следующих фраз:

• Чего вы больше всего хотите от вашей работы? Добиваетесь ли вы желаемого результата?

• Что делает ваш рабочий день удачным?

• Чего вы лишитесь, если потеряете эту работу?

• Что вам нравилось в прошлой работе?

• Какие шаги мы можем предпринять, чтобы объединить большую часть ваших ценностей?

• Как вы предпочитаете проводить время вне работы?

• Расскажите мне, когда вы чувствуете на работе прилив энергии.

### «Мы больше не в Канзасе»

Почти каждый работающий человек, который столкнулся с реструктуризацией, реорганизацией или перепрофилированием, может сравнить себя с Дороти из сказки «Волшебник страны Оз». События вышли из‑под его контроля, словно ураган закружил его и занес в незнакомую страну. Человек думает: «Я не контролирую ситуацию. Я не просил, чтобы меня сюда отправляли. Надеюсь, что мне здесь понравится».

При любых переменах человеческая натура и необходимость платить за квартиру заставляют нас адаптироваться как можно быстрее. Проблемы появляются через 120 дней, когда люди начинают понимать, что адаптация будет им дорого стоить. И это чувство потери – почти всегда проблема, связанная с ценностями.

«Работники всегда ищут личного удовлетворения, но что изменилось за последнее десятилетие, так это его содержание, – считает руководитель проекта производственной фирмы в Калифорнии. – Люди возвращают нас к классной доске, чтобы напомнить о главных приоритетах в нашей жизни. Требования к корпоративной культуре, говорящие о возможности для людей быть ближе к своим ценностям, предполагают гибкость требований компании».[[64]](#footnote-64)

***Увы!***

*Однажды мы вели семинар по планированию карьеры для сотрудников головного офиса одного крупного транснационального банка. Предполагалось, что участники семинара впоследствии станут руководителями банка. Все они обладали высоким потенциалом, и банк очень много вложил в их будущее. У нас было задание, которое так и называлось – «Инвестируй в свое будущее»*[[65]](#footnote-65)*. Каждый участник должен был выбрать семь ценностей, важных для нее или для него, из тридцати пяти и наклеить на них цветные наклейки. Цвет наклеек показывал, что та или иная ценность может быть получена без особых проблем (зеленая); не может быть получена просто так, но может стать предметом переговоров или вы можете ее получить случайно (желтая); эту ценность невозможно получить в будущем, не важно, что бы это ни было (красная).*

*Когда мы ходили по комнате, рассматривая выбранные ценности, нас очень порадовало, что большинство наклеек были зелеными. Это указывало на то, что работа в основном прекрасно удовлетворяет ценностям молодых людей. Несколько желтых – ничего, этих претендентов с высоким потенциалом можно и обеспечить необходимыми им ценностями. Сам бог велел помочь таким способным молодым людям.*

*Но перед неким сердитым молодым человеком на доске была одна красная наклейка. Он так сильно ее вдавил, словно хотел наказать саму ценность. Этого молодого человека нам представили как «звезду» и важное «приобретение». Его наняли на работу за творческое мышление. И он оказался единственным человеком из тридцати, который наклеил красную этикетку на одну из своих самых важных ценностей. Обвиняющая наклейка была прикреплена на слово «творчество». Он считал его очень важной ценностью. Когда мы его спросили, почему он так поступил, он ответил (с пылом): «Потому что в этом банке не может быть творчества!»*

Причина, по которой его взяли на работу, оказалась и причиной, по которой они его потеряли. Если бы менеджер этого молодого человека захотел поговорить с ним о ценностях, возможно, он смог бы выяснить, в чем заключалась проблема подавления творчества.

Если бы менеджер оказался достаточно смелым, он мог бы ответить на замечания о творчестве так: «В чем моя роль? Что я мог сделать по‑другому, чтобы поддержать тебя?» Это требует мужества, но эти вопросы, если подумать, могли предотвратить уход талантливого молодого сотрудника.



Как определить, какие ценности могут помочь сохранить ваших людей? Вы можете дать им инструмент для анализа ценностей, использовавшийся в приведенной выше истории, или придумать что‑то свое. Вы можете это сделать предметом обсуждения на следующем собрании коллектива и задать любой из этих вопросов, чтобы стимулировать разговор.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Покажите сотрудникам список ценностей. Послушайте их ответы и постарайтесь как можно глубже проникнуть в суть.

• Когда вы идете на работу, вы ждете:

а) новых проблем;

б) приятного общения с коллегами;

в) планирования своего собственного дня;

г) спокойного, рутинного дня.

• Когда вам предстоит работа над новым проектом, вы взволнованы, потому что:

а) вы узнаете много нового;

б) вам придется работать с новыми людьми;

в) вас будут контролировать;

д) это будет легко и никаких стрессов.

• Если вы выиграете в лотерею, единственная вещь, которая не позволит вам уйти с работы, это:

а) приятное волнение от постоянной конкуренции;

б) отсутствие друзей с работы;

в) необходимость иметь цели на работе для мотивации;

г) не буду знать, что делать со своим временем.

• На работе, соответствующей вашим идеалам, вы бы получили возможность:

а) стать более творческой личностью;

б) помогать обществу;

в) начать свой бизнес;

г) никогда не работать больше восьми часов в сутки.

• Вспомните: вы были больше удовлетворены работой, когда:

а) вас привлекали к участию в очень интересных проектах;

б) вы помогали другим;

в) вы работали абсолютно независимо;

г) вам не приходилось брать работу домой.

• Вы лучше работаете, когда:

а) ваше любопытство и энергия на подъеме;

б) вы работаете с командой;

в) вы работаете один;

г) нет предельных сроков выполнения работы.

• Успех, по вашему мнению, это:

а) всегда добиваться цели;

б) работать рядом с друзьями;

в) быть хозяином своего будущего;

г) быть удовлетворенным своей работой.

### Краткий справочник, способный помочь вам

Ответы «***а***» предполагают, что эти люди ориентированы на цель. Помогите им найти возможность работать над увлекательным проектом, который ведет к получению ясного результата и чувства успеха.

Ответы «***б***» предполагают, что эти работники ориентированы на общение. Поищите способы увеличения их межличностных контактов на работе, возможно, через участие в группе специалистов для решения определенной задачи или в проектных группах.

Ответы «***в***» говорят о том, что эти люди настроены на самостоятельную работу. Найдите ситуации, которые обеспечат их самомотивацию еще большей свободой и независимостью. Не пытайтесь руководить этими людьми в каждой мелочи.

Ответы «***г***» предполагают, что эти люди ищут равновесия и обычной рутинной работы. Хорошие солдаты, но нуждаются в большом внимании и ободрении во время перемен.

### Цените разнообразие в вашей команде

Деятельность организаций сейчас в большей степени базируется на работе в командах, чем когда‑либо. Но непонимание ценностей других людей ведет к разногласиям в работе команд. Команда, которая не приводит ценности своих членов к равновесию, может закончить ссорами, потерей времени и в конце концов потерпит неудачу. Члены команды падают духом, когда организационные ценности и их собственные не совпадают. Будьте в курсе индивидуальных ценностей вашей команды и охотно обсуждайте их. Этим вы усилите группу и повысите уровень удовлетворения работой у ее членов.

Раз уж сама команда является мощным сдерживающим фактором, индивидуальные ценности тем более стоят вашего внимания и соответствующих действий. Во‑первых, убедитесь, что вы сознаете свои собственные ценности и их влияние на ваших подчиненных. Мы рассмотрели сотни заявлений об увольнении. Нас поразило, как много талантливых людей ушло с работы из‑за того, что их ценности вступали в конфликт с ценностями их менеджеров. Вы уверены, что в силах справиться с подобными конфликтами, если таковые возникнут в вашей команде?

Иногда менеджеры склонны проецировать свои ценности на подчиненных. Но ведь именно различные ценности помогут вам создать сильную команду. Те, кто ценит творческий подход к работе, будут вашими новаторами. Те, кто ценит независимость, будут продуктивнее работать, если вы не станете их подгонять. Те, кто ценит порядок и рутину, будут охотно подчиняться. Не пытайтесь включить надежных исполнителей в творческую новаторскую работу. Узнайте, что ценит каждый человек, и используйте его ценности на благо всей команды.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Обсудите вопрос ценностей с вашей командой. Один или несколько этих вопросов помогут развернуться дискуссии.

• Каковы ценности нашей рабочей команды? Насколько мы похожи друг на друга? Чем отличаемся?

• Как могут наши различия помешать работе?

• При каких обстоятельствах или внешнем давлении наши ценности могут столкнуться?

• Чему мы можем научиться у человека, чьи ценности не совпадают с нашими?

• Довольно просто судить о различиях в ценностях. Как это может повлиять на группу?

### Найдите их призвание

Если вас интересует сфера ценностей, существует масса книг о том, как помочь людям найти свое призвание, пристрастия и личную или профессиональную цель. В своей книге «Насвистывай во время работы, ищи свое призвание» Дик Ляйдер и Дэвид Шапиро пишут, что люди, имеющие настоящее призвание к своей работе, обычно любят свое дело и получают удовольствие от работы, о чем большинство из нас может только мечтать.[[66]](#footnote-66) Предложите своей команде прочитать эту книгу, а потом обсудить, что они считают в ней значительным. Этот шаг поможет спровоцировать дискуссию о ценностях.

###### ИТОГ

Соответствие ценностей ваших работников ценностям организации или команды является гораздо более значительным фактором сохранения людей, чем деньги. Насколько удовлетворяют ваших людей их повседневные обязанности? Достаточно ли вам известно о ценностях ваших сотрудников, чтобы ответить на этот вопрос? Жизненные ценности не так уж сложно определить, но их влияние на решение работника уйти или остаться огромно. Представьте себе ваших подчиненных в роли клиентов. Итак, что они ценят больше всего? Как вы можете им помочь достичь этого?

## Глава 23

## Здоровье. Поддерживайте его

Быть успешным там значило отдать все свое здоровье и отказаться от развлечений, а я не хотел этого делать.

А. Дж.



Настаивает ли ваша организация на ежегодном медосмотре? Вкладывает ли она средства в гимнастические залы, волейбольные площадки и семинары по управлению стрессом? Если вы засмеялись, читайте дальше. Компании, которые серьезно относятся к здоровью сотрудников, находят, что отдача от этих расходов огромная и состоит не только в сохранении работников, но и в повышении их энергии и производительности труда. Однако эта глава не о том, что может сделать корпорация. Нас интересует, как вы, менеджер, можете позаботиться об улучшении здоровья своей команды.

*Мы не обманываем себя. Мы знаем, что даже просто занимаясь бизнесом в сегодняшнем окружении, где царит жесткая конкуренция, нравится нам это или нет, мы создаем стресс, усложняющий нашу жизнь. Однако мы не ищем кого‑то, на кого можно возложить вину, а предпочитаем быть частью решения, которое помогает сосуществовать этим двум мирам, каждый из которых обладает собственными требованиями.*

Ричард П. Кернз, компания PricewaterhouseCoopers LLP

### Здоровье и естественный отбор

Сегодняшняя рабочая среда характеризуется высокой энергоемкостью и высокой производительностью. Чтобы успешно существовать внутри нее, вы и ваши работники должны быть *благополучны и здоровы* умственно, эмоционально и физически. В этом конкурирующем окружении здоровье «должно быть», а не «хорошо бы его иметь». Без него вам просто не выиграть. Сфокусировавшись на здоровье своих подчиненных, вы можете увеличить шансы на то, что они останутся и будут эффективно работать в вашей команде.

###### Что такое хорошее здоровье?

Для одного человека хорошее здоровье значит, что он может принять участие в Бостонском марафоне и закончить его через четыре часа. Для другого оно может значить избавление от головных болей при мигрени. Для третьего это снижение стрессового состояния и повышенного давления перед следующим медосмотром.

Мы определяем хорошее здоровье как *совокупность физического, умственного и эмоционального здоровья*. Чтобы получить четкое представление об этом, вам следует вспомнить последний отпуск, когда вы чувствовали себя невероятно отдохнувшим, физически здоровым и энергичным, эмоционально удовлетворенным и с ясным умом (может быть, даже настроенным на творчество). Вам может показаться, что неразумно ожидать от вас или ваших сотрудников на работе такого же самочувствия, как в отпуске, однако очень полезно иметь в уме сценарий «идеального мира», если вы стремитесь улучшить здоровье своих людей.

Проявите интерес к здоровью своих сотрудников. Вот что мы имеем в виду.

***Увы!***

*Иоланда недавно пропустила несколько рабочих дней и выглядела необычно тихой и отстраненной. Раньше она всегда была очень живой, любила развлечения и часто поднимала настроение тем, у кого оно было неважным. Иоланда все так же выполняла свои обязанности, поэтому ее менеджер воздержался от разговоров о ее отсутствии или переменах в настроении. Кроме того, он опасался, что его вопрос может нарушить границу между миром работы и личным миром, что ему показалось рискованным. Итак, он не сказал ничего.*

*Через три месяца Иоланда со слезами передала ему заявление об уходе. Менеджер был в шоке и сказал, что не хочет, чтобы она уходила, что и команда, и он сам очень высоко ее ценят. Женщину, казалось, удивил его ответ, и она сказала: «Мне казалось, я вас совершенно не интересую, потому что вы даже не спросили меня тогда, почему я пропустила работу или почему я так печально выглядела, когда пришла в офис. Поэтому я решила, что команде будет лучше без меня».*

Босс Иоланды наконец сделал то, чего она от него ждала несколько недель назад. Он не стал выпытывать, что произошло, а просто предложил помощь. Иоланда расплакалась (на этот раз с благодарностью) и объяснила, что у нее были проблемы со здоровьем и что ее ответственность как матери и как члена команды оказалась больше, чем она могла осилить. Она сказала, что именно стресс из‑за попыток справиться с проблемами вывел ее из строя, а не сама болезнь.

Очень скоро заявление об уходе талантливой сотрудницы превратилось в план того, как Иоланда будет управляться с работой и домашними обязанностями, пока ее здоровье не восстановится. План включал работу на дому два раза в неделю, более раннее начало работы утром и более ранний уход домой, чтобы немного вздремнуть. Преданность Иоланды своему боссу и команде возросла многократно, производительность труда оставалась высокой, и через несколько месяцев она вернулась к обычному распорядку дня и прежнему самочувствию.

Начальник Иоланды поступил совершенно правильно в отношении и Иоланды, и команды, и самого себя. Он спросил, что он может для нее сделать, а потом вместе с ценным сотрудником разработал правильные решения. Можно держать пари, что Иоланду не так легко будет переманить в другую компанию. Единственное, что он мог сделать лучше – это поговорить с ней раньше.

Когда у вашего работника возникают проблемы со здоровьем, стресс или эмоциональный срыв, вы как менеджер несете ответственность за это. Спросите, чем вы можете помочь, а затем вместе составьте план дальнейших действий.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Обращайте внимание, если с вашим сотрудником что‑то неладно или его рабочие привычки существенно изменились. Не ждите. Спросите, чем вы можете помочь. Казалось бы, это так просто – но как мало менеджеров это делают!

• Когда ваш сотрудник говорит вам, что с ним что‑то неладно, идите ему навстречу, помогите составить план исправления ситуации.

*Один из самых моих талантливых инженеров отличался частыми вспышками гнева, по этой причине в команде постоянно царила суматоха. Мой босс предложил мне уволить его, но я решил, что этот работник ценен для нас и заслуживает, чтобы мы вложили в него средства. Мы поговорили, и он стал участником Программы помощи сотрудникам, где получил помощь, которая ему требовалась. Он избавился от того, что его беспокоило, и сейчас опять увлеченно работает. Моя поддержка в данном случае оказалась очень важной для него и для команды. Сейчас мы сильнее и гораздо продуктивнее, чем всегда.*

Технический директор

### Слово на букву «Б»

*Многим из нас работа необходима, и все мы хотим жить. Нам надо быть способными делать и то и другое.*

Опрос 2500 работников, проведенный Обществом управления трудовыми ресурсами и интернет‑сайтом USAToday.com, на тему удовлетворенности работой показал, что сотрудники ценят условия работы, поддерживающие баланс между работой и личной жизнью, поставив их на четвертое место в списке приоритетов. Вознаграждение/зарплата занимают пятое место.[[67]](#footnote-67) Другое исследование показало, что американцы готовы получать зарплату на 15 % меньше ради лучшего баланса между работой и личной жизнью.[[68]](#footnote-68)

**Баланс** между работой и личной жизнью входит в понятие хорошего здоровья и постоянно подбрасывает сложные задачи настроенным на него менеджерам. Одна команда потратила за последние годы столько времени на создание и поддержание этого баланса, что они стали называть его «словом на букву “б”». Эта тема у них практически запрещена для обсуждения, потому что всегда кажется, что есть несколько решений проблемы, и люди уже «заболели» от этих разговоров.

Тем не менее мы полагаем, что вам *необходимо об этом говорить*, и думать об этом, и даже кое‑что делать по этому поводу! Что значит баланс для вас и ваших сотрудников (он для всех разный)?

*Один начальник цеха, о котором мы слышали, давал каждому из 90 членов своей команды по 150 долларов ежегодно, чтобы он что‑нибудь сделал (все, что угодно!) для создания баланса в своей жизни. Единственное, о чем он просил, – рассказать о том, как были потрачены деньги. То, на что работники потратили деньги, показало, насколько индивидуальны наши нужды. Сотрудники рассказывали, что потратили деньги на уроки бальных танцев, на синтезатор, садовые инструменты и руководства по кикбоксингу. Для него было не так уж сложно потратить на каждого по 150 долларов, и задание, которое он дал, было абсолютно ясным. Есть ли у вас такой бюджет, который вы можете потратить по своему усмотрению?*

Мы не настаиваем на том, что проблемы баланса ваших сотрудников являются лично вашей заботой или что вы должны давать ответы на все вопросы. Мы предполагаем, тем не менее, что вы должны предпринимать действия, поддерживающие баланс, а вместе с ним и хорошее здоровье.

*Представьте себе, что жизнь – игра, в которой вы жонглируете пятью мячами. Вы назвали их «работа», «семья», «здоровье», «друзья» и «душа». Вы скоро поймете, что работа – это резиновый мяч; если вы его бросите, он отскочит назад. Но остальные четыре мяча – семья, здоровье, друзья и душа – сделаны из стекла. Если вы уроните один из них, от него непременно или отколется кусочек, или останется метка, трещина, или он может разбиться вдребезги. Это совсем не одно и то же. Вы должны это понимать.*

Брайан Дайсон, компания Coca‑Cola

### Преодоление снижает эффективность

Одним из самых ранних предупреждающих признаков стресса является физическое и умственное истощение. Около 49 % сотрудников говорят, что испытывают такой стресс на работе, что часто чувствуют совершенное бессилие. Более трети сказало, что они тратят больше часа в день на то, чтобы сосредоточиться, от чего страдает производительность труда, 44 % признают, что примерно четыре дня в году они находятся в таком стрессовом состоянии, что ни о какой эффективности не может быть и речи.[[69]](#footnote-69)

Мы вынуждены делать больше с меньшими потерями; двигаться быстрее, чем конкуренты; быть более креативными; большими новаторами; отличающимися от других; выполнять задания с меньшими финансовыми затратами и быть в полной боевой готовности постоянно. Все это заставляет многих людей говорить, что работа требует от них слишком многого.

***Увы!***

*Менеджер в медицинском учреждении заметил, что стал грубо разговаривать со своими подчиненными, что он плохо спит и чувствует какую‑то вялость. Когда его друг спросил, как тот проводит свободное время, он ответил: «Какое еще свободное время?» В прошлом этот человек проводил вечера дома, наслаждался фильмами, книгами, общением с друзьями. Расслаблялся, слушая музыку. Четыре раза в неделю занимался в спортивном зале. Сейчас все это казалось далеким воспоминанием. Его новый менеджер сменил порядки. Теперь все работники, в ком было хоть немного амбициозности и преданности организации, работали допоздна каждый вечер. Это слишком большое испытание для здоровья и ощущения баланса. В результате этот менеджер стал донимать своих подчиненных раздражительностью (двое недавно уволились), снизилась производительность его труда (может быть, оттого, что он был крайне измотан), появились постоянные головные боли и растущая обида на босса. Недавно он стал по Интернету подыскивать новую работу, решив, что где‑то ведь должно быть место с нормальными условиями труда! Этот менеджер скоро уйдет, отыскав работу, где проблема баланса, по крайней мере, обсуждается и где босс понимает, что у его работников за пределами работы есть жизнь.*

А как обстоят дела у вас? Какой пример вы подаете как менеджер и чего ждете от своих подчиненных? Задайте себе эти вопросы.

• Проповедую ли я трудоголизм? Отношусь ли я к трудоголикам?

• Чего я жду от своих людей – чтобы они по выходным гуляли или работали? Если работали, то как часто?

• Много ли я провожу собраний рано утром или вечером?

• Хвалю ли я подчиненных за долгие часы, проведенные в офисе, или же за работу, выполненную качественно и в срок?

И как вы ответили? Очень часто менеджеры препятствуют урегулированию баланса примером, который они подают, или тем, чего они ждут и что поощряют.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• ***Станьте для них желательным примером для подражания.*** Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные соблюдали баланс в своей жизни, вам придется его моделировать. Поделитесь с сотрудниками тем, что вы делаете для достижения баланса в вашей жизни. Возможно, люди думают, что у вас, кроме работы, ничего нет (надеемся, что они ошибаются).

• ***Проведите беседу о балансе*** на следующем собрании коллектива (или через одно). Посвятите этой теме целое собрание.

• ***Спросите людей, какими вещами им приходится «жонглировать»*** в жизни и что имеет для них самое большое значение. (Будьте готовы услышать, что работа не является приоритетом номер один для большинства из них.)

• ***Поддержите своих подчиненных в достижении баланса.*** Интересуйтесь их увлечениями, расспрашивайте об уроках гольфа или школьных спектаклях их детей.

### Перегруженные и расстроенные

Ганс Селье, основатель дисциплины управления стрессом, сказал: «Быть свободным от стресса значит быть мертвым». Мы согласны, что жизнь часто полна стрессов. Селье и другие выяснили, что хотя оптимальный уровень стресса приводит к пику продуктивности, его передозировка может, наоборот, вызвать спад активности и даже болезнь.

В организациях редко можно увидеть слишком мало стресса. Иногда можно отметить оптимальный уровень стресса и высокие результаты работы. Но гораздо чаще мы наблюдаем стрессовую перегрузку и, как следствие, негативное воздействие стресса на здоровье и на производительность труда. Похоже, между отсутствием баланса и стрессом существует непосредственная связь. Там, где баланс отсутствует, рабочая нагрузка обычно очень высока и вызывает сильные стрессы. Когда же люди живут сбалансированной жизнью, они получают меньше стрессов или лучше с ними справляются.

*Он выглядел таким напряженным и расстроенным, что я пригласил его в свой кабинет и спросил, не могу ли я что‑нибудь для него сделать. Он мне доверился, фактически стал изливать душу! Я слушал и сопереживал ему, пока он изливал свое разочарование, злость и неудовлетворенность. Через час он поблагодарил меня, сказав, что теперь чувствует себя гораздо лучше, и отправился на свое рабочее место. Как я понял, ему нужно было, чтобы я его выслушал и спокойно поддержал.*

Менеджер производственной фирмы

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

• Научитесь видеть признаки надвигающегося стресса. Когда вам кажется, что вы замечаете их у своих подчиненных, спросите, как они себя чувствуют. Они оценят ваше внимание и, возможно, доверятся вам.

• Как только вы узнаете, что происходит, продумайте вместе с вашим сотрудником возможное решение. Будьте открыты и изъявите желание проявить творчество в поисках путей облегчения стресса. Обсудите с ними некоторые варианты управления стрессом.

По возможности передайте часть работы другим сотрудникам. Подумайте, кто может помочь и как попросить о помощи.

Чаще делайте перерывы. Встаньте, походите по кабинету, сходите на короткую прогулку.

Отдохните от «электронного поводка» – объявите утро среды временем свободы и отключите смартфон.

Изучайте релаксацию, визуализацию и технику дыхания. Посетите курсы по управлению стрессом или займитесь йогой.

Изучайте способы облегчения стресса. Сходите в спортивный зал или займитесь бегом трусцой.

Возьмите за правило – никаких собраний по пятницам. Подумайте о делах, которые вы могли бы сделать.

Ищите профессиональную помощь или совет.

Достаточно спите, хорошо питайтесь, сократите провоцирующие стресс вещества, такие как кофеин и никотин.

Возьмите отпуск, настоящий. Один менеджер советовал своим людям не проверять в отпуске ни автоответчик, ни электронную почту! (Да, это значит, что вы нуждаетесь в резервной поддержке.)

• Поддерживайте своих сотрудников в то время, когда они учатся управлять стрессом. Например, если Майк решил, что ему нужны две пятнадцатиминутные прогулки в течение дня, чтобы ослабить стресс, вы должны поддержать его. Ваша поддержка окупится.

• Как следует проанализируйте роль, которую вы исполняете. Перестаньте вызывать своих сотрудников на ночную работу, дайте им отдохнуть.

• Предпринимайте все возможные усилия, чтобы уменьшить стресс в вашей команде. Наставляйте менеджеров, находящихся у вас в подчинении. Поощряйте их за снижение уровня стресса у их работников.

###### ИТОГ

Менеджеры должны понимать, что баланс между жизнью и работой и инициативы по снижению стрессовых ситуаций – это стратегический инструмент бизнеса, а не льготы работникам. Если у ваших сотрудников все прекрасно с балансом между жизнью и работой, то скорее всего у вас хорошо функционирующая организация. Ваши лучшие сотрудники будут усердно работать, выпускать качественную продукцию и крепко держаться за работу, которая обеспечивает их здоровьем и благополучием – эмоциональным, умственным и физическим.

## Глава 24

## Поколение «Икс» и другие поколения. Осторожно!

Я видел, как три молодых талантливых работника уходили с работы потому, что мы были слишком строги с ними и пытались взять их под абсолютный контроль. А надо было немного «ослабить хватку».

А. Дж.



**Внимание!** В этой главе рассматриваются возрастные группы занятого населения США. Мы не советуем обращаться с работниками, опираясь только на особенности их возрастной группы и не учитывая индивидуальных особенностей каждого из них. Но нам хотелось бы поделиться информацией о типичных чертах каждой возрастной группы. Мы вовсе не хотим подгонять людей под определенные стереотипы, мы пытаемся помочь вам наиболее эффективно работать с ними и сохранить ваших лучших сотрудников.

Тратите ли вы деньги на исследования возрастных и демографических особенностей клиентов? Специалисты по исследованию клиентов и маркетингу используют эту информацию, чтобы лучше обслуживать клиентов или более успешно продавать товар или услуги. А разве не это – ваша цель, когда вы хотите, чтобы у вас работали лучшие из лучших? Умение разбираться в типичных чертах различных возрастных групп поможет вам работать с людьми.

Вот пример того, как знание о возрастных группах помогает понять потребности работника.

