

КАК «ДОСКА ПОЧЕТА» ВРЕДИТ БИЗНЕСУ

Традиция отмечать работников на доске почета хорошо знакома многим. В том или ином виде управленцы отмечают достижения своих сотрудников и сейчас. Все они руководствуются самыми благими намерениями, зачастую не подозревая, что сами же возводят препятствия для эффективной работы.

Для того чтобы как-то простимулировать деятельность сотрудников, руководство компании выбирает кого-то в качестве примера и призывает всех остальных на него равняться в надежде на повышение производительности. Как правило, эффект получается обратный. Таких людей либо выживают, либо сами такие выбранные «герои» быстро сникают.

Подводным камнем подобной тактики поощрений является банальное незнание человеческой психологии. Очень немногие способны радоваться за другого, большая часть коллектива находится в состоянии подавленности, что она не может решить задачу, а остальные просто тихо ненавидят «выскочку» и начинают завидовать. Эта ситуация одинаково неприятна как для выдвигенца, так и для остального коллектива. Руководитель сам загоняет себя в ловушку.

ДАВАЙТЕ УПРАВЛЯТЬ ГРАМОТНО!

Нельзя оценивать людей только по результату. Иногда от одного человека, который создает атмосферу в коллективе, зависит больше, чем от какого-то передовика, который перевыполняет норму по болванкам, потому что без этого человека просто все развалится. Кто-то не вредит – и уже в этом его большая заслуга. Оценивать нужно каждый вклад, премируя словом, взглядом, отношением.

Это как в многодетной семье: когда у кого-то день рождения, то он получает большой подарок, а все остальные – поощрительные по-



АВТОР
Александр
Савкин

директор Института
коучинга,
соавтор книги
«Коучинг
по-русски –
смелость желать»

дарочки. Достижение одного человека в компании – это праздник для всех, общая заслуга. Например, Гагарин полетел в космос, но для этого постарались десятки, а то и сотни людей. Искусство управления как раз и заключается в том, чтобы не оставить обиженными тех, кто оказался сегодня не на коне.

НЕ БОЙТЕСЬ ХИТРИТЬ...

Могу привести пример удачного управления, при котором и овцы остались целы и волки были сыты. В одной компании, с которой я работал, среди менеджеров выделялся один явный лидер, который не первый год уже давал отличные результаты и был неоднократно премирован. Но и его коллеги не теряли надежды, что они тоже на что-то способны. Перед очередным подведением годовых итогов владелец компании вызвал успешного сотрудника к себе и предложил сделку, попросив назвать бонус, который его устроит, взамен того, что на сцене лучшим назовут другого. Естественно, это была тайная сделка. В результате реально результативный сотрудник оказался материально поощрен, а у остальных осталось чувство триумфа и отличная мотивация улучшать свои результаты в дальнейшем.

В каждом коллективе есть люди, которые идут на полголовы впереди, поэтому грамотный руководитель должен не столько выделять лидеров, сколько создавать условия, чтобы остальные также могли эффективно работать. Я говорю и об обучении, тренингах, и о вовлечении сотрудников в решение насущных проблем компании, актуальных задач, и об информировании и ясной коммуникации.

Очень важно и просто отмечать даже небольшие успехи, инициативы сотрудников, благодарить за конкретные действия, называя факты, а не «хвалить человека». Это создает доверие и атмосферу открытости. ♦



**ГРАМОТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН НЕ СТОЛЬКО ВЫДЕЛЯТЬ
ЛИДЕРОВ, СКОЛЬКО СОЗДАВАТЬ УСЛОВИЯ, ЧТОБЫ
ОСТАЛЬНЫЕ ТАКЖЕ МОГЛИ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ**