**ВАЛЕРИЙ РАЗГУЛЯЕВ: ЦЕНА РЕШЕНИЯ**

У каждого управленческого решения есть своя цена. Есть она и у "решения" оставить всё, как есть - это стоимость простоя всего цеха на время отсутствия супер-специалиста. Соответственно эту цену надо сравнить с ценой других решений и выбирать наиболее приемлемое - а выбирать есть из чего:  
1) найм ещё одного такого специалиста, например, его перекупка у конкурентов (это решение заодно и им создаст дополнительные проблемы) или поиск через не стандартные каналы (возможно такой супер-специалист сейчас работает не по специальности в соседнем городе из-за банкротства их градообразующего предприятия и только мечтает о вашем предложении - разумеется, что относиться к работе у вас он будет по-другом);  
2) найм нескольких менее редких сотрудников с меньшей квалификации в сумме закрывающих потребность в супер-специалисте (это решение связано с потерями на организационные вопросы, но в итоге может оказаться значительно дешевле текущего положения дел и при этом единственно приемлемым из всех предложенных из-за специфики ситуации);  
3) найм сотрудника с меньшей квалификацией и его обучение до уровня супер-специалиста (это решение хорошо тем, что оно - наименее затратное из всех, а также тем, что ещё до завершения обучения даст свои плоды, так как супер-специалист будет чувствовать дыхание в спину, а его "чудачества" будут каждый раз проверкой на состоятельность его ученика, который в этих ситуациях будет вынужден тренировать навыки самостоятельной полноценной работы на месте Фёдора Иванова) - это решение можно совместить с решением №2, ставя в заместители с соответствующей компенсацией самого лучшего из когорты вновь нанятых, - это будет стимулировать и учеников активно осваивать компетенции супер-специалиста, а не потихоньку делать свой объём работы;  
4) автоматизация - сейчас многие вещи, которые раньше делал человек, могут делать автоматы (в Японии есть целый завод, обслуживаемый несколькими сотрудниками) - стоит поузнавать, нет ли автоматизированной замены вашему супер-специалисту (возможно в результате реализации этого решения получится ещё и снизить затраты на единицу продукции);  
5) материальная мотивация Фёдора Иванова - ввод зависимости на величину его зарплаты от результатов работы всего цеха (не обязательно это должен быть штраф за его "чудачества", - если он такой супер-уникальный супер-специалист, то можно сделать его своим партнёром с процентом от ваших "акций", как это принято в западных компаниях - правда, не факт, что его это замотивирует, здесь надо разбираться в устремлениях этого человека);  
6) нематериальная мотивация супер-специалиста - в конце концов можно стать ему лучшим другом и самым родным человеком, чтобы ваши проблемы были для него важней проблем "свояка" или даже своих собственных - это будет сложно и потребует длительного применения гибкого индивидуального подхода с очень глубокой проработкой ваших взаимоотношений (зачастую на интуитивном, не формализуемом уровне). Кроме этого эмоциональная связь потребует от вас по отношению к Фёдору Иванову такой же ответственности, какой вы хотите и от него по отношению к себе, да и не всякий, в принципе, сможет искренне участвовать в жизни своего сотрудника, причём не только в трудовой её сфере, а фальшивая или половинчатая заинтересованность здесь не пройдёт;  
7) оставить всё как есть, но при этом подстраховаться от последствий с не работающим цехом можно формированием дополнительного страхового запаса по его продукции на время возможного отсутствия Фёдора Иванова, который по возвращении будет им восполняться (по сути Фёдор будет "расплачиваться" за свои внеочередные отпуска усиленной работой в дни своего присутствия на рабочем месте, однако, не стоит думать, что это решение будет бесплатным для работодателя - ему придётся заморозить некоторые средства в этот страховой запас, а также наладить его учёт и хранение, что тоже может потребовать дополнительных затрат).  
  
Дополнительно хочется отметить, что первые четыре решения дополнительно хороши тем, что также снижают риск остановки всего цеха на гораздо более длительный срок в случае серьёзной болезни или иной причины длительного отсутствия Фёдора Иванова или, вообще, его ухода (жизнь полна сюрпризов и не всегда приятных неождианностей)

**БОРИС ЗВЕРЕВ: НЕЗАМЕНИМЫХ У НАС НЕТ**

"Хвост виляет собакой" (с).  
Любая монета имеет две стороны. И взаимоотношения работника и работодателя - тоже. Не только работник нужен предприятию, но и ему нужна работа.   
Уникальность данного специалиста, видимо, не столько в его квалификации, сколько в универсальности. Но если так, то это значит, что можно закрыть весь его функционал несколькими квалифицированными слесарями. Т.е. предельный случай - это увольнение по статье (прогул - как в случае с рыбалкой, просто начальство боится "дать ход") с заменой на несколько других слесарей. Да, предприятие потеряет квалифицированного работника. Но что хуже - чуть "просесть" по квалификации персонала (вряд ли столь фатально потеря такого "кадра" скажется на качестве продукции), или постоянно быть "на пороховой бочке", ожидая от него нового фортеля с потенциальным последующим срывом внешних контрактных обязательств?  
  
Что делать руководителю?  
Руководитель должен дать понять, "кто в доме хозяин", и прежде всего, перестать бояться принимать меры. Сейчас не те времена. Вылетел по статье - и какой бы суперспец ты ни был, работу найти с такой отметкой в трудовой будет "сложновато", и все понты и амбиции этого слесаря на третьем-пятом месяце безработицы (а как раз так и будет: за ним "хэнд-хантеры" - не "head", а именно "hand"-hunters в данном случае - в очереди стоять не будут) сдуются, и сам приползёт каяться и проситься обратно.   
Более того, компания в любом случае должна подстраховаться, и взять в штат альтернативных людей, которые могли бы заменить универсала. Даже в случае, когда он просто заболеет, а не будет выкидывать очередные свои фокусы.  
  
Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?  
Мотивация должна быть, видимо, не только материальная - но лучшая мотивация будет в привязке его ЗП к качеству, количеству и срокам исполнения. Если задание поставлено, и +/- понятно, сколько времени на его выполнение требуется, от времени постановки (вернее, возникновения) задачи отсчитать этот срок, и считать его контрольным. Далее - вычеты. Но не из оклада, разумеется, а из бонуса. Оклад установить минимальным для его разряда, остальное - с большими коэффициентами в виде бонуса, начисляемого по сдельной схеме за выполненную работу. Сработал идеально и в срок - получил по максимуму. Просрочил более чем на 10% плановое время сдачи результата - нет результата, бонус = 0. За исполнение задания вовремя - 50% положенного бонуса в ЗП. После гарантийного срока (установить самим в привязке к гарантийному сроку на продукт), если нет нареканий - оставшиеся 50% к годовой премии. Дисциплинарку явно можно сюда не привязывать, главное - своевременно и с надлежащим качеством выполнять поставленные задания.  
  
Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?  
Как с любым сотрудником, не делая исключений. Строго по ТК. Предусмотрено увольнение за ряд нарушений - увольнять и не бояться. Принята система мотивации в компании - применять строго и без оговорок.