**Предположим**, у вас работают талантливые люди разного возраста, и всем им необходим гибкий график работы. Разные поколения работников понимают этот график работы по‑разному. Обратите внимание на нюансы, определяемые жизненным опытом, ценностями и ожиданиями работников.

**Итак, гибкий рабочий график.**

• **Старшее поколение:** *я его заработал.* Я хочу проводить время с внуками, хочу иметь больше выходных, хочу понять, что такое выход на пенсию.

• **Поколение среднего возраста:** *я хочу его.* Я наконец‑то хочу уравновесить свою жизнь, хочу проводить больше времени с детьми, пожилыми родителями, внуками. Я хочу съездить в Европу, где раньше никогда не был.

• **Поколение Х:** *я заслуживаю его.* Я хочу работать по‑своему. Я хочу иметь возможность выбирать, проводить мне время за работой или с семьей, друзьями, занимаясь любимым делом.

• **Поколение Y:** *я ожидаю его.* Мне нужен годичный отпуск, чтобы пожить в Японии. Я хочу свободно ходить на ланч с коллегами и возвращаться на работу, когда мне удобно.

Замечаете ли вы сходство в потребностях работников? Всем им нужен гибкий рабочий график, но они по‑разному видят его. Если вы понимаете эти нюансы, вам проще будет удовлетворять их требования. А менеджеры, которые на это способны, имеют огромное преимущество перед остальными менеджерами.

### Что такое поколение?

Поколение – это группа людей, родившихся в один и тот же период и, соответственно, находящихся на одном и том же жизненном этапе. Поколения определяются пиками и падениями уровня рождаемости. Характер людей, принадлежащих к тому или иному поколению, зависит от пережитых событий, особенно во время формирования личности. В результате у каждой группы имеется собственный набор ценностей.

*Принадлежать своему поколению означает гораздо больше, чем просто родиться в каком‑то году. Это означает быть частью определенной эпохи. Это означает любить именно рок‑музыку, а не джаз. Или играть в бейсбол алюминиевой, а не деревянной битой. Это означает жить так, как не живет другое поколение.*

Неизвестный автор

Среди нынешнего занятого населения можно выделить четыре поколения, у каждого из которых свои виды на будущее и ожидания. Существует множество вариантов деления людей на поколения, и это неудивительно. Даты рождения и численность каждой группы будут немного отличаться в зависимости от того, какой подход к делению вы используете. (Авторы опираются на книгу Сьюзен Митчелл «Американские поколения: кто они, как они живут, о чем они думают».[[70]](#footnote-70)) Мы предлагаем вам меньше думать о датах рождения, а больше внимания уделять вопросу: «В чем их сходства и различия? И как понимание этого поможет мне удержать их на работе?»

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Читая эту главу, задумайтесь над данными вопросами. Обсудите их с вашими работниками. Постарайтесь включить в обсуждение представителей каждого поколения.

• Чем отличаются представители каждого поколения наших работников от других? Какими особенными способностями они обладают?

• Что в рабочей обстановке наиболее важно для каждого из поколений?

• Какими поколениями представлены наши нынешние и будущие клиенты?

• Чего не надо делать, чтобы угодить каждому из поколений?

• Что надо делать, чтобы угодить каждому из поколений?

• Что можно сделать, чтобы сократить разрыв между поколениями на работе?

• На какие принципы, установки и инициативы следует взглянуть глазами каждого из поколений?[[71]](#footnote-71)

***Поколения работников***



### Поколение Y (1977–1998)

Кто ваши новые работники? Молодые специалисты, работающие под наблюдением более опытных, недавние выпускники колледжей и университетов, обладатели степени MBA. Некоторые из них уже юристы, для многих это уже вторая работа. Они могут быть как вашими помощниками, так и вашими начальниками. Эта группа наиболее интересна, что легко объяснить. Эти люди работают слишком недолго для того, чтобы определить, как они повлияют на работу и на нас.

В книге «Взаимоотношение поколений» Диана Тилфолдт и Девон Шиф так описывают это поколение:[[72]](#footnote-72)

*«Они называют себя поколение Y. Мы называем их поколение Y‑not?*[[73]](#footnote-73)*, так как они полны сил и у них есть потенциал. Будущие лидеры будут именно такими, какими их представляет себе это поколение. Можем ли мы соответствовать этим представлениям?»*

Поколение Y также называют детьми тысячелетия, следующим поколением, а также эхом демографического взрыва. В эту группу входят 75 миллионов человек, и она, судя по всему, окажет такое же влияние на рабочую среду, как и примерно равное ей по численности поколение среднего возраста.

###### Что они несут и чего они хотят

Поколение Y – цифровое поколение. Эти люди выросли с мобильными телефонами, таймерами и собственными адресами электронной почты. У них есть не только компьютеры – у них есть серверы, чтобы, если нужно, открыть еще одно дело. Они выполняют огромное количество задач одновременно. Посмотрите, как они справляются с взятой на дом работой, в это же время разговаривая по телефону, отвечая на электронное письмо, глядя в телевизор или блуждая по Интернету. Они много работают и привыкли соответствовать высоким требованиям. Они ценят структуру, процесс и обратную связь.

Нанимая на работу представителей поколения Y, бесполезно размахивать деньгами. Для них гибкость рабочего графика и свобода важнее карьерного роста и денег. Они хотят денег, но понимают их по‑своему: удобные часы работы, хороший рабочий климат, работа с возможностью учиться и расти.[[74]](#footnote-74) Итог: им нужна *классная* карьера в ведущей отрасли экономики, которая изменит мир.

Многие из них предпочитают работать в коллективе, а не в одиночестве. Они хорошо работают в команде. Они терпимы к начальству и толерантны к многообразию. Это наиболее образованное поколение за всю историю США и наиболее подготовленное к глобализации. У представителей этого поколения всегда был доступ к международным новостям (канал CNN появился одновременно с ними), вместе с японскими детьми они собирали карточки с покемонами и в любой стране могли найти «Макдоналдс».

У представителей поколения Y развито чувство гражданского долга, они любознательны и вежливы. Они не пойдут работать в неустойчивые компании или компании с высокой текучестью кадров и не будут менять работу, как представители поколения Х. По мнению специалистов, на работе это поколение похоже на старшее.

###### Что нужно делать, чтобы удержать их

Не забывайте спрашивать каждого работника этого поколения, что ему нужно, чтобы остаться на работе. Учитывайте все стратегии, изложенные в этой книге, но основное внимание уделяйте следующим моментам.

• ***Возможности.*** Работники должны удовлетворять свою любознательность и работать в командах. Они привыкли проверять себя и быть полезными. Так что предложите им чем‑либо заняться, придумайте им новое задание или предоставьте возможность продвижения. Обязательно обеспечьте их всеми необходимыми технологиями – они уже от них зависят.

• ***Правда.*** Постоянно общайтесь с ними и будьте честны. Эти работники выросли на расписаниях, тестах, советах наставников, учителей, родителей и тренеров. Все это им необходимо, чтобы добиваться отличных результатов. Им нужно нечто большее, чем похвала один раз в год.

• ***Цели.*** Помогите им найти долгосрочные цели, предоставьте им большой выбор в плане карьеры и чувство уверенности в работе. И не забывайте награждать их, когда они достигают целей, в соответствии с их потребностями (признание, выходной, премия, новейшие технологии).

### Поколение Х (1965–1976)

С момента выхода первого издания книги «Любите их, или вы их потеряете» представители этого поколения повзрослели. Тогда они были самыми молодыми, теперь есть поколение еще моложе. У нас была возможность работать с ними, управлять ими, общаться с ними. Они больше не являются загадкой.

Их 41 миллион – это треть занятого населения США. Они очень талантливы в менеджменте и еще покажут себя во всей красе, когда поколение среднего возраста уйдет с рынка рабочей силы. Но их недостаточно. К 2010 году количество работников в возрасте от 35 до 44 лет сократится на 15 %.[[75]](#footnote-75) Представителей поколения Х будет очень мало (да, еще меньше, чем сейчас), и у них будет огромный выбор рабочих мест – компании будут бороться за их талант.

###### Что они несут и чего они хотят

Когда более старшие работники смотрят на резюме представителей этого поколения, они часто называют их «летунами». Трудовая книжка, испещренная записями с различных мест работы, заставит нахмуриться инспектора по кадрам более старшего возраста, но произведет благоприятнейшее впечатление на ровесника претендента. Для поколения Х организация – это место, где можно научиться чему‑то новому, получить новый опыт. Это трамплин к новым возможностям – в этой организации или какой‑либо другой. Такая ситуация характерна для многих работников этого поколения: они могут сменить пять‑шесть работ за столько же лет. Благодаря этому большинство из них приобретает огромный опыт, который может укрепить вашу команду.

У представителей поколения Х особенный подход к работе: они хотят иметь четкое представление о том, что от них ожидается. Но когда они его получают, им необходима свобода, они должны работать так, как хотят, и тогда, когда хотят.

***Увы!***

*Зарплата была хорошая. Мне нравилось место. Но я знал, что могу гораздо больше. А они хотели, чтобы я продолжал делать то, чем я занимался. Поэтому я ушел.*

Представитель поколения Х в компании, создающей высокие технологии

Работники поколения Х не проявляют слепой преданности компании. Они могут быть целиком и полностью преданы проекту, команде, начальнику, если они его любят, цели организации или даже самой организации. Но эта преданность основывается на понятии взаимности. Они останутся на работе до тех пор, пока проверяют себя, растут, наслаждаются работой; до тех пор, пока вы получаете от них то, что вам нужно. Но если необходимость в этом партнерстве ослабнет или, наоборот, усилится, но лишь для одной из сторон, эти работники уйдут.

Кроме того, представителям поколения Х необходимо равновесие работы и личной жизни. У них есть границы, которыми они довольно эффективно пользуются. Это вовсе не означает, что они не согласятся работать всю ночь, если это необходимо. Но и готовности так работать в течение последующих двадцати лет от них не ждите. Многие считают, что самый большой вклад этого поколения в развитие экономики – требование равновесия работы и личной жизни. Они не живут для того, чтобы работать. Они работают для того, чтобы жить.

###### Что нужно делать, чтобы удержать их

Не забывайте спрашивать каждого работника этого поколения, что ему нужно, чтобы остаться на работе. Прежде всего вы должны учитывать следующие стратегии из этой книги.

• ***Карьера.*** Работники должны постоянно проверять себя и учиться. Ваша организация для них – остановка в пути, место, где можно пополнить свои навыки и резюме. Помогайте им получать новые навыки и предложите им возможности карьерного роста в вашей организации.

• ***Информация.*** Держите их в курсе событий. Постоянно общайтесь с ними и будьте честны. Они любят электронную почту, но личное общение укрепит ваши отношения и усилит желание работника остаться.

• ***Свобода.*** Обеспечьте работникам гибкий график работы, свободу и равновесие работы и личной жизни. (Если вы принадлежите к более старшему поколению, научитесь этому у более молодых сотрудников!)

Некоторые читатели говорят: «Подождите‑ка! Я – представитель поколения среднего возраста, но мне необходимо то же самое, что и представителям поколения Х!» Это возможно. Но существует различие: если работник поколения среднего возраста не получит этого, он будет жаловаться. Если этого не получит представитель поколения Х, он уйдет. Потребности этого поколения могут быть сходными с потребностями других поколений. Но работники поколения Х скорее скажут, что им нужно, и уйдут, если вы им этого не дадите.

### Поколение среднего возраста (1946–1964)

Это поколение, представителей которого называют еще «беби‑бумерами», насчитывает 76 миллионов человек. Иногда его представителей делят на ранних и поздних. Их называют королями и королевами труда. Это конкурентоспособные, трудолюбивые работники. Они составляют 45 % занятого населения США. Основной чертой этого поколения является концентрация на достижении личных целей. И сейчас, когда они достигли среднего возраста, они снова задаются вопросом о смысле жизни. Часть из них принадлежат «поколению сандвича»: с одной стороны, они заботятся о подрастающих детях, с другой – о престарелых родителях. У тех работников, дети которых выросли и живут отдельно, гораздо больше свободного времени и неистраченных денег. Они задаются вопросом, как и когда насладиться свободным временем.

###### Что они несут и чего они хотят

Работники этого поколения считают, что работу нужно выполнять во что бы то ни стало, что объясняет их феноменальный успех. В то же время их подход не находит поддержки у представителей двух более молодых поколений, считающих, что эти работники пожертвовали всем, включая семью, для самореализации. Их называют «поколением Я» и обвиняют в эгоцентризме. С другой стороны, работники среднего возраста полагают, что младшие поколения просто не хотят «выполнять свои обязанности» и «зарабатывать свои премии».

Сейчас они стремятся к равновесию и ищут выход из сложившейся ситуации. Они задумываются над ранним уходом на пенсию, но не обязательно прекращают работать. По опросам Американской ассоциации пенсионеров, в которых участвовали 1500 работников от 45 до 75 лет, 70 % из них собираются работать и после выхода на пенсию.[[76]](#footnote-76) Вопрос заключается в следующем: чем они будут заниматься, когда уйдут из вашей организации?

###### Что нужно делать, чтобы удержать их

Не забывайте спрашивать каждого работника этого поколения, что ему нужно, чтобы остаться на работе. В первую очередь вы должны учитывать следующие моменты, описанные в этой книге.

• ***Энтузиазм.*** Помогите им найти значимую работу. Они ищут значимость в работе и жизни с детства. Расспросите, чем они увлекаются, что им интересно, как это можно использовать в работе. Расспросите, какую роль они бы хотели играть. У них море энергии и времени, которые можно использовать в работе.

• ***Разнообразие.*** Держите их на пределе. Обучайте их. Даже самые старшие из них хотят учиться чему‑то новому. Зайдите в колледж – и вы увидите в классе мировой истории, поэзии или политологии людей среднего возраста. Спросите, чему бы они хотели научиться в этом или следующем году.

• ***Вознаграждение.*** Обращайте внимание на их ответственность и полную отдачу в труде и благодарите за это. Их раздражает отсутствие преданности и принципа «работай до последнего» у поколений Х и Y. Они хотят, чтобы вы признали их ценности и особенности, и если вы оправдаете их ожидания, они будут и дальше работать изо всех сил.

Примечание. Поскольку скорый уход поколения среднего возраста сейчас является острой проблемой, мы включили еще один раздел об этих работниках в «Руководство по устранению неисправностей».

### Старшее поколение (1933–1945)

Их еще называют ветеранами, поколением колебаний, поколением молчащих. Этих работников 34 миллиона. Их богатый опыт, а также трудолюбие и преданность являются основой многих традиционных корпораций. Они понимают и ценят необходимость добиваться общих целей и сохраняют наследие знаний. С учетом того, что ожидается дефицит рабочей силы, вы можете захотеть оставить этих работников у себя подольше.

###### Что они несут и чего они хотят

Представители старшего поколения возглавляют компанию, сохраняют клиентов, традиции и воспоминания. У них сильно развито чувство гражданского долга, они всегда готовы помочь. И они обладают огромным количеством знаний, если кто‑нибудь еще об этом помнит.

*В фильме «О Шмидте» есть такая сцена: Джек Николсон сидит за столом, глядя, как часовая стрелка приближается к пяти. Это его последний рабочий день – он выходит на пенсию. Кажется, что работа всей его жизни уместилась в нескольких коробках с вещами. Он спрашивает: «Когда придут за коробками?» Часы бьют пять. Пора уходить из офиса в последний раз. А коробки так никто и не забрал.*

###### Что нужно делать, чтобы удержать их

Не забывайте спрашивать каждого работника этого поколения, что ему нужно, чтобы остаться на работе. Обращайте особое внимание на следующие стратегии.

• ***Достоинство.*** Уважайте их знания. Говорите им, как вы цените то, что они делают для вас, своей команды и организации в целом. И *используйте* их труд.

• ***Обучение.*** Позвольте им учить молодых работников, передавать им свои знания и мудрость.

*Компании предстоит смотреть в оба, когда уйдет старшее поколение работников. Никто не обучает новичков по‑настоящему. Можно объяснить работнику, что такое насос и как он функционирует. Но нельзя объяснить ему, какой звук издается, когда что‑то не так.*

Работник нефтяной компании[[77]](#footnote-77)

• ***Связь.*** Свяжите их с общественными организациями, чтобы их знания не пропадали даром. Спросите, хотят ли они работать в комитете общественных услуг вашей организации или возглавить какую‑либо благотворительную кампанию.

А вот еще кое‑что.

• ***Наем.*** Когда вам не хватает талантливых работников или вам нужен кто‑то умный, преданный, трудолюбивый и связанный с клиентами, подумайте о том, чтобы нанять работника старшего поколения. Такие компании, как Toys «RК» Us, The Home Depot и Anheuser‑Busch, недавно обратились в Американскую ассоциацию пенсионеров, чтобы найти работников. Это взаимовыгодная сделка.[[78]](#footnote-78)

*Многие поняли, что работники, которым за 50, – это не обязательно те, кто носит старомодную одежду и жалуется на артрит. Мы не считаем себя старыми. Нам кажется, что нам по 40 лет.*

Джерри Джейер, www.50plusMag.com[[79]](#footnote-79)

Теперь вы знаете достаточно. Посмотрим, как эти знания можно применять на практике.

### Предотвращение столкновений

*Я нанял молодую талантливую женщину со степенью магистра в коммуникации. Проработав в компании год, она попросила предоставить ей отпуск – и не простой, а годичный. Она хотела поработать Золушкой в японском Диснейленде. Я обсудил это с начальником, и мы решили удовлетворить ее просьбу и предоставили ей годичный неоплачиваемый отпуск. Она очень талантлива, мы не хотим ее терять. Я уверен, что она вернется. Надеюсь, она проработает у нас много лет.*

Менеджер PR‑агентства

Этот менеджер мог счесть просьбу работницы абсурдом – ведь он (представитель поколения среднего возраста) *никогда* бы не попросил годичный отпуск, проработав в компании год. Но он учел различия между поколениями и оценил работника, в результате просьба женщины была выполнена. А вы смогли бы поступить так?

Вот еще несколько примеров столкновения культур, о которых мы слышали.

• Менеджер службы персонала (представитель поколения среднего возраста) проводит собеседование с представительницей поколения Y (22 года). Когда он спрашивает, есть ли у нее вопросы, она говорит: «Сколько дней будет составлять мой отпуск и когда я смогу взять первый?»

• Представитель поколения Х не рад «обязательному» обучению. Он говорит начальнику (представителю поколения среднего возраста), что предпочел бы вместо этого нанять репетитора и почитать учебники по интересующей теме.

• Представитель поколения Y отчитывается перед представителем поколения Х, которого считает «отсутствующим менеджером».

• Представитель поколения Х говорит своему начальнику (представителю старшего поколения), что намерен уйти с работы, чтобы посмотреть футбольный матч своего сына, даже несмотря на то, что проект не закончен.

• Представитель старшего поколения хочет «проинструктировать» представительницу поколения Y перед тем, как она пойдет на встречу с клиентом. Но она отказывается.

Вам эти ситуации знакомы? Как бы вы поступили теперь, зная все это?

*Мне не нравится этот человек. Я должен узнать его поближе.*

Авраам Линкольн

Следующая таблица (табл. 5) поможет вам запомнить основные различия между поколениями. Используйте ее, чтобы улучшить работу с персоналом!

***Таблица 5***



###### ИТОГ

Необходимость мотивировать и удерживать работников разных поколений сохранится и в будущем. Обратите внимание на их различия не для того, чтобы делить их, а для того, чтобы работать с ними более эффективно. Учитывайте все возможные потребности, но помните, что они по‑разному интерпретируются и ценятся разными поколениями. Используйте и сходства – ведь в нас больше схожего, чем различного. И помните, что для того, чтобы удержать работника на работе, надо использовать индивидуальный подход. Выясняйте, что нужно каждому из ваших талантливых работников, вне зависимости от того, к какому поколению он или она принадлежит.

## Глава 25

## Делегирование. Поделитесь властью

Мой босс всегда должен быть прав.

А. Дж.



Представьте себе, что вы едете по шоссе в оживленном городе. Вы подъезжаете к перекрестку без знаков приоритета. И вдруг кто‑то с улыбкой говорит: «Только после вас». Вы наверняка подумаете, что такое случается редко.

Точно так же и передача власти на работе происходит нечасто. Оказывается, большинство менеджеров, получив власть, не собираются с ней расставаться. Иными словами, так здорово быть важным и могущественным. Но за это придется и платить.

Исследования и опыт подтверждают, что когда вы наделяете работника властью, вы заставляете его самостоятельно принимать решения, ему приходится быть более креативным, полным энтузиазма, и, наверное, его производительность повышается. А энтузиазм и чувство собственной необходимости повысят желание сотрудника остаться работать в вашей компании.

### «Наделить кого‑то властью? Да я сам ее только что получил!»

Чувство только что обретенной власти – одно из самых приятных ощущений на пути карьерного роста. Даже если вы никогда раньше к этому не стремились, понимание того, что вы достаточно компетентны для принятия более значимых решений и управления другими людьми, льстит вашему самолюбию.

Когда вы получаете власть, от нее очень трудно отказаться. Многие ролевые модели учат нас стремиться к этой власти (диктаторский тип), но ни одна не говорит об отказе от власти. В 1980‑х годах в книгах по менеджменту часто писали о необходимости передавать полномочия подчиненным, и многие менеджеры задавались вопросом: «С чего это вдруг я должен позволять моим подчиненным принимать больше решений, брать на себя больше ответственности? И если я и должен наделять их властью, скажите как».

Итак, давайте ответим на эти два наиболее важных вопроса: как и почему надо делегировать свои полномочия?

### Почему следует наделять подчиненных властью?

Вот пример, который иллюстрирует некоторые преимущества делегирования полномочий.

***Увы!***

*Однажды утром менеджер крупной фармацевтической компании (назовем ее Джоан) проснулась и поняла, что 20 % ее подчиненных делают 80 % работы. Она была обеспокоена из‑за целого ряда причин.*

• *Казалось, что те 80 % работников, которые не использовали свой творческий и интеллектуальный потенциал, не участвовали в работе или же просто выполняли указания. Было похоже, что они не очень‑то удовлетворены своей деятельностью. И она была уверена, что во многих случаях они могли быть более производительными, если бы были по‑настоящему вовлечены в работу.*

• *Компании трудно оставаться конкурентоспособной, если работники не используют весь свой потенциал, не становятся более креативными, не работают на пределе своих возможностей.*

• *Она и несколько «мыслящих» работников тратили свое время на то, чтобы отвечать на вопросы и решать чужие проблемы.*

• *Она потеряла несколько талантливых работников, которые уходя признавались, что были способны на большее, им просто стало скучно.*

*Что здесь не так?*

Джоан знала следующее:

• ей нужно повысить креативность в группе;

• ей нужно повысить вовлеченность людей в работу;

• ей нужна удовлетворенность людей работой и все вытекающие из этого положительные результаты (например, продуктивность);

• ей и некоторым «*мыслящим*» работникам нужно тратить меньше времени на то, чтобы отвечать на вопросы и принимать решения за других;

• ей нужно сохранить свой талант!

Джоан понимала, что нужно что‑то делать, чтобы добиться этих целей. Через некоторое время она догадалась, что решение всегда было рядом. Посмотрим, каким же способом Джоан решила свою проблему за считаные минуты. А вы задумайтесь, не знакома ли вам эта ситуация.

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Ответьте самому себе на следующие вопросы.

• Ваша организация с таким же трудом сводит концы с концами, как и многие другие компании после длительного периода сокращений?

• Верно ли, что ваша сфера непосредственного подчинения больше, чем когда‑либо, и ожидаете ли вы, что вам придется работать все больше и больше?

• Есть ли в организации работники, которым не хочется появляться на работе в понедельник утром?

• Многим ли работникам до сих пор необходимо постоянно давать указания?

• Все ли зависит от вас?

• Потеряли ли вы хоть одного работника из‑за того, что он был способен на большее, чем от него требовалось, и ему стало скучно?



Если ваши ответы – «нет», то вы либо уже наделили властью своих подчиненных, либо еще не почувствовали необходимости в этом. Если это так, переходите к другой главе, в которой говорится о том, что в настоящий момент более важно для вас, и о том, с чем вы пока не очень хорошо справляетесь.

Если вы ответили «да» на четыре или больше вопросов, читайте эту главу. Вы только что нашли причины, по которым необходимо наделить подчиненных властью. Вы должны это сделать, чтобы ваша компания оставалась конкурентоспособной. А также для того, чтобы сохранить в компании талантливых работников.

*Чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице, тем больше вам необходимо делить лавры побед с другими людьми. Для начальников это означает, что нужно внимательно следить за тем, какое поощрение получают их подчиненные. Если вы заметили, что говорите «Великолепная идея, но…», постарайтесь замолчать после слова «идея».*

Маршалл Голдсмит, коуч топ‑менеджеров[[80]](#footnote-80)

### Кто прав?

Возможно, вы убеждены, что нужно наделить властью своих подчиненных, но не знаете, с чего начать. Правила могут быть размытыми и трудными для запоминания, как те разделы правил дорожного движения, в которых говорится о движении по оживленной трассе или о том, как пересечь перекресток без знаков приоритета.

Когда вы наделяете властью подчиненных, неуверенность становится еще больше, потому что в этом случае просто *нет правил*. Ваша организация устанавливает нормы и модели поведения, но вы как менеджер обладаете колоссальной свободой действий в этой области.

Давайте вернемся к нашему примеру, чтобы посмотреть, как Джоан делегировала полномочия подчиненным.

***Увы!***

*Джоан поняла: необходимо, чтобы думали хотя бы 80 % работников, но уж никак не 20. Она поняла, почему подчиненные ждали ее указаний, приходили к ней за ответами и попросту не забивали себе головы проблемами. Причина была ошеломляющей: все дело в самой Джоан.*

*Джоан получила эту должность, потому что была умницей и хорошим лидером. Было очень приятно получить больше подчиненных, больший бюджет, новый кабинет. Она приветствовала желание подчиненных приходить к ней в любое время с вопросами и проблемами. Джоан чувствовала себя умной и важной – ведь она каждый день решала проблемы своих подчиненных (а вам это чувство знакомо?). Ее осенило, что она культивировала в них «синдром спящего мозга». Зачем думать, если за них это делает начальник?*

*Поэтому единственное, что сделала Джоан для решения проблемы, это повесила на двери в свой кабинет знак:*

Что?! И это все? Это конец истории? Ну, вообще‑то, да. Джоан объяснила своим подчиненным, что, отвечая на их вопросы и управляя каждым их шагом, она недооценивала их. Она признала, что, отвечая на вопросы вместо того, чтобы их задавать, она лишала компанию огромного потенциала работников. И когда подчиненные входили в открытую дверь и задавали вопросы, она просто указывала на знак и задавала вопросы, подводящие самих работников к решению проблем:

• как вы думаете, в чем проблема;

• как вы думаете, что нужно сделать для ее решения;

• какие альтернативы у нас имеются?

Эти вопросы побуждали работников самостоятельно решать проблемы, полагаться друг на друга, а не на начальника, и находить множество вариантов решений. Джоан хвалила работников, которые пытались найти необычные, креативные решения и новые подходы. Производительность ее группы превзошла производительность остальных групп, а текучесть кадров в ней была наименьшей. Другие менеджеры приходили к ней за советом.

Джоан делилась своим секретом с улыбкой: «Я подавила свой эгоизм. Я не могла больше оставаться всезнайкой, поскольку нужно было, чтобы мои подчиненные думали самостоятельно. Мне пришлось наделить их властью, увидеть в них умных и стремящихся к успеху коллег. Я сократила свои полномочия, передав часть подчиненным. В результате все довольны. Мне стало легче и приятнее работать, а моя команда стала показывать как никогда хорошие результаты. Но лучше всего то, что сейчас мои талантливые подчиненные более счастливы и мотивированы, чем когда‑либо, и они не собираются уходить, покуда работа доставляет им столько удовольствия».

Но в подходе Джоан привлекает внимание еще кое‑что. Знак «нет ответов» мог бы только раздражать подчиненных, если бы она не учитывала следующие ключевые моменты.

• Заинтересовывайте подчиненных в том, чтобы они приходили с ответами. Даже если бы вы на их месте поступили по‑другому, учитывайте и поддерживайте все их идеи.

*Управляющий менеджер компании Kraft Foods делегировал часть своих полномочий линейным менеджерам. Они разработали график и новую систему работы команды, при которых производство возросло, а накладные расходы и текучесть кадров сократились.*

• Управляйте своими эмоциями, если вы наделили работников полномочиями, но они совершили ошибку. Иногда наделять работников полномочиями опасно, и неизбежны ошибки. Но вместо того чтобы наказывать подчиненных, помогите им вынести урок из сложившейся ситуации. Посоветуйте им, что они могут сделать в подобной ситуации в другой раз, а не сокрушайтесь о том, что они могли бы сделать в этот.

*Топ‑менеджер совершил ошибку, стоившую компании 10 миллионов долларов. Идя к боссу, он ожидал его гнева и, возможно, даже увольнения. Босс спросил, чему научился менеджер в этой ситуации, и тот назвал множество вещей, которые сделал бы в следующий раз. Он ждал расправы. В конце концов менеджер спросил: «Вы меня не уволите?» На что босс ответил: «С какой стати? Я только что вложил 10 миллионов долларов в ваше обучение».*

• Будьте полезны своим подчиненным. Будьте для них подмогой. Передавать полномочия не значит полностью отстраняться от решения проблем. Наделение властью становится просто катастрофой, когда менеджер перекладывает нагрузку на плечи подчиненных и принимается за более важные вещи. Подход «нет ответов» годится только в том случае, когда вы хотите вывести работника из тупика с помощью «мозгового штурма» и готовы все время помогать ему.

• Чаще обращайтесь с работниками как с коллегами, чем как с подчиненными. Демонстрируйте это, иногда выполняя работу, которая может быть «ниже вашего достоинства».

*Пилот компании Southwest Airlines болтал с молодой парой с ребенком, которые занимали места в первом ряду сидений. Когда молодая мама вспомнила, что бутылочка ребенка находится в багаже, а не в ручной клади, погрузка багажа в самолет уже шла полным ходом. Молодая женщина с отчаянием выглядывала в иллюминатор, пытаясь разглядеть голубой чемодан. Пилот спросил, какой из чемоданов принадлежал паре, а затем спустился вниз, чтобы найти его. Женщина знаками помогала ему найти чемодан, открыть его и отыскать бутылочку. Когда пилот вошел в салон с бутылочкой, пассажиры и стюардессы зааплодировали. Пилот мог бы поручить эту задачу стюардессе, но подумал о том, что это послужит хорошим примером, и сделал все сам.*

• Не будьте в центре внимания. Наверное, это самое сложное. Будучи героем, вы могли бы получить аплодисменты и присвоить себе заслуги команды. Но делегировать полномочия означает поделиться этими аплодисментами и заслугами. Как ни странно, ваша репутация будет укрепляться благодаря вашим подчиненным, если вы будете давать им возможность проявлять себя, свой ум и изобретательность.

*Менеджеры компании Nordstrom при наделении подчиненных полномочиями руководствовались правилом: «Всегда руководствуйся собственным мнением». Один из менеджеров рассказал интересную историю: однажды запыхавшаяся сотрудница поздно вернулась с перерыва на ланч. Начальник спросил ее, почему она так запыхалась (не почему она поздно пришла), и сотрудница рассказала, что беременная женщина заказала новый купальный халат, и он как раз поступил. Когда сотрудница позвонила клиентке, чтобы сообщить это, ей сказали, что утром клиентку увезли в роддом. Поэтому работница воспользовалась перерывом на ланч, чтобы отвезти заказ клиентке. Последняя написала благодарственное письмо в руководство компании, и работница была вознаграждена за отличное обслуживание клиентов.*

Встречали ли вы когда‑нибудь подобное обслуживание в компании, где работники подвергаются жесткому контролю? Вряд ли. Можете быть уверены: когда вы расширите полномочия работников, их будут посещать великолепные идеи, они будут выполнять работу, которую их выполнять не просили. Они будут вносить свой вклад в достижение успеха компании. Они могут просто поражать вас.

###### ИТОГ

Делегирование усилит желание ваших подчиненных остаться у вас в компании. По мере получения полномочий для творческой работы, принятия собственных решений, участия в успехе команды их удовлетворенность работой будет расти (а вместе с ней и ваше желание сохранить их). В то же время увеличится и конкурентоспособность компании, способность добиваться поставленных целей. У вас есть огромная власть, которой можно наделить подчиненных. Сделайте это и посмотрите, что получится.

## Глава 26

## Апогей. Стремитесь к нему

Один из моих лучших работников вчера предупредил меня об увольнении. А я‑то думал, что знаю все о том, как сохранить ключевых сотрудников. Я намерен так поставить дело, чтобы все было по‑другому.

А. Дж.



Вы сделали это. Вы добрались до конца. Вы могли сделать это разными способами. Кто‑то внимательно читал каждую главу книги. Кто‑то бегло пролистал страницы и остановился здесь. А кто‑то просто начал читать с конца.

Каким бы образом вы ни добрались до последней главы, у нас есть несколько вопросов, на которые вы должны ответить. Эти вопросы покажут, насколько внимательно вы читали эту книгу и над чем вам еще надо работать. Если вы начинаете читать отсюда, вопросы подскажут, к каким главам вам стоит приступить прежде всего. В любом случае этот небольшой тест (табл. 6) составлен для вас.

Каждый вопрос отражает главную мысль той или иной главы (от первой до последней). Пожалуйста, будьте искренни и спрашивайте себя, придерживаетесь ли вы (до сих пор?) такого мнения по поводу управления людьми.

*Примечание*: невозможно ответить «нет» на все 26 вопросов.

### Каков ваш индекс привлечения/удержания?

###### Тест для менеджеров

***Таблица 6***





Итак, каким получился результат? Давайте теперь разберемся с вашими ответами и решим, что делать дальше.

ЧТО ДЕЛАТЬ…

• ***Подсчитайте результат.*** Если отрицательных ответов больше, чем утвердительных, вы на верном пути. Если наоборот, вам еще над многим стоит поработать. Посмотрите, на какие вопросы вы ответили утвердительно, и прочитайте (или перечитайте) соответствующие главы. Выберите одну или несколько стратегий, которые вы сможете применить у себя на работе. Работайте, концентрируйтесь на поставленных задачах, и будьте терпеливы. Нужно по крайней мере три недели на то, чтобы выработать новую привычку.

Я понял, что создал в целом неплохую культуру удержания работников. Как мне казалось, я предоставляю подчиненным достаточно свободы, но им нужно больше. Им нужна свобода, чтобы выполнять работу так, как они хотят, пока добиваются результатов, и даже для того, чтобы сделать как можно более удобным рабочее время. Этим я буду заниматься следующие несколько месяцев.

Руководитель группы в производственной компании

• ***Обеспечьте обратную связь.*** Когда вы пробуете что‑то новое, вы можете чувствовать нечто необычное. Попросите коллег или подчиненных, которым вы доверяете, говорить, что работает, а что нет.

Я решил, что нужно показывать работникам, что я о них забочусь и уважаю их труд. Сначала, когда я приходил к ним и интересовался, как идут дела, они нервничали, ожидали, что я сейчас упрекну их в чем‑либо. Однако через несколько недель они привыкли. Я попросил одного из подчиненных, которому доверяю, рассказать о ситуации на рабочем месте. Он сказал, что сотрудники заметили и высоко оценили изменения в моем поведении. Положительный результат заставляет меня работать в этом направлении дальше.

Менеджер проектной компании

• ***Вознаградите себя и сделайте новый выбор.*** Признайте свой успех. Похвалите себя – вы этого заслуживаете. А затем выберите новую стратегию и работайте над ней.

Я работал над обучением сотрудников и преуспел в этом. Я похвалил себя за успехи, но еще большей наградой стала реакция работников. Теперь я возьмусь за развлечения. Мы слишком долго работали не покладая рук, пришло время немного отдохнуть. Я начну с того, что в пятницу после обеда закажу пиццу и выключу телефоны. Я хочу просто поговорить с сотрудниками о том, как можно получать больше удовольствия от работы. Я уверен, что у них есть потрясающие идеи.

Владелец фирмы по подбору руководящего персонала

### Обращение к руководителям менеджеров

*Как можно предоставлять услуги мирового уровня, если нет специалистов мирового уровня?*

Фред Смит, генеральный директор компании Federal Express



Если вы управляете менеджерами, вам захочется четко и ясно объяснить им, что они отвечают за то, чтобы сохранить талантливых работников. Вы можете захотеть отправить им письмо, где обрисуете цель сохранения работников и объясните, каким образом менеджеры должны отчитываться и каковы будут последствия, если они не достигнут поставленных целей. Подумайте о том, что вы напишете менеджерам, ответственным перед вами. Вот пример подобного послания.

*Главное сейчас – оставаться лучшими в отрасли. Я видел, как вы работаете. Я знаю, как хорошо вы управляете людьми. И я уверен, что вы можете не только достичь поставленных целей, но и добиться чего‑то большего. Для этого существует два необходимых условия. Первое – хорошее управление. Второе – хорошие работники. А сейчас очень трудно найти талантливых специалистов. Поэтому, когда мы находим хороших работников, мы просто не можем себе позволить потерять их.*

*Помимо того, что вы выполняете обычные задания в области продаж и обслуживания, я хочу, чтобы сохранение талантливых работников стало вашей главной задачей. Помните: важнее вас в этом нет никого. В глазах ваших подчиненных вы представляете собой компанию в целом. Культура, которую вы создаете в своем отделе – персональные вознаграждения и уважение, время на то, чтобы выслушать каждого из ваших сотрудников и помочь ему, – все это ключевые моменты в стратегии сохранения и мотивации работников. Каждый из вас отвечает за развитие и сохранение своих подчиненных. Это приведет нас к процветанию.*

Лон А. Смит, бывший президент и генеральный директор компании Hartford Life

###### ЧТО ДЕЛАТЬ…

Помимо того, что вы направите вашим менеджерам эти письма, попробуйте также встретиться с руководителями своего уровня и обсудить вопросы, приведенные ниже. Обсудите различия в ваших подходах. Соглашайтесь. Действуйте. Оцените. Продолжайте.

**Ключевые вопросы**

• Как нам бороться за таланты?

• Что делать с менеджерами, которые плохо обращаются с подчиненными?

• Как мы увидим, что философия «любите их» терпит поражение?

• Как можно заставить менеджеров думать не только о деньгах, но и о том, как сохранять талантливых работников?

• Как можно награждать менеджеров, рискующих ради того, чтобы заинтересовать и сохранить талантливых работников?

• Как заставить менеджеров отвечать за планирование удержания работников?

• Как помочь другим обратить внимание на растущие таланты?

• Как можно поддерживать продолжительное обучение подчиненных нам менеджеров, ответственных за стратегию удержания работников?

• Как заставить высшее руководство прислушаться к нашим идеям?

• Как можно заставить их что‑либо предпринимать?

• Как мы узнаем о своем успехе? Каковы цели наших подразделений? Как мы будем поддерживать нашу инициативу?

### Быть в апогее – значит быть лучшим

Мы работали с организацией, в которой практиковались мероприятия, прозванные одним из высших руководителей компании «встречами в апогее». Три или четыре команды собирались, чтобы обсудить какую‑либо исключительно важную цель и стратегии, направленные на ее достижение, и принять окончательное решение. Идея заключалась в том, чтобы дотянуться выше, чем раньше, постоянно расти и развиваться – и компании в целом, и отдельным сотрудникам. На этих встречах работники спрашивали друг друга: «Мы можем работать лучше?», «Мы можем поставить более высокие цели?» Достигнув апогея, предельной точки, они не останавливались. Они просто держались на этом предельном значении.

Мы надеемся, и вы удержитесь. Чаще оценивайте свою работу и пообещайте себе постоянно совершенствоваться. Помните, что и вы, и менеджеры, находящиеся в вашем подчинении, ответственны за создание атмосферы, способствующей росту продуктивности и раскрытию способностей, чтобы вашим талантливым сотрудникам захотелось остаться здесь и внести свой творческий вклад в общее дело. Это и есть апогей.

Желаем вам удачи.

Бев и Шерон

P. S. Пишите нам на [www.keepem.com](http://www.keepem.com/)

## Руководство по решению типичных проблем

## Новые способы победить в битве за таланты



• Они увольняются так быстро! Мы едва успеваем нанять и обучить их, как они покидают нас в поисках чего‑то лучшего.

• Работников среднего возраста становится все меньше и меньше. Что делать, чтобы удержать их хоть ненадолго?

• Им скучно на работе. Что сделать, чтобы вдохновить их?

