**Талантливые и ценные сотрудники**

Оглавление

[Три правила жизни с талантливыми людьми 2](#_Toc13239452)

[Почему самые умные не всегда становятся самыми успешными 4](#_Toc13239453)

[Талантливые сотрудники и HiPo: как ими управлять? 6](#_Toc13239454)

[Как увольнение сотрудника-гения может спасти бизнес 11](#_Toc13239455)

[Опасный элемент: почему нужно избавляться от талантливых сотрудников 13](#_Toc13239456)

[Нежная принцесса: как удержать на работе лидера нового поколения 15](#_Toc13239457)

[Как потерять ваших лучших сотрудников 17](#_Toc13239458)

[10 ошибок в управлении талантливыми сотрудниками, которые вы совершаете 19](#_Toc13239459)

[11 признаков сотрудника-звезды 22](#_Toc13239460)

[5 причин не нанимать "звезд" в свою компанию 26](#_Toc13239461)

[Управление сотрудниками с высоким потенциалом (HiPo) как фокус политики по управлению персоналом 28](#_Toc13239462)

[Управление талантами: «проактивность» 37](#_Toc13239463)

[Управление талантами в Coca-Cola Hellenic 52](#_Toc13239464)

[Управление талантами: стратегия работы с талантливыми сотрудниками 60](#_Toc13239465)

[Эффективные программы управления талантами 61](#_Toc13239466)

[9 элементов похвалы высокоэффективных сотрудников 66](#_Toc13239467)

[Почему лояльные и ценные сотрудники нарушают договорённости с руководителем, и как эту практику прекратить 68](#_Toc13239468)

[Почему лояльные сотрудники НЕ соблюдают договорённости 69](#_Toc13239469)

[Удерживайте хороших сотрудников 75](#_Toc13239470)

[10 глупых правил, из-за которых уходят лучшие сотрудники 76](#_Toc13239471)

[Почему бегут лучшие? Семь причин ухода сотрудников из компании 79](#_Toc13239472)

[Какая у вас текучка кадров? 81](#_Toc13239473)

[Пять мифов о творческих людях 84](#_Toc13239474)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Три правила жизни с талантливыми людьми

**10 мая 2017 Роджер Мартин**

В деловом мире принято считать, что высококлассных специалистов очень заботит и мотивирует высокая оплата труда, а главный ключ к управлению такими специалистами – большое вознаграждение. В этом утверждении есть зерно истины, но не более того. За свою 36-летнюю карьеру я не встретил ни одного человека, обладающего по-настоящему серьезным талантом, которого бы больше всего заботила его зарплата. Ни одного.

Разумеется, я встречал множество успешных людей, которых вознаграждение очень мотивирует: гендиректоров, раздувающих капитализацию своей компании перед продажей; управляющих хедж-фондами, разрушающих компании ради быстрой наживы; инвестиционных банкиров, советующих своим клиентам купить фирмы, которые им совершенно не стоит покупать, только ради получения комиссии; консультантов, продающих своим клиентам работу, в которой они не нуждаются, а также самовлюбленных спортсменов, отравляющих свои команды.

Но ни одного из них нельзя назвать высококлассным специалистом, который приносит своей организации большой успех в течение длительного времени.

За 15 лет управления талантами в кресле декана в Школе менеджмента имени Ротмана, а до этого на посту руководителя компании Monitor мне довелось работать с одними из лучших и самых ярких сотрудников как среди профессоров, так и в стратегическом консалтинге. Благодаря этому опыту длиной в четверть века я разработал три правила управления высококлассными профессионалами.

**Относитесь к ним как к единственным в своем роде, а не как к представителям класса.**Я научился этому на своей ошибке. Высокопоставленный консультант, один из пятнадцати ответственных за крупных клиентов во всем мире, подошел ко мне с просьбой об отцовском отпуске по уходу за новорожденным (теперь это довольно обычная вещь, а двадцать лет назад такая льгота была редкостью). Я с готовностью согласился: «Конечно, вы отвечаете за крупных клиентов, на вашем уровне можно позволить себе практически все что угодно». Он сказал «ОК» и ушел несколько обиженным. Я был ошарашен: он попросил, я согласился. В чем же проблема?

В конце концов до меня дошло, что лучшие люди не хотят, чтобы к ним относились, как к членам класса – пусть даже привилегированного. Они хотят, чтобы их воспринимали как личность. Этому консультанту хотелось услышать следующее: «Мы заботимся о вас и о ваших нуждах. Если отпуск по уходу за новорожденным очень важен для вас, мы поддерживаем вас на все сто».

Исход был бы таким же – неограниченный отпуск по уходу за новорожденным – но с совершенно другим результатом.

После этого случая я наблюдал это явление снова и снова. Каждый член класса особо одаренных людей всю свою жизнь жаждет быть уникальным. И если вы относитесь к ним по-другому, это задевает их на самом глубинном уровне. И наоборот, им тепло и приятно внутри компании всякий раз, когда с ними обращаются как с уникальной и ценной личностью.

**Постоянно предоставляйте возможности.**Самый простой способ стать врагом одаренного человека – это закрыть перед ним очередную возможность, особенно на пути наверх. У этих людей хватило мотивации, чтобы стать высококлассными специалистами, поэтому они жаждут больших вызовов – и чем быстрее, тем лучше. Если их останавливают и заставляют ждать, пока подвернется возможность, они просто пойдут за ней в другое место.

Разумеется, здесь нужно быть очень осторожным. Эти сотрудники могут принести вам не только пользу, но и вред, если позволить им «откусить слишком много» и потерпеть неудачу. Но управление одаренными людьми требует активного предоставления им возможно большего количества шансов. Быть поставщиком возможностей, благодаря которым они будут расти и учиться, – самый просто способ заработать их лояльность.

Иногда это будет означать войну с отделом кадров, который склонен относиться ко всем одинаково и ограничивать возможности четкими временными рамками.

Чтобы исполнить первые два пункта, вам придется не только настаивать на своем решении, но и брать на себя ответственность за последствия. Я помню ожесточенное сопротивление со стороны распределяющего проекты менеджера, когда я хотел предоставить серьезную роль в важном проекте менее опытному консультанту. Мне было сказано, что он не готов и что это нечестно по отношению к другим, более опытным. Тогда я пообещал, что лично поищу возможности в будущих проектах для тех, кого обошли в этот раз, и предложил взять на себя всю ответственность за урегулирование последствий того, что сотрудник получит более важную роль. К счастью, все сложилось хорошо, и этот проект помог молодому консультанту получить такое положение, которое навсегда устранило вопросы о его готовности к серьезной работе.

**Похлопывайте по плечу.**Я вижу, как много менеджеров совершает в этой области большую ошибку. Поскольку высококлассные специалисты весьма амбициозны и полны внутренней мотивации, их руководители могут ошибочно полагать, что к похвале они равнодушны. Но на самом деле все наоборот. Одаренные люди не жалеют времени на выполнение весьма трудных заданий. Чтобы выполнять работу такого уровня, они вынуждены постоянно быть на грани фола, а часто и терпеть настоящие поражения. По этой причине они нуждаются в том, чтобы их регулярно похлопывали по плечу и приободряли. Иначе они обижаются или отчаиваются и уходят из организации.

Мой опыт показывает, что лучшие люди редко просят о похвале, практически никогда (по крайней мере, прямо), поэтому руководитель одаренных сотрудников должен интуитивно чувствовать, когда она им нужна.

Но выдавать похвалу нужно, помня о первых двух правилах. Она должна быть индивидуализирована. Общие хвалебные слова по итогам года пойдут вам не в «плюс», а в «минус». Если же вы свяжете положительный отзыв с возможностью, которую человек взял на себя и успешно осуществил, такая похвала будет наиболее эффективной.

Этим трем правилам, пусть они и звучат довольно просто, не так уж легко следовать. Причина в том, что большинство организаций, как и множество руководителей в них, склонны по умолчанию предпочитать надежность действенности. То есть они отдают предпочтение постоянному, повторяемому результату (одинаковое отношение, возможности и похвалы для всех) по сравнению с действиями, которые оптимизируют достижение желаемой цели. На первый взгляд, кажется, что надежность безопаснее, чем действенность, поскольку последняя требует больше промежуточных решений. Но надежность – это лишь завлекающие песни сирен; опытные руководители одаренных людей знают, как их избежать. Если выдающиеся результаты вашей организации зависят от высококлассных специалистов, вам следует относиться к лучшим сотрудникам как к личностям, находить и предоставлять им возможности, минуя бюрократические барьеры, и осыпать их похвалой, когда они добиваются успеха.

**Об авторе:** **Роджер Мартин** — консультант по вопросам эффективности и конкурентоспособности, декан в Школе менеджмента им. Джозефа Ротмана и директор Фонда Сколла, автор книг «Playing to Win: How Strategy Really Works» и «Playing to Win».

# Почему самые умные не всегда становятся самыми успешными

**19 ноября 2018 Элис Бойес**

Марк всегда был одним из лучших учеников в классе. Его карьеру можно назвать неплохой, но когда он заглядывает в Facebook, то видит, что одноклассники, которые учились хуже, чем он, достигли большего. То же самое происходит и сейчас: некоторые коллеги опередили его в продвижении по карьерной лестнице. Иногда он задается вопросом: «Что же я делаю не так?»

Знакомый сюжет? Возможно, вы сами находитесь в подобной ситуации, или у вас есть сотрудник или близкий человек с похожей проблемой. Интеллект в чистом виде — это, несомненно, огромное преимущество, но его недостаточно. И порой причина, по которой интеллектуально одаренные люди не достигают всего, чего хотят, заключается в том, что они мешают сами себе. Если вы находитесь в такой ситуации, то для вас есть хорошая новость: когда вы поймете свои недостатки, вы сможете устранить их. Вот пять проблем, с которыми чаще всего сталкиваются умные люди.

**1. Умные люди иногда недооценивают такой навык, как умение выстраивать отношения, и уделяют излишнее внимание интеллекту.** Очень умные люди иногда считают успех неизбежным благодаря своему интеллекту и не понимают важности других навыков. Например, человек, которому трудно дается дипломатия на рабочем месте, может списывать ее со счетов как раздражающий фактор. Также люди с высоким уровнем интеллекта могут считать коммуникабельность обязательной для секретаря, но не для руководителя. По этой причине они не тратят время и силы на развитие подобных навыков.

Такие взгляды возникают не на пустом месте. У большинства людей имеется естественное желание добиться успеха благодаря своим сильным сторонам и избегать размышлений на темы, в которых они от природы не сильны. Смышленые дети обычно еще в раннем возрасте убеждаются, что их интеллект ценится. Они растут и слышат, какие они умные. Во время учебы в школе такие дети добиваются успеха легче, чем их одноклассники. Понятно, почему, становясь взрослыми, они продолжают уделять основное внимание интеллекту.

Но в большинстве случаев, чтобы двигаться вперед по карьерной лестнице, вам понадобится не только интеллект. И если вы сосредоточены на своих самых сильных сторонах и не пытаетесь усилить слабые, вы сами себе вредите.

**Решение.**Используйте свои сильные стороны, чтобы преодолеть слабые. Если вы умеете хорошо учиться, то можете просто освоить навыки, которых не имеете от природы. Не нужно менять себя. Вам просто нужен план и по-настоящему конструктивный подход. Например, выберите три конкретных модели дипломатичного поведения на работе, которые помогут вам добиться успеха в этой области.

**2. Очень умных людей может раздражать командная работа.** Если человек схватывает на лету и предъявляет высокие требования к собственной работе, ему бывает трудно работать с людьми, которым требуется больше времени на обработку информации и усвоение идей. Если человек в школе чувствовал, что не может развиваться в полной мере из-за менее умных одноклассников, раздражение от командной работы может возникнуть довольно рано. Помните, как вы выполняли большую часть работы в групповых проектах или как вас ругали за то, что вы мечтали на уроке, который для вас тянулся слишком медленно? Похожие ситуации могут снова возникнуть позднее. Если человек был эмоционально уязвим в детстве, во взрослом возрасте он может часто неадекватно реагировать, когда ему наступают на больное место.

Кроме того, умным людям, особенно склонным к перфекционизму, иногда трудно делегировать задачи, потому что они считают, что могут выполнить их лучше (независимо от того, так ли это на самом деле).

**Решение.** Будьте снисходительны к своим внутренним реакциям и постарайтесь понять их причины. Учитесь искренне ценить многообразие мышления других участников команды.

**3. Умные люди часто связывают с интеллектом значительную часть самоуважения.** **Это может уменьшать их жизнестойкость и заставляет избегать определенных ситуаций.** Если значительная часть вашего самоуважения зависит от интеллекта, вам нелегко оказаться в ситуациях, когда в вашей броне обнаруживаются прорехи. Такие ситуации возникают при работе с людьми, еще более квалифицированными или умными, чем вы. Или при получении критической обратной связи. Или в ситуации, когда вы берете на себя риск и терпите неудачу. Любая ситуация, в которой вы чувствуете себя недостаточно умными, кажется вам угрожающей. Умный человек может даже стремиться избегать подобных ситуаций, что, в конце концов, сдерживает его развитие.

**Решение.** Объективно посмотрите на преимущества работы с людьми, которые в некотором отношении умнее вас. Если вы окружаете себя умными людьми, то поступаете правильно. Как говорится, одна голова хорошо, а две лучше. Развивайте отношения с людьми, которые могут дать вам полезную и конструктивную обратную связь. Если вы научитесь получать критическую обратную связь от людей, которые верят в ваши таланты и способности, вам будет намного легче развиваться.

**4. Умным людям быстро становится скучно.** Быть умным — не то же самое, что быть любознательным. Но если вы сочетаете в себе оба этих качества, то можете обнаружить, что вам быстро становится скучно снова и снова демонстрировать одно и то же поведение. Иногда причина успеха на рабочем месте кроется в творческом подходе, но в других случаях — в том, чтобы стать узким специалистом и постоянно выполнять набор определенных действий. Если вы умные, любознательные и любите учиться, то можете обнаружить, что быстро теряете интерес к тому, в чем разобрались. Вам скучно выполнять монотонную работу, и вы предпочли бы постоянно учиться новому. Такой подход может оказаться менее выгодным, но повторять одно и то же для вас слишком скучно или просто.

**Решение.** Постарайтесь взглянуть на ситуацию со стороны и понять, когда стоит перетерпеть скуку ради легкой победы и успеха в целом. Вместо того чтобы вносить принципиальные изменения в вашу рабочую жизнь, определите, какие короткие периоды скуки (несколько минут или часов) могут значительно способствовать вашему успеху. Например, можно посвятить пять часов в неделю монотонной, но прибыльной деятельности. Также убедитесь, что у вас есть достаточно возможностей компенсировать эту необходимость переждать скучное время обучением в самых разных областях жизни (работе, хобби, фитнесе, самопознании и т. д.).

**5. Умные люди иногда считают глубокие размышления решением всех проблем.**Способные люди привыкли добиваться успеха с помощью мыслительных навыков, но иногда могут упускать из виду ситуации, когда другой подход будет более выгодным. Например, умный человек может каждую ситуацию обдумывать слишком глубоко (проводить лишние исследования по каждому решению и все время мысленно возвращаться к каждой ошибке), но иной подход к тем же ошибкам принес бы больше пользы.

**Решение.**Обращайте внимание на то, не стали ли ваши размышления на ту или иную тему нездоровыми и навязчивыми. Подумайте, не приведут ли вас к успеху другие стратегии. Экспериментируйте. Делайте перерывы, чтобы сдвинуться с места. Позвольте себе учиться, действуя, а не проводя изнурительные исследования. Расширяйте свой набор навыков за счет новых идей. Не становитесь человеком, которому все проблемы кажутся гвоздями, потому что единственный инструмент, который у него есть, — это молоток. И, наконец, если вы замечаете за собой, что все время мысленно возвращаетесь к неприятной ситуации, прерывайте себя, на несколько минут погружаясь в увлекательное для вас занятие (например, соберите пазл). Эта стратегия может на удивление эффективно обрывать негативные мысли.

Какая из этих пяти ситуаций кажется вам наиболее знакомой? Попробуйте расставить их в порядке важности для себя. Может быть, у вас есть коллеги или знакомые, попадающие в похожие ловушки? Постарайтесь избавиться от ощущений стыда или осуждения — они не нужны и вредны для преодоления этих привычек. Помните, даже от глубоко укоренившихся моделей поведения можно избавиться, если применить один из перечисленных выше способов.

**Об авторе. Элис Бойес (Alice Boyes)**— бывший клинический психолог, автор книг «The Healthy Mind Toolkit» and «The Anxiety Toolkit».

# Талантливые сотрудники и HiPo: как ими управлять?

[Андрей Семеркин Главный редактор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/182753-andrei-semerkin)

Если вы не знаете ответ на вопрос, вынесенный в заголовок, то у вашей компании нет будущего. Бизнес должен не просто уметь отличать талантливых от бесталанных, но и выстраивать технологию работы с одаренными. Так, как это делает **«Альфа-Банк»**, например.

[***Андрей Семеркин***](https://www.e-xecutive.ru/community/persons/detail/182753/)***, Executive.ru***

«80% прибыли вашей компании создают 20% самых талантливых сотрудников. Эти сотрудники называются HiPo (от англ. High Potential)», – уверены организаторы конференции [HIPODROME 2015](http://changellenge.com/hipodrome/), состоявшейся в Москве. Интерес к HiPo проявляют прежде всего компании, работающие в секторе, который принято называть «экономикой знаний»: [человеческий капитал](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/338148/) является основным ресурсом в индустрии IT, консалтинге, биотехнологиях… О том, как построена работа с HiPo в **«Альфа-Банке»,** Executive.ru рассказывает **Анастасия Сусуева**, talent manager «Альфа-Банка».

**Executive.ru:***Кого в «Альфа-банке» принято считать талантом?*

**Анастасия Сусуева**: Мы полагаем, что талант – человек, который на своем рабочем месте хорошо выполняет свои задачи. То есть, таланты – это не 5% сотрудников, а практически 70-80%: те, кто достаточно успешно справляется со своей работой.

**Executive.ru:***Человек, который справляется с рутиной – талант?*

**А.С.:** Здесь важно уточнить, что вы имеете в виду под словом «рутина». Если это исполнение одной и той же технической работы каждый день, то в банковском бизнесе в мире и в России намного меньше рутины, чем могут представить себе люди далекие от банковской деятельности. Во-первых, сотрудники работают с клиентами, которые всегда – разные. Во-вторых, ни один бизнес-процесс не установлен раз и навсегда, он меняется, совершенствуется.

**Executive.ru:***Чем в вашей классификации талантливый сотрудник отличается от сотрудника с высоким потенциалом – HiPo?*

**А.С.:**Талантливые сотрудники, как я уже сказала, составляют 70-80% организации. HiPo – это сотрудник, который готов к новым трудным задачам или к работе на новом уровне.

**Executive.ru:***Сколько таких людей в процентном отношении в человеческой популяции и в штате банка?*

**А.С.:**Немного: 3-5%. При этом HiPo могут быть готовы к разным сложным задачам. Кто-то готов лидировать экспертное направление, кто-то будет развивать менеджерскую карьеру, и брать большую задачу по управлению командой на себя. Мы отходим от традиционного понимания о том, что HiPo – это сотрудник с менеджерской карьерой.

**Executive.ru:***В каком секторе возникает потребность вашего банка в HiPo – в маркетинге, IT, разработке новых продуктов...?*

**А.С.:**Во всех секторах. Например, банку нужны сотрудники, способные быть руководителями отделений – далеко не все представители поколения Y готовы брать на себя эту ответственность, многие предпочитают **карьеру** экспертов, а не руководителей. Также нам нужны специалисты, способные разрабатывать новые продукты, например, удобные IT-решения для клиента – этим занимается подразделение «Альфалаб», это одна из самых молодых команд, ей [постоянно требуются таланты](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%92%D0%BE%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%B7%D0%B0_%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%8B). Этот ряд можно продолжить: управление рисками, клиентские отношения... Чтобы привлечь таланты, мы работаем со студентами – проводим соревнования по IT-тематике, анализируем кейсы, привлекаем в банк представителей этой целевой аудитории.