• А как же работники? Жаль, что они прямо не говорят, чего хотят.

Что не дает вам спать по ночам?

Размышления о том, как *удержать* хороших работников и *увлечь* их работой, не дадут вам уснуть во время битвы за таланты.

Почему мы добавили этот раздел? Потому что некоторые проблемы нельзя включить в какую‑нибудь определенную главу, эту тему может затрагивать несколько глав. Это постоянные и довольно серьезные проблемы, о которых мы слышим от менеджеров, СМИ и руководителей крупных и мелких организаций, представляющих практически все отрасли промышленности в мире. Все это касается победы в битве за таланты.

Когда вы научитесь справляться с подобными проблемами, вы победите. Хорошие работники, перед которыми открывается множество перспектив, выберут вашу организацию!

Вернитесь к этим вопросам, чтобы проверить свою способность привлекать и удерживать хороших работников.

### Поспешные увольнения

*Вы нанимаете. Вы обучаете. И в течение года они уходят. Менеджеры, с которыми мы говорили, часто бывают в негодовании, оттого что теряют талантливых работников в течение года с момента их принятия. Работники кадровой службы тоже негодуют. Никому не хочется тратить время и деньги на то, чтобы найти хороших работников, а потом начинать все сначала.*

**Вопрос.** Недавно я нанял работника, который ушел через три месяца. Он не дал организации (и мне) ни единого шанса. Я никогда не догадывался, что его что‑то не устраивает. Это меня злит. Мы потратили много денег, нанимая его. Мы потратили время на его обучение. Как не допустить такого в следующий раз?

И вы, и работник кадровой службы (и те, кто принимал участие в беседах и проверял документы) думали, что кандидат вам подходит. Но что‑то изменилось – или чего‑то не произошло!

На наш взгляд, многие поспешные увольнения можно предотвратить. Мы считаем, что существует прямая зависимость между тем, сколько времени работник продержится на месте, и тем, какие меры вы примете (да, извините, снова вы).

Мы полагаем, что большинство новых сотрудников приходят на работу в ожидании новых приключений, полные энергии и потенциала. Слишком многие менеджеры считают, что знакомство с организацией – дело программы ориентации новых сотрудников. Конечно, они встречаются с новыми работниками, представляют их коллективу – и на этом знакомство заканчивается. Этого нельзя допускать.

Одна из авторов этой книги встретилась с группой новых работников компании, занимающейся высокими технологиями. Это были умные, сообразительные, креативные представители поколения Y. Их было легко нанять (см. главу 8), но сложно удержать.

Один из работников выразил мнение всех.

*Я думаю, они считали, что, раз я имел большой потенциал на предыдущей работе, я легко могу всему научиться здесь. Но на самом деле я не мог. Это оказалось сложнее, чем я думал. После периода ориентации меня полностью предоставили самому себе.*

Итак, их предоставляют самим себе. Что может быть не так? Они могут потерять контакт, вот и все. Они могут потерять контакт:

• с вами или своими сослуживцами;

• с самой работой;

• с организацией (ее климатом, нормами, ценностями).

Вы можете все это предотвратить в несколько шагов. Можно заметить, что на каждом этапе необходимо часто общаться с новым работником, задавать ему вопросы и всемерно поддерживать.

### Связь с вами и с сослуживцами

Нет лучшего способа предсказать степень вовлеченности работника и его настрой на работу в организации, чем оценить крепость связей (см. главу 12) между новым сотрудником и его начальством и сослуживцами. Не думайте, что новички должны каждый день обедать вместе с командой, но и в одиночестве они обедать не должны. Подберите лучшие способы воздействия, но убедитесь, что они начинают устанавливать связи (собственным способом) с вами и другими сотрудниками. При первых беседах вы можете задавать следующие вопросы.

• Как вы находите общий язык с другими членами команды? Не хотели ли бы вы, чтобы я представил вас кому‑либо еще?

• Что на данном этапе вселяет в вас уверенность, что вы правильно выбрали место работы? Не заставляет ли что‑нибудь вас сомневаться в вашем выборе?

• Как можно сохранить вашу энергию? Что вам нужно, чтобы поддерживать интерес к работе?

• Что я должен делать больше, а что – меньше? Как я могу вас поддержать, когда вы освоитесь?

### Связь с работой

Они пришли в вашу организацию, потому что вы предложили им работу по душе (см. главу 16). Занимаются ли они ею? Или существует разрыв? Выясните, соответствует ли работа их ожиданиям. Если нет, найдите способы решить эту проблему. Чтобы убедиться, что ваш работник делает то, что ему нравится, задайте ему приведенные ниже вопросы.

• Насколько на данном этапе соответствует работа вашим ожиданиям? Что вас устраивает, а что нет? Как можно внести изменения в ситуацию?

• Чем еще вы бы хотели заняться сейчас или позже?

• Что, на ваш взгляд, наиболее интересно в вашей работе? Что недостаточно интересно?

• Как я могу помочь «отрегулировать» работу через некоторое время?

### Связь с организацией (климат, нормы, ценности)

Ваши новые работники могли изначально правильно или неправильно оценить организацию. На самом деле по первой беседе это очень трудно сделать. Работа казалась великолепной, вы представлялись хорошим начальником, а сотрудники выглядели такими милыми людьми! Теперь новые работники с вами. Но никто им не говорил, что вы работаете 60 часов в неделю. Вы забыли сообщить о высоком уровне конкуренции в вашей профессиональной среде и о том, что скоро здесь начнется форменная суматоха. После месяца работы они начинают задумываться, куда они попали. А совместимы ли их ценности (см. главу 22) с вашими? Задайте им такие вопросы.

• Что из того, что вы узнали о нашей организации, удивляет вас (приятно или неприятно)?

• Устраивает ли вас рабочее место и график работы? Нужно ли что‑либо менять?

• В чем сходство и различия нашей организации с последней, в которой вы работали? Чего вам больше всего не хватает? Чего вам не хватает меньше всего?

Что я могу сделать, чтобы вы получали больше от работы? Мы хотим, чтобы вы были ею довольны!

Конечно, все эти разговоры требуют от вас времени и сил. Но подумайте о своей цели: предотвратить поспешные увольнения.

#### Уход работников среднего возраста

*Посмотрите фактам в лицо. Обратите внимание на цифры. И вы увидите, что можете столкнуться с проблемой. Работники среднего возраста составляют 60 % рабочей силы в возрасте от 25 до 54 лет, и каждые семь секунд кому‑нибудь из них исполняется 50. Половина из них уволится в течение следующих десяти лет, а работников, обладающих достаточными навыками, чтобы их заменить, просто не хватает.*

**Вопрос.** Везде пишут, что работники среднего возраста увольняются и что организациям придется нелегко, когда они уйдут. Каждую неделю в моем отделе появляются слухи, что еще один сотрудник этого возраста собирается раньше времени уйти на пенсию. Стоит ли мне беспокоиться по этому поводу и надо ли что‑то делать?

Беспокоиться? Это вредно для здоровья. Тем не менее важно учитывать ситуацию в вашей компании, а это поможет определить, что и когда предпринимать. Демографическая ситуация определяет состояние рынка рабочей силы. Это означает, что проблема не в том, чтобы найти хорошую замену талантливому работнику, который уходит на пенсию. Проблема в том, чтобы найти много замен многим работникам одновременно. Представьте себе, сколько денег вы на это потратите и как это повлияет на организацию, учитывая, что средняя стоимость замены уходящего работника в два раза превышает его годовую заработную плату.

Вот несколько вопросов, над которыми стоит задуматься.

• Что происходит в *вашей* организации? Предчувствуете ли вы нехватку талантливых работников, вызванную увольнением работников среднего возраста, или же она будет вызвана другими причинами?

• Если талантливые работники среднего возраста собираются поработать еще немного, почему бы не оставить их в вашей организации, вместо того чтобы терять их?

• Что потеряет ваша организация с их уходом:

– глубокие знания о бизнесе, технологиях или организационной культуре;

– мудрость, способность обучать, великолепные отношения с клиентами;

– неизменную преданность работе и полную отдачу;

– доказанные навыки лидерства и опыт?

Основываясь на ответах на эти вопросы, вы можете решить, что работников среднего возраста следует удерживать на работе. С чего начать? Существуют вещи, которые вы как менеджер можете сделать, даже если больше никто с вашим решением не согласен. Вот несколько советов.

• Поговорите с каждым из этих уникальных работников. *Спросите* (см. главу 1), что может удержать его на работе еще немного. Спросите, чему в дальнейшем хотят научиться и что хотят делать ваши работники. Слушайте и адаптируйте к ним ваши стратегии удержания работников точно так же, как бы вы это делали с талантливыми работниками любого возраста. Не думайте, что они не могут учиться и расти только потому, что они старше. На самом деле исследования показывают, что большинство работников в возрасте за 50 удерживают на работе три причины:

– нынешняя работа, способность принять вызов;

– хорошие люди;

– карьерный рост, обучение и развитие.

Вы это знали?

• Дайте работникам среднего возраста *свободу* (см. главу 19). Будьте с ними гибким и изобретательным. Если они склоняются к уходу на пенсию, но еще не решили окончательно, подумайте о том, как уговорить их сначала попробовать. Например, предоставьте им возможность работать не полный день или измените часы их работы, чтобы дать им возможность тратить время на обучение, семью или любимые занятия. Предоставьте им годичный отпуск, чтобы они почувствовали, что такое жизнь без работы.

• Подумайте о том, как они могут *обучать* (см. главу 13) других работников (хороший способ передать знания), придумайте интересные проекты, возможности учиться чему‑то новому, дайте им возможность руководить – это им может понравиться.

• Будьте готовы и *усомниться* (см. главу 17) в старых правилах вашей организации. Используйте свое умение воздействовать на людей и, если нужно, добивайтесь одобрения ваших идей.

*Организация здравоохранения Baptist Health (штат Флорида) получила множество наград и репутацию лучшего места работы. Отчасти это происходт потому, что менеджеры всех уровней задаются вопросом: «Как можно удержать старых работников хотя бы чуть дольше?» Было принято огромное количество креативных решений, в их числе следующие.*

• *Назначать представителей, помогающих людям среднего возраста сменить должность внутри компании, например, получить работу, требующую меньше физических усилий или больше изобретательности.*

• *Предоставить помощь в обучении, консультации по карьере, предотвращая уход с работы.*

• *Предоставить помещения для занятий фитнесом, программы по улучшению здоровья, медицинские услуги, здоровое питание, программу предотвращения опасностей для жизни и заболеваний.*

• *Решать проблему поэтапно – работники могут получать определенную сумму денег по достижении 59 лет. Некоторые используют эту возможность для того, чтобы работать меньшее количество часов при той же заработной плате.*

• *Позволить работникам накапливать до 1000 часов оплачиваемого свободного времени, которое может использоваться в качестве дополнительного отпуска, чтобы дать возможность работнику посмотреть, нужно ли ему свободное время*.[[81]](#footnote-81)

• *История Baptist Healht показывает, что может сделать организация в целом, а не отдельный менеджер, чтобы удержать работников. В то же время каждая стратегия исходила от одного из менеджеров, который порекомендовал ее начальству.*

Мы затрагивали проблемы поколения среднего возраста в главе «Поколение “Икс” и другие поколения». Мы еще раз возвращаемся к этой теме здесь, потому что уверены: если вы будете удерживать работников среднего возраста, вам будет проще сражаться в битве за таланты. Многие организации и отдельные менеджеры уже занимаются этой проблемой. Спросите, почему? Потому что они верят цифрам. Как и мы.

#### Когда работники тоскуют

*Первое десятилетие нового века пройдено до половины, и многим менеджерам приходится управлять дезорганизованными, пережившими сокращения работниками, придерживающимися принципа «трать меньше усилий». Ваша команда не такая? Не разочарованы ли ваши люди, увлечены ли они работой, удовлетворены ли они ею, можно ли им доверять?*

*Если здесь у вас не все в порядке, вы не одиноки. По последним данным, 70 % работников в США либо абсолютно не заинтересованы в своей работе, либо заинтересованы только частично (что сводит на нет усилия всей команды). Такая «заинтересованность» обходится американской экономике в 350 миллиардов долларов в год*[[82]](#footnote-82)*. Восемь из десяти работников дезертируют с корабля, не дожидаясь улучшения экономической ситуации*[[83]](#footnote-83)*. Они тратят время на обновление своих резюме и блуждание по сайтам вакансий.*

**Вопрос.** Не могу сказать, что результаты последних исследований удовлетворенности работой удивили меня. Работники сейчас дезорганизованы и не заинтересованы в работе, как никогда. Что неудивительно после четырех лет сокращений и жесткой экономии. Многие выполняли обязанности двух или трех сотрудников, причем без дополнительной оплаты. Боюсь, что как только появятся новые возможности вне организации, от нас уйдут много талантливых работников. Эти потери могут повлиять на мой отдел. Могу ли я что‑нибудь сделать, чтобы снова их воодушевить?

Можете. И можете их удержать на работе. Существует целая наука (или даже искусство) удержания «выживших» после сокращений, слияний/поглощений или спада в бизнесе. Многие научились этому еще в середине 1990‑х годов, когда столкнулись с аналогичной проблемой.

Во‑первых, вы должны понять, какой властью и влиянием вы обладаете как менеджер, чтобы сохранить талантливых работников. По данным исследований, 50 % удовлетворенности работой зависит от отношений подчиненных с начальником.[[84]](#footnote-84) Они ждут вашего руководства. Они ждут, что вы будете обучать их и заботиться о них. И после серьезных перемен и трудных времен работники ищут вашей поддержки, искреннего общения и четкой структуры. Вот что мы имеем в виду.