**Executive.ru:***Есть ли корреляция между потребительским брендом и HR-брендом – можно ли полагать, что представители этой целевой аудитории приходят в банк, в том числе и потому, что у банка есть потребительский бренд?*

**А.С.:**Это – философский вопрос. Потребительский бренд должен соответствовать ожиданиям клиента, а [бренд работодателя](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/HR-%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4) должен соответствовать ожиданиям сотрудника. Казалось бы, это – разные аудитории. Но, если вы посмотрите вглубь процессов управления талантами, то обнаружите пересечения. В банке должны работать те сотрудники, которые соответствуют ожиданиям наших клиентов. Ожидания клиентов строятся [вокруг сервиса и клиенториентированности](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/725539/). Клиенториентированность – компетенция, которая строится на профессионализме сотрудника и на таком личном качестве как человеколюбие. Согласно международным исследованиям, меньше 5% людей обладают человеколюбием. У них есть врожденная способность строить и поддерживать отношения. Всем другим людям надо этому специально учиться. И, конечно, задача банка привлечь эти 5% и тех, кто готов научиться и способен к этому. Таким образом, мой ответ на ваш вопрос – положительный.

**Executive.ru:***Можете ли вы описать целевую аудиторию бренда банка как работодателя: сколько людей вы к ней относите?*

**А.С.:**Сейчас мы находимся на этапе переосмысления этого вопроса, определяем целевые аудитории бренда. Если говорить о молодых HiPo, то мы подходим к этой теме со стороны вузов: есть список порядка 25 вузов, которые мы считаем целевыми. Это значит, что мы хотим, чтобы выпускники этих университетов знали о нашем банке. Численность целевой аудитории составляет не менее 10 тыс. выпускников. В список входят не только финансовые вузы, но и институты, готовящие специалистов в области IT.

**Executive.ru:***10 тыс. человек – на входе в «воронку»? А какова конверсия?*

**А.С.:**Конверсию важно смотреть по каналам. Например, конкурс стажировок I choose Alfa составляет 100-150 человек на место.

**Executive.ru:***Вы определяете сотрудников категории HiPo уже на входе в «воронку»?*

**А.С.:**Как я уже сказала, категория HiPo составляет 3-5% от численности работников. Работа с HiPo происходит на разных уровнях организации. Если говорить о начинающих карьеру, то отбор HiPo начинается на ранних этапах, например, в ходе стажировок по программе I choose Alfa.

**Executive.ru:***Что происходит с сотрудниками HiPo после отбора?*

**А.С.:**В банке действует цикл управления талантами, в котором имеются следующие секторы:привлечение и [отбор талантов; адаптация](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1793313/); управление результативностью; обучение и карьерное развитие, вовлеченность как итог всех предыдущих этапов.

**Executive.ru:***Как вращается это колесо?*

**А.С.:**Его «крутят» руководители. HR-бренд по сути базируется на том, что правильные руководители используют правильные инструменты – создают среду для развития и продвижения HiPo и выстраивают с ними партнерские отношения, оставляя при этом ответственность на HiPo.

**Executive.ru:***Чем карьерная траектория сотрудника, которого вы относите к категории HiPo, отличается от траектории сотрудника, не относящегося к HiPo?*

**А.С.:**От HiPo мы ожидаем проактивной позиции. Это не имеет ничего общего с традиционным пониманием «кадрового резерва», когда человека ведут по всем ступеням, в обязательном порядке отправляют на тренинги и развивают ему карьеру в сторону обещанной должности. HiPo в банке – это сотрудник со способностями к новой сложной задаче, и мотивацией взять на себя полномочия. Если мы правильно выбрали человека, то он ориентируется в условиях неопределенности, ищет для себя «поле». Бывали случаи, когда HiPo формировали новое направление в банке, и возникала новая должность.

**Executive.ru:***Какова процедура попадания сотрудника в категорию HiPo?*

**А.С.:**Раз в год, весной, проходит устное обсуждение сотрудников. Этим занимаются комитеты на разных уровнях. Также есть комитет по лидерскому потенциалу: обсуждение развития персонала топ-менеджерами. По итогам этих обсуждений сотрудники входят в категорию HiPo.

**Executive.ru:***Может ли сотрудник сам себя номинировать в HiPo?*

**А.С.:**Он сам себя номинирует своим поведением. Если сотрудник не действует и не проявляет лидерские компетенции – это заметно и отразится на его оценке потенциала.

**Executive.ru:***Чем руководствуются менеджеры подразделений, выдвигая (или не выдвигая) сотрудников в качестве кандидатов в категорию HiPo?*

**А.С.:**Разработана методология – калькулятор потенциала. Каждый руководитель с помощью этой методологии может определить, кто из его сотрудников уже готов к продвижению.

**Executive.ru:***Какие критерии «вшиты» в этот калькулятор?*

**А.С.:**Шесть-семь ключевых критериев. В том числе две лидерские компетенции – ты должен показывать ролевое поведение в области клиенториентированности и в области управления изменениями в себе, ты способен учиться, накапливая опыт. Это наблюдаемое поведение, у которого есть подробная расшифровка с конкретными маркерами, признаками потенциала.

**Executive.ru:***Сколько сотрудников входит в список HiPo в банке сегодня?*

**А.С.:**На верхнем уровне не так много, менее 60 человек на уровне руководителей банков и старших экспертов.

**Executive.ru:***Какова пополняемость этого списка?*

**А.С.:**Он меняется, а не пополняется. Мы меняем список ежегодно весной. Сотрудник может выпасть из списка не потому, что он стал хуже работать, а потому, например, что он получил продвижение, занял новую должность и реализует сейчас свой потенциал, прежде чем двигаться дальше. Сейчас ему нужно побыть на этой ступени, и его не нужно передвигать, иначе он получит слишком большую нагрузку.

**Executive.ru:***Бывает, что человек выпадает из списка, потому что перегорел?*

**А.С.:**Не помню ни одного подобного случая. Были другие ситуации – человек перестал развиваться – не продвинулся в развитии за год.

**Executive.ru:***Сотрудник знает, что он входит в список HiPo?*

**А.С.:**Да.

**Executive.ru:***А другие хотят оказаться в этом списке?*

**А.С.:**Мы отличаемся от других компаний тем, что HiPo ­– это не статус, который необходимо непременно получить. Список HiPo – это список людей, которым уже в ближайшее время необходимо давать сложные задачи. Карьерно-ориентированные сотрудники точно хотят попасть в этот список, и стараются ради этого – вкладываются в свое развитие. Те, кто на этот момент хотят скорее реализовываться в текущей должности, могут не иметь такого желания.

**Executive.ru:***Какова образовательная траектория HiPo – окончили ли они бизнес-школы?*

**А.С.:**Нет, далеко не все, мы не держим этот параметр в фокусе. МВА – это скорее дополнительный параметр. В течение 2013-2015 годов часть HiPo прошли мини-МВА, у них нет дипломов международной школы, но мы нанимали известного профессора, у него есть свой подход к мини-МВА. Соответственно, у HiPo была возможность получить практическое знание, не корочку, а «выхлоп» с точки зрения инструментов для себя и лидерства.

**Executive.ru:***Каковы KPI у сотрудников HiPo?*

**А.С.:**Я проверяю планы развития этих людей, обращая внимание на прозрачность процесса; на то, как происходит развитие; на устный диалог между руководителем, который выбрал человека, и самим сотрудником. И это потом отражается в документе, который называется «план развития». Цели, например, всех непременно повысить, у нас нет.

**Executive.ru:***Кого может выбрать руководитель в список HiPo?*

**А.С.:**Это может быть не подчиненный, но сотрудник, находящийся ниже в иерархии. Если топ-менеджер выбирает HiPo, он встречается с кандидатом (есть показатели, сколько раз он должен это сделать). Рекомендующий получает обратную связь, что нужно этому человеку, чтобы получить продвижение и укрепить лидерство. Эти пожелания фиксируются. Очень важно, что они приходят не от HR-службы, а от других менеджеров. Рекомендующий получает очень подробную обратную связь – как другие подразделения его видят кросс-функционально.

**Executive.ru:***Что он должен сделать после получения этих пожеланий?*

**А.С.:**Встретиться с рекомендуемым и обсудить пожелания, полученные по каналам обратной связи. Сотрудник HiPo создает на основе этих рекомендаций план своего развития. Задача состоит в том, чтобы люди менялись. Для этого они могут, во-первых, выбрать ментора из числа топ-менеджеров, пройти оценку «360 градусов», включиться в деятельность других подразделений в качестве спикеров… Очень важно, что произойдет через год: мы соберемся тем же составом, что и год назад, и обсудим, действительно ли произошли перемены в поведении сотрудника.

**Executive.ru:***Вы сравниваете оценку 2015 года с оценкой 2014 года и фиксируете дельту? Она и является KPI?*

**А.С.:**Да. При этом есть компетенции, которые нельзя измерить в рамках годичного цикла: например, лидерское поведение, стратегическом мышление. К тому же эти качества едва ли возможно оцифровать. Тем не менее, общий вектор изменений за год всегда понятен.

**Executive.ru:***Сколько сотрудников получают положительную оценку из года в год?*

**А.С.:**1,5% получают отрицательную оценку: это люди, чьи компетенции за год не изменились.

**Executive.ru:***Значит, 98,5% двигались в правильном направлении?*

**А.С.:**Да. При этом внутри этих 98,5% есть перемены разного объема и содержания.

# Как увольнение сотрудника-гения может спасти бизнес

«Вы еще на коленях приползете!» Как увольнение сотрудника-гения может спасти бизнес

23.10.2017

Казалось бы, что может быть лучше, когда в коллективе появляется настоящая звезда — человек, способный с легкостью решить самую трудную задачу? Однако именно такие сотрудники и губят бизнес.

Джонатан Солорзано-Гамильтон, глава отдела разработки, ассистент IT-директора в Университете Калифорнии, рассказал в блоге на Medium.com о личном опыте взаимодействия с сотрудником-гением, и о том, почему его пришлось уволить.

— «Вы никогда не сможете понять, что я создал. Я новый Альберт Эйнштейн, а вы пещерные люди». Вот что заявил наш гений перед командой разработчиков, дизайнеров и менеджеров, когда один из спонсоров проекта осмелился спросить, сколько времени потребуется на устранение проблемы.

Гений — личность непредсказуемая. Иногда вам выпадает случай поработать с безумным гением. В других случаях вы обречены иметь дело с чистым безумием. Бывают времена, когда трудно отличить первое от второго.