### Поддержка

• ***Откройте дверь.*** Уже несколько месяцев вы гораздо менее доступны, чем раньше. Вы устраивали больше собраний, но давали меньше ответов, а результатом стала закрытая дверь. Ваши работники хотят (и заслуживают) вашего внимания.

• ***Позвольте им погоревать.*** Для многих работников все изменилось. Их сотрудники уволены, руководство сменилось, на двери офиса – новая табличка. К тому же многим приходится работать больше, чем когда‑либо, так как они замещают уволенных друзей. Ваши подчиненные (как и вы) заслуживают возможности немного потосковать и почувствовать обычное чувство утраты.

• ***Внимательно слушайте.*** Умеете ли вы слушать (см. главу 21)? Пришло время научиться. Позвольте вашим драгоценным талантам выговориться, пожаловаться на переутомление, сказать, что им нужно и чего они хотят. А если они не сделают этого сами, спросите их, как у них дела, что им нужно.

• ***Делайте что‑нибудь.*** Обеспечьте их ресурсами. Они так долго выполняли столько работы, пользуясь столь малыми средствами! Они вас полюбят, если вы достанете для них новый ноутбук или наймете временного сотрудника, чтобы он помог с последним проектом.

• ***Празднуйте маленькие победы.*** Как давно вы не заказывали пиццу для своей команды, просто чтобы поблагодарить подчиненных за хорошую работу? Сделайте это.

### Общение

• ***Общайтесь часто и будьте искренни*** (см. главу 20). Вообще‑то, вам необходимо постоянно делать это. Но особенно – в трудные времена, когда работники приходят в уныние. Как только вы можете что‑либо им сообщить, сделайте это (см. главу 9).

• ***Создавайте новые каналы коммуникации.*** Лучший подход – личное общение. Тем более сейчас, когда оно стало такой редкостью. Если обычно вы не используете видеоконференции или встречи всех сотрудников, это будет новый и очень эффективный подход.

• ***Сообщайте свое ви́дение и инструкции.*** Это сложно, но очень важно. Для начала разберитесь с этими понятиями. Если вы не можете сообщать их организации в целом, сообщайте их вашему подразделению, отделу или команде.

• ***Стремитесь к участию ваших подчиненных.*** У них есть хорошие идеи. Разве вам они не нужны? И не забывайте, каким нужным вы себя сами чувствуете, когда вас спрашивают о вашем мнении и ваших идеях.

### Структура

• ***Предоставьте четкое руководство.*** Это означает пойти дальше ви́дения и предоставить четкую схему действий. Даже независимым работникам важно знать, чего вы от них ждете и что им нужно делать каждый день.

• ***Создайте «зимние правила».*** В гольфе, когда погодные условия мешают нормальной игре, играют по «зимним правилам». Ставят метку для мяча на новом месте или выбрасывают мяч из грязи на сухой участок, чтобы получить преимущество и улучшить результат. Делайте то же самое со своей командой, создавайте временную политику и временные инструкции или обращайте внимание на отношения, чтобы пережить тяжелые времена.

• ***Ведите себя по‑новому*** (см. главу 13). Если вам нужна позитивная команда оптимистов, сконцентрированная на достижении общей цели, вы должны вести себя так же – быть позитивным, сконцентрированным и оптимистично относиться ко всему. Работники наблюдают за вами. И когда от вас исходит мрачность, на них это тоже влияет. А когда вы воодушевлены или настроены оптимистично по поводу команды, организации или будущего, они перенимают ваш оптимизм. Честно говорите им о том, что знаете и чего не знаете.

Исследования показывают, что увлеченные работники скорее останутся в вашей организации, будут работать более продуктивно и обслуживать клиентов более качественно.[[85]](#footnote-85) Все это упрощает вашу работу и улучшает результат. Предложите им дополнительную поддержку, общение и структуру – и вы снова вдохновите их.

#### А как же работники?

*Когда мы говорим менеджерам: «Вы должны принять решение», мы часто слышим в ответ: «А как же работники? Я думал, люди сами отвечают за свою карьеру и удовлетворенность работой». Менеджеры интересуются, должна ли ответственность за заинтересованность работников и их сохранение целиком и полностью лежать на их плечах. Вот вопрос одного из них.*

**Вопрос.** Ладно, ваши советы и рекомендации действительно хороши. Но где начинается и заканчивается моя ответственность? Подчиненные думают, что я умею читать их мысли. Я далеко не всегда знаю, чего они хотят, и я не уверен, что все время должен спрашивать их об этом. Как мне помочь им самим отвечать за свою удовлетворенность работой?

Хороший вопрос, его часто задают. Мы решили ответить на него, написав еще одну книгу, которая поможет работникам получать то, чего они хотят, не «дезертируя с корабля» и сохраняя заинтересованность в работе. **Книга «Любите ее, не бросайте ее. 26 способов получить удовольствие от работы»** поможет снять часть ответственности за удовлетворенность работой с менеджеров и переложить ее на плечи работников. Вот три примера советов, стратегий и необходимых действий, которые вы сможете найти в этой книге.

### Помогите им оценить

Хотите начать? Пройдите этот тест и поделитесь им с подчиненными. Потом, встречаясь с каждым из них по отдельности, обсудите, что каждый из вас сделал или не сделал за последнее время. Поговорите о том, что вы могли бы предпринять *вместе с ними*, чтобы повысить удовлетворенность работой.

• Я тщательно обдумал, что мне нравится в работе, а что – нет. (да / нет)

• Я изучил свою работу за недавнее время и понял, как могу ее улучшить. (да / нет)

• Я поговорил с умным, близким мне по духу сотрудником о работе и о том, что мне от нее нужно. (да / нет)

• Я тщательно проанализировал, что могу сделать для решения проблемы неудовлетворенности работой. (да / нет)

• Я обдумал *все* возможные альтернативы. (да / нет)

• Я определил, что возможно, а что – нет, оценил культуру организации, руководство, правила. (да / нет)

• Я рискнул и *поговорил* с людьми, которые могут помочь мне. (да / нет)

Я *попробовал* что‑то новое. (да / нет)

### Помогите им просить

Многие работники говорят, что скорее уйдут с работы, нежели попросят то, что им нужно. А ведь вы могли бы им помочь! Возможно, тогда они скорее попросят вас о чем‑то, чем уволятся, если им чего‑то не хватает. Вот несколько советов. Поделитесь ими с подчиненными.

• ***Обратите внимание на то, кого, когда и как вы просите.*** Вы уверены, что обратились по адресу? Вы уверены, что в пятницу после обеда подходящее время? Как попросить лучше: лично, через электронную почту или по телефону?

• ***Подумайте о границах и возможностях их преодолеть.*** Каким образом вы хотите получить желаемое? Составьте список способов преодолеть трудности на своем пути к цели.

• ***Найдите выгоду.*** Не просите ни о чем, пока не найдете хоть одну выгоду для того, к кому вы обращаетесь. Станете ли вы работать более производительно и повысится ли ваш интерес к работе, если вашу просьбу удовлетворят? Получат ли выгоду клиенты или члены команды? Сбережете ли вы время или деньги? Думайте об этом.

Один начальник сказал своим подчиненным, что *на самом деле* хочет, чтобы к нему обращались с просьбами. Он пообещал внимательно слушать, учитывать все просьбы и решать все проблемы «мозговым штурмом». Один из подчиненных так и поступил.

*Моя работа стала скучной, и я подумывал о том, чтобы уволиться. Но сначала я решил поговорить с начальником и договорился с ним о встрече. После двухчасовой беседы мы пришли к выводу, который кардинально изменил мои планы. Мы нашли выгоду для всех. Когда я объяснил, в чем выиграют от моего предложения начальник и команда, он подумал, мы поговорили об этом, и он согласился. Я так рад, что обратился с просьбой, а не ушел.*

Если вам не удастся помочь сотрудникам в этом, они не станут вас ни о чем просить. Они будут просто уходить.

### Помогите им работать в команде

Работа в команде может способствовать колоссальному успеху. Подумайте, как вы можете создавать команды, чтобы повысить удовлетворенность работой и заинтересованность и сократить текучесть кадров. Когда менеджер понял, что текучесть кадров в его отделе составляет 46 %, в то время как в целом по организации – 32 %, он решил создать команды. Он собрал команды по три человека, обеспечил их ресурсами (включая книгу «Любите ее, не бросайте ее») и дал им возможность вместе работать над повышением удовлетворенности работой. Менеджер был готов к провалу, но результат приятно удивил его. Он рассказал нам четыре истории.

*В одной из команд работали представители трех разных поколений (21, 31 и 41 год). На собраниях они обсуждали различия между собой, предлагали решения проблем, и, несмотря на разницу в возрасте, их отношения улучшились.*

*\* \* \**

*Одна из команд встречалась более пятнадцати раз за четыре месяца как в формальной, так и в неформальной обстановке. Сначала они тратили много времени на жалобы, но потом научились и решать проблемы. Между ними возникли дружеские отношения. Они тратили время на то, чтобы учить друг друга решать проблемы с клиентами и справляться с трудностями.*

*\* \* \**

*Одной сотруднице команда помогала решать семейные проблемы. Женщина сумела справиться со всеми задачами, используя команду как резонатор, стала работать более продуктивно и смогла с большей пользой распоряжаться своим временем.*

*\* \* \**

*Когда член одной из команд решил увольняться, сотрудники убедили его остаться, предложив поговорить с начальником о том, чтобы ему дали более ответственную работу. Команда удержала очень талантливого человека.*

В совершенном мире менеджеры и их подчиненные вместе создавали бы заинтересованную, продуктивно работающую команду. Вашим работникам из реального мира нужна помощь, чтобы исполнять свои обязанности. Используйте эти идеи, чтобы наделить властью ваших работников и обучить их. (Используйте их и для того, чтобы повысить собственную удовлетворенность работой!)

А тем временем приобретите книгу «Любите ее, не бросайте ее. 26 способов получить удовольствие от работы».

Мы описали далеко не все серьезные проблемы, просто об этих проблемах говорят особенно часто. Мы хотим узнать о ваших проблемах. Что является для вас наиболее сложным в том, как заинтересовать и удержать работников? Пишите нам на [www.keepem.com](http://www.keepem.com/). Спасибо!

## Об авторах



Авторы книги начали совместную работу после того, как собрали данные исследования для первого издания книги «Любите их, или вы их потеряете», в 1999 году. Они стремились предложить менеджерам решения проблем, связанных с заинтересованностью, развитием и сохранением талантливых работников в их командах. И они до сих пор увлечены этой идеей.

Беверли (справа) родом из Джерси, живет в Лос‑Анджелесе с мужем Барри, дочерью‑подростком Линдси и собакой Рокси (помесь далматина и терьера). Работает в области кадрового менеджмента около 30 лет, является генеральным директором и основателем компании Career Systems International. Она получила докторскую степень в Калифорнийском университете в Лос‑Анджелесе. Ее первая книга «Вверх – не единственный путь» стала классикой в области кадрового менеджмента. С помощью персонала компании CSI, а также консультационной и обучающей группы она подняла проблемы карьерного роста, обучения, развития инициативы и удержания сотрудников в мировом масштабе. Беверли – популярный оратор и неутомимый работник.

Шерон (слева) родилась и выросла на северо‑западе, но сейчас живет в Кембрии (Калифорния) вместе с мужем Майком и умнейшим песиком Орео породы ши‑цу. У нее четверо взрослых детей и трое очаровательных внуков. Она имеет степень магистра в области организационного развития. После ряда руководящих должностей в сфере консалтинга она создала собственную фирму – Jordan Evans Group. Шерон занимается обучением менеджеров, консультациями по вопросам развития инициативы персонала, читает лекции, благодаря которым получила международное признание. Она также сотрудничает с рядом национальных СМИ. Шерон много работает, чтобы поддерживать баланс работы и личной жизни, и в этом отношении Беверли считает ее образцом для подражания.

### Работа с авторами

Шерон и Бев выступали по всему миру с докладами о вовлечении сотрудников в работу и их удержании. Вот темы последних выступлений.

• Как работать с умом и энтузиазмом: 10 главных советов.

• Победить в битве за таланты: а вы в форме?

• Обе стороны: менеджер и подчиненный. Их роли на работе. Удовлетворение работой.

• Руководство обращается к проблеме удержания работников.

• Развитие работника: важнейший фактор – заинтересованность.

Кроме того, Шерон и Бев предлагают ряд услуг для организаций и физических лиц. Подробности на сайте [www.keepem.com](http://www.keepem.com/) и на сайтах компаний, основанных авторами.

###### Беверли Кей и компания Career Systems International

Компания Career Systems International реализует идеи талантливых сотрудников благодаря принятию гибких, интересных и практичных решений, которые должны воодушевить работников, просветить их и снабдить необходимым в современных условиях инструментарием. Больше двадцати пяти лет Беверли разрабатывает стратегии по работе с персоналом и повышению производительности и рентабельности компании. Ее программы концентрируются на проблемах удержания, увлечения и развития талантливых сотрудников, что позволяет достичь эффективного взаимодействия работников и менеджеров с использованием разнообразных средств.

Career Systems International

2300 Stafford Avenue, Suite 500

Scranton, Pennsylvania 18505

Тел.: 800–577–6916

Факс: 570–346–8606

Адрес в Интернете: [www.CareerSystemsIntl.com](http://www.careersystemsintl.com/)

E‑mail: HQ@csibka.com

###### Шерон Джордан–Эванс и компания Jordan Evans Group

Шерон Джордан‑Эванс является президентом консалтинговой компании Jordan‑Evans Group. До 1996 года Шерон занимала должность вице‑президента и консалтингового партнера одной из крупнейших в мире консалтинговых компаний. Она обучала менеджеров, а также работала с талантливыми сотрудниками и менеджерами высшего звена. Кроме того, Шерон выступает по всему миру с докладами на тему развития инициативы и удержания сотрудников, активно сотрудничая с организациями в таких отраслях, как здравоохранение, высокие технологии, финансовые услуги, досуг, компьютеры, страхование. Ее опыт включает работу в Швейцарии, Австралии, Великобритании, Канаде, Мексике.

Jordan Evans Group

565 Chiswick Way

Cambria, California 93428

Тел.: 805–927–1432

Факс: 805–927–7756

Адрес в Интернете: [www.jeg.org](http://www.jeg.org/)

E‑mail: sharon@jeg.org

1. См.: [www.gallupjournal.com/CA/ee/20020603.asp](http://www.gallupjournal.com/CA/ee/20020603.asp). [↑](#footnote-ref-1)
2. См.: [www.bls.gov/emp](http://www.bls.gov/emp). [↑](#footnote-ref-2)
3. Frederick Herzberg, B. Mausner and B. Snyderman. *The Motivation to Work*. – New York: Wiley, 1959. [↑](#footnote-ref-3)
4. D. Michael Abrashoff. *Retendon through Redemption //* Harvard Business Review*, 2001. – February. – Р. 137–141.* [↑](#footnote-ref-4)
5. Marie Gendron. Keys to Retaining Your Best Managers in a Tight Job Market // *Harvard Management Update*, 1998. – June. – Р. 1–4. [↑](#footnote-ref-5)
6. Hay Group. 1998–1999 Employee Attitudes Study // HR / OD 8, 1998. – 1 December; Why Workers Quit // *Arizona Republic*, 1998. – 26 July; Money Can’t Buy Employee Commitment, WFD Research Reveals // *Business Wire*, 1998. – 4 August. [↑](#footnote-ref-6)
7. Saratoga Institute. Study of the Emerging Workforce. Interim Services, Inc., Santa Clara, Calif., 1997. [↑](#footnote-ref-7)
8. Kevin Dobbs. Knowing How to Keep Your Best and Brightest // *Workforce* 8, no. 4A, 2001. – 1 April. [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же. [↑](#footnote-ref-9)
10. Corporate Leadership Council Employee Preferences Database, Corporate Leadership Council research and analysis, Corporate Executive Board, 1998. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: [www.bls.gov/emp](http://www.bls.gov/emp). [↑](#footnote-ref-11)
12. Adapted from «CareerPower: An Individual Guide to Career Planning». Career Systems International, Inc., Scranton, Pa., 1998. [↑](#footnote-ref-12)
13. R. Roosevelt Thomas Jr. *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. – New York: Amacom, 1991. [↑](#footnote-ref-13)
14. 2001 Randstad North American Employee Review, Atlanta, Ga., 1–877–922–2468. [↑](#footnote-ref-14)
15. Pamela Kruger. Jobs for Life // *Fast Company*, 2000. – May. – Р. 236. [↑](#footnote-ref-15)
16. Lisa McLaughlin. In Brief: Elder‑Care Stresses // *Time*, 2001. – 19 April. – Р. 83. [↑](#footnote-ref-16)
17. Adapted from «The Decision Grid». The Jordan Evans Group, Cambria, Calif., and Career Systems International, Scranton, Pa., 1997. [↑](#footnote-ref-17)
18. A report titled «MBA Graduates Want to Work for Caring and Ethical Employers» as found in the Institute for Global Ethics // Ethics Newsline, 2004. – 2 August. [↑](#footnote-ref-18)
19. JEDlet. com Journal, 2003. – 12 September. [↑](#footnote-ref-19)
20. StartingPower: Re‑Recruiting Your Talent in That First Year. Career Systems International, Scranton, Pa., 2001. [↑](#footnote-ref-20)
21. Sandar Larkin and P. J. Larkin*. Communicating Change: How to Win Employee Support for New Business Directions*. – New York: McGraw‑Hill, 1994. – Р. 14–15. [↑](#footnote-ref-21)
22. Jack Stack (with Bo Burlingham). *The Great Game of Business*. – New York: Currency / Doubleday, 1994. [↑](#footnote-ref-22)
23. Joyce M. Rosenberg. Wise Employers Keep Employees Informed // *Miami Herald*, 2004. – 16 August. [↑](#footnote-ref-23)
24. Saratoga Institute, Santa Clara, Calif., 2000. [↑](#footnote-ref-24)
25. Подробнее см.: Retention Deficit Disorder. Career Systems International, Scranton, Pa., 2001. [↑](#footnote-ref-25)
26. Warren Bennis. News Analysis: It’s the Culture // *Fast Company*, 2003. – August. [↑](#footnote-ref-26)
27. David Dorsey. Andy Pearson Finds Love // *Fast Company*, 2001. – August. – Р. 78. [↑](#footnote-ref-27)
28. David Granirer. Fun and the Bottom Line: Using Humor to Retain Employees // *About HR*, 2003. – 2 April. [↑](#footnote-ref-28)
29. Saratoga Institute. «Study of the Emerging Workforce». [↑](#footnote-ref-29)
30. Dave Hemsath and Leslie Yerkes. *301 Ways to Have Fun at Work*. – San Francisco: Berrett‑Koehler, 1997. [↑](#footnote-ref-30)
31. Jackie Frieberg and Kevin Frieberg. *Nuts!* – Austin, Tex.: Bard, 1996. – Р. 247. [↑](#footnote-ref-31)
32. Susan Vaughn. To Think Out of the Box, Get Back into the Sandbox // *Los Angeles Times*, 1999. – 11 January (Careers section). – Р. 3, 13. [↑](#footnote-ref-32)
33. Jude T. Rich. Sitting on a Gold Mine: Reducing Employee Turnover at All Costs // *World at Work*, 2002. – 2nd quarter. – Р. 44. [↑](#footnote-ref-33)
34. Christina Melnarik. Retaining High Tech Professionals: Constructive and Destructive Responses to Job Dissatisfaction among Electrical Engineers and Non‑Engineering Professionals (Ph. D. diss.). Walden University, 1998. [↑](#footnote-ref-34)
35. Beverly Kaye and Beverly Bernstein. Mentworking: Building Learning Relationships for the 21st Century. Workshop materials, Career Systems International, Inc., Scranton, Pa., 1998. – Р. 45. [↑](#footnote-ref-35)
36. Там же. Р. 67. [↑](#footnote-ref-36)
37. Joan Fleischer Tamen. Good Mentor Can Be a Guardian Angel in Business // *South Florida Sun‑Sentinel*, 2004. – 26 April. [↑](#footnote-ref-37)
38. Beverly Kaye, adapted from «Career Development – Anytime, Anyplace» // *Training & Development 47*, 1993. – December. – Р. 46–50. [↑](#footnote-ref-38)
39. Daniel Goleman. *Working with Emotional Intelligence*. – New York: Bantam, 1998. [↑](#footnote-ref-39)
40. Paul G. Stoltz. *Adversity Quotient*. – New York: Wiley, 1997. [↑](#footnote-ref-40)
41. Adapted with permission from «Run the Numbers». Career Systems International, Scranton, Pa., 2000. [↑](#footnote-ref-41)
42. Rich. Sitting on a Gold Mine. [↑](#footnote-ref-42)
43. Sharon Jordan‑Evans and Beverly Kaye. Opportunity Mineing, workshop materials, Career Systems International, Inc., Scranton, Pa., 1998. [↑](#footnote-ref-43)
44. Edward F. Murphy. 2,715 One‑Line Quotations for Speakers, Writers, and Raconteurs. – New York: Crown, 1981. – Р. 148. [↑](#footnote-ref-44)
45. Там же. [↑](#footnote-ref-45)
46. David Champion. Mastering the Value Chain: An Interview with Mark Levin of Millennium Pharmaceuticals // *Harvard Business Review*, 2001. – June. – Р. 109–115. [↑](#footnote-ref-46)
47. Po Bronson. *What Should I Do with My Life?* – New York: Random House, 2002. – Р. 363. [↑](#footnote-ref-47)
48. Marilee Adams. *Change Your Questions, Change Your Life*. – San Francisco: Berrett‑Koehler, 2004. – Р. 47. [↑](#footnote-ref-48)
49. Gerald Ledford Jr. and Peter LeBlanc // *World at Work 9*, no. 3 (third quarter 2000). – Р. 1–11. [↑](#footnote-ref-49)
50. Ken Blanchard and Spencer Johnson. *The One Minute Manager*. – New York: Morrow, 1982. [↑](#footnote-ref-50)
51. Cash and Praise a Powerful Combo // *Incentive Magazine*, 2003. – 1 June. [↑](#footnote-ref-51)
52. John A. Byrne. How to Lead Now: Getting Extraordinary Performance When You Can’t Pay for It // FastCompany, 2003. – August. [↑](#footnote-ref-52)
53. Your Place or Mine? // *CFO Magazine – IT Edition*, 2004. – March. [↑](#footnote-ref-53)
54. Jennifer Oldman. Remote Control // *Los Angeles Times*, 1998. – 8 June. [↑](#footnote-ref-54)
55. James C. Collins and Jerry I. Porras. *Built to Last.* – New York: HarperBusiness, 1994. – Р. 119. [↑](#footnote-ref-55)
56. Gene J. Koprowski. Flexibility in the Workplace Is an Increasing Concern // *Information Week*, 2000. – 10 October. – Р. 212. [↑](#footnote-ref-56)
57. More Employers Offer Work / Life Benefits to Gain Edge in Tight Labor Market // The Hewitt Work / Life Survey, company press release, 2000. – 4 May. [↑](#footnote-ref-57)
58. Megan Lisagor. Flextime: Not a Bad Stretch // *Federal Computer Week*, 2004. – 29 March. [↑](#footnote-ref-58)
59. Rob Heneman, David Greenberger, Stephen Strasser and Gayle Porter. Link between Worker Pay and Satisfaction // *Journal of Business and Psychology*, 2004. [↑](#footnote-ref-59)
60. Morgan W. McCall, Michael M. Lombardo and A. Morrison. *The Lessons of Experience*. – Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988); Morgan W. McCall. *High Flyers*. – Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1998. [↑](#footnote-ref-60)
61. Приводится по изданию: Lominger, Minneapolis, Minn., 2001. [↑](#footnote-ref-61)
62. Susan H. Sorrells. A Workplace without Turnover? Making It a Reality // HR. com, 2003. – 18 March. [↑](#footnote-ref-62)
63. Robert B. Catell and Kenny Moore, with Glenn Rifkin. *The CEO and the Monk: One Company’s Journey to Profit and Purpose*. – Hoboken, N. J.: Wiley, 2004. – Р. 235. [↑](#footnote-ref-63)
64. Katherine Thornberry. Valley Firms Get Creative to Retain Hot Employees // *Business Journal of San Jose*, 1998. – 1 June. [↑](#footnote-ref-64)
65. Invest in Your Values: A Self‑Assessment Instrument. Career Systems International, Scranton, Pa., 1999. [↑](#footnote-ref-65)
66. Richard Leider and David Shapiro. *Whistle While You Work: Heeding Your Life’s Calling*. – San Francisco: Berrett‑Koehler, 2001. [↑](#footnote-ref-66)
67. SHRM / USA Today. com Job Satisfaction Poll, 2002. [↑](#footnote-ref-67)
68. Laurent Belsie. Weeks Worth // *Christian Science Monitor*, Work & Money section, 2004. – 23 August. [↑](#footnote-ref-68)
69. Michael J. Weiss. Is Your Job Making You Sick? // *Better Homes dr Garden*, 2004. – September. [↑](#footnote-ref-69)
70. Susan Mitchell. *American Generations: Who They Are, How They Live, What They Think*. – Ithaca, N. Y.: New Strategist, 1998. [↑](#footnote-ref-70)
71. Adapted with permission from Devon Scheef and Diane Thielfoldt, The Learning Cafe, Thousand Oaks, Calif., 2000. [↑](#footnote-ref-71)
72. Там же. [↑](#footnote-ref-72)
73. Читается как why not (англ.) – почему бы и нет? – Прим. ред. [↑](#footnote-ref-73)
74. *Workforce Management*, 2004. – February. – Р. 43–48. [↑](#footnote-ref-74)
75. См.: [www.bls.giv/emp](http://www.bls.giv/emp). [↑](#footnote-ref-75)
76. Chuck Raasch. Gannett News Service, 2003. – 25 March. [↑](#footnote-ref-76)
77. Deborah Parkinson. Voice of Experience: Mature Workers in the Future Workforce. – November 2002, Conference Board, R‑1319–02 RR. [↑](#footnote-ref-77)
78. Brad Foss. Interest in Older Employees Rises as Seniors in Confront the Need to Work // *Miami Herlad*, 2004. – 22 June. [↑](#footnote-ref-78)
79. Hartford Courant, 2004. – 21 June. [↑](#footnote-ref-79)
80. Marshall Goldsmith. Adding Value – But at What Cost? // Fast Company, 2003. – August. [↑](#footnote-ref-80)
81. *Workforce Management*, 2004. – 1 March. [↑](#footnote-ref-81)
82. См.: [www.gallupjournal.com/CA/ee/20020603.asp](http://www.gallupjournal.com/CA/ee/20020603.asp). [↑](#footnote-ref-82)
83. См.: http://money.cnn.сom/2003/l1/1l/pf/q\_iquit/index.htm?cnn=yes. [↑](#footnote-ref-83)
84. Saratoga Institute. Study of the Emerging Workforce. [↑](#footnote-ref-84)
85. Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction // [www.corporateleadershipcouncil.com](http://www.corporateleadershipcouncil.com/). [↑](#footnote-ref-85)