Эта история о том, как мы расстались с чрезвычайно одаренным членом нашей команды с глубоким пониманием архитектуры нашего продукта. У него была сверхъестественная способность прогнозировать будущие потребности и тонны знаний о домене.

Он вносил основной вклад в работу. И он медленно, но верно, разрушал наш флагманский проект. Мы назовем этого человека Риком.

Рик был признан самым талантливым в команде. Он был ведущим разработчиком и архитектором наших программных проектов.

В любое время, когда у кого-то возникал вопрос о коде или когда была нужна помощь, он отправлялся к Рику. У Рика в офисе была гигантская доска, установленная в этих целях. Она была испещрена следами прошлых дискуссий, которые не стирались годами.

Каждый раз, когда возникала исключительно сложная проблема, ее решал Рик. У Рика был сервер с теми же характеристиками, что и наш производственный сервер. Он использовал его для самостоятельного запуска всего стека приложений и устранения неполадок каждого уровня одновременно.

Рику никто не нужен. Он предпочитал работать в одиночестве на своем рабочем месте. Помощники только мешали Рику. Он создавал все необходимое с нуля, потому что был в разы лучше и умнее, чем простые смертные.

Вскоре Рик перестал посещать планерки. У Рика больше не было времени на встречи, потому что он был слишком занят кодом.

Рик закрыл дверь своего кабинета. Его доска больше не использовалось по назначению. У него больше не было времени на обучение, ведь ему надо было решить столько задач.

У Рика скопилась уйма невыполненных задач. В его кодах появлялось все больше багов. Ошибки появлялись в старых инструментах, которые он построил. Они отвлекали его внимание от выполнения обязательств по разработке новых программных продуктов.

Конечно, эти ошибки происходили из-за того, что пользователи неверно излагали свои требования. Разумеется, это не его вина. Само собой.

Зеленые флажки на нашем дашборде превратились в желтые. Желтые — в красные. Красные начали мигать. Один за другим срывались дедлайны. Все ждали Рика. Менеджер проекта получил шестимесячное продление от спонсора. Через полгода разработчику потребовалось еще семь месяцев. Далее целый год.

Рик составлял код все быстрее и быстрее. Он работал семь дней в неделю по 12 часов в сутки.

Все знали, что только Рик может вытащить команду из этого хаоса. Все затаили дыхание и ждали, пока Рик придумает чудодейственное средство, которое исправит застопорившийся проект.

С каждым днем Рик становился все более воинственным и изолированным.

Я взглянул на исходный код. Рик был прав: никто не мог понять, что он создал. Кроме самого Рика. Это было отражением работы его собственного разума: что-то было очень умно, что-то — копипаста, но все было одинаково не универсально и почти не задокументировано.

Я пришел к нашему IT-директору с приговором. Только Рик сможет поддерживать этот продукт. Плюс, пока Рик над ним работал, дата запуска переносилась много раз.

Рик разрушал наш продукт быстрее, чем создавал его.

Мы сели с Риком и поговорили о его роли в проекте. Мы рассмотрели наши проблемы и объяснили новую стратегию. Команда собиралась сотрудничать с ним в создании нового продукта с нуля, но коллаборация будет ограниченной. Вся команда внесет свой вклад в работу над проектом. Больше никаких узких мест.

Как Рик отреагировал на это? Единственным возможным для себя способом. Он был в ярости.

Рик не хотел участвовать в этом фарсе. Если мы не можем оценить его гениальность, это наша вина, а не его. Рик предсказал, что в течение нескольких месяцев мы приползем к нему на коленях, умоляя спасти нас.

К сожалению, Рик отказывался принимать замечания руководства. Он был против делегирования любой работы. Он не одобрял изменения кода, включая исправления его ошибок другими разработчиками. Он утверждал, что не желает нести ответственность за работу других людей. Он продолжал открыто приуменьшать заслуги своих коллег.

Итог? Мы уволили Рика.

Прошла неделя, и все улеглось. Команда разработчиков, потерявшая своего гуру, собралась с силами. Затем я увидел, что они сгруппировались у доски. Они сотрудничали. Они создали новый продукт. Все стало намного проще.

Всего за шесть месяцев команда качественно выполнила работу, на которую Рику понадобилось бы пять лет. Далее они вернулись к другим продуктам Рика. В них тоже пришлось переписать весь  код.

В команде не было ни одного Рика, ни одного безумного гения. И наша производительность стала как никогда высокой.

Рик был очень талантливым разработчиком. Он мог решать сложные задачи и создавать сложную архитектуру для поддержки ультрасложных проектов. Но он не умел самого главного — эффективно работать в команде. Присутствие Рика было разрушительным по нескольким причинам.

Во-первых, он создал культ личности. Любая проблема в конечном итоге становилась проблемой Рика, и он поощрял этот миф. Разработчики перестали верить в свои силы и просто сидели, сложа руки.

Во-вторых, он не мог создать читабельный код. Его уверенность в собственной непогрешимости превзошла здравый смысл.

В-третьих, он расхолаживал коллектив. Члены команды не хотели высказываться и предлагать свои собственные идеи, потому что он все брал на себя. Он ни с кем не считался, поэтому остальные разработчики недооценивали свои силы.

В-четвертых, у него не было личной ответственности. Что бы ни произошло, он был ни при чем. Он искренне верил в это, и это мешало ему учиться на своих ошибках.

Сила вашей команды не зависит от таланта отдельных ее членов. Она заключается в сотрудничестве, упорстве и взаимном уважении. Сосредоточьтесь на создании команды, члены которой ценят друг друга и стараются максимально использовать свой потенциал.

Вместе они смогут справиться с более серьезными задачами, чем Рик.

# Опасный элемент: почему нужно избавляться от талантливых сотрудников

Валерия Лущикова Forbes Contributor

Иногда проще и дешевле признать свою ошибку при подборе и избавиться от сотрудника еще на старте

«Охота на таланты». Все о ней слышали, а кто-то даже участвовал — в качестве охотника или жертвы. А что происходит с выдающимися талантами после удачного трудоустройства? Работодатели ожидают от них чудес продуктивности и новаторских идей — не зря же столько усилий было потрачено. Но оправдываются эти усилия далеко не всегда. Почему нужно расставаться с талантливыми специалистами — для этого есть несколько причин, некоторые не совсем очевидны.

Завышенные ожидания

Если с ожиданиями работодателя все более или менее понятно («дорогой и редкий сотрудник с хорошими рекомендациями придет и выведет на путь процветания если не всю компанию, то хотя бы свое направление»), то ожидания «таланта» могут быть самыми разнообразными. Скорее всего, в погоне за редким кадром рекрутеры хотя бы немного, но приукрасили реальное положение вещей в компании и положение самого кандидата в ней. Очевидно, что понятия «амбициозные задачи», «дружный коллектив» и уж тем более «щедрый бонус» можно понимать по-разному.

В первые же недели работы вновь принятый сотрудник успеет разочароваться в условиях, задачах, коллегах. Возникает демотивация, и как результат — низкая эффективность. Скорее всего, этого сотрудника даже не придется увольнять — заявление по собственному желанию ляжет на стол руководителя еще до окончания испытательного срока.

Перегорел на старте

Предположим, сотрудник быстро освоился на новом месте, задачи его мотивируют, команда души в нем не чает. Все это, вместе с развитыми компетенциями и желанием оправдать возложенные руководством надежды, творит чудеса. Новичок генерирует гениальные идеи и умело берется за их реализацию. KPI перевыполняются, коллеги и клиенты довольны. Руководство радуется удачному приобретению и не устает хвалить эффективного сотрудника на квартальных собраниях.

А что потом? Все мы люди, и никто не может вечно оставаться на пике продуктивности. Ошибка, еще одна, невыполненный план, сорванный дедлайн, резкое замечание начальника, невыплаченный бонус. А человек уже привык к всеобщему обожанию, ему необходим допинг в виде восхищения его достижениями. Понаблюдайте за ним — если ситуация не выправится в течение пары месяцев, то, скорее всего, чуда уже не произойдет.

«Разучился учиться»

В современном мире без гибкости и быстрой адаптации к изменениям не выжить. Раньше других это поняли компании из сферы ИТ, где все меняется буквально каждый день. Они повсеместно стали применять гибкие методологии разработки продуктов и привыкли регулярно обновлять свои знания. Lifelong learning для них — не просто красивая концепция, а ежедневная рутина.

В традиционных сферах бизнеса необходимость улучшать свои знания пока очевидна не для всех. Однажды приобретенный статус дает некоторым «талантам» основание считать себя уже слишком компетентным для продолжения образования. Онлайн-курсы — «игрушки для детей», семинары — «да я сам этих тренеров могу чему угодно научить». Благодаря этим вредным установкам стремительно теряется навык получать новые знания и начинается профессиональная стагнация, превращающаяся в профнепригодность. Но самое страшное даже не это. Такая самоуверенность и пренебрежительное отношение к самообразованию очень быстро распространяются по коллективу, заражая умы других коллег и непоправимо влияя на корпоративную культуру. Множество таких примеров можно увидеть в индустрии PR и рекламы. Пока мастодонты отечественных коммуникаций упорно строчат пресс-релизы и рассылают их по почте (хорошо, что не голубиной), их более гибкие и продвинутые коллеги давно превратили сами себя в СМИ с помощью соцсетей и профильных ресурсов и доносят информацию до адресата напрямую, в пару кликов.

Один из симптомов потенциально проблемного «таланта» — повышенный интерес к своей должности в компании и положению в корпоративной иерархии. С одной стороны, человека можно понять — много лет и трудов положено на достижение определенного уровня. С другой стороны, кандидата, ориентированного на результат и развитие, в первую очередь будут интересовать выполняемые функции, поставленные задачи и определенные ему роли в команде, вне зависимости от его опыта и квалификации.

Но зачем же избавляться?

Конечно, любой имеет право на ошибку, и потенциал сотрудника может раскрыться не сразу. Но давайте посмотрим правде в глаза: недостающие знания можно получить, навыки — прокачать, а вот установки и ценности меняются с трудом. И, попадая в компанию, носитель чуждой идеологии нередко распространяет свои взгляды, подрывая моральный настрой коллег. Поэтому руководству компании проще и дешевле как можно скорее признать свою ошибку при подборе и избавиться от такого сотрудника на старте, чем через год разбираться, что и где пошло не так.

# Нежная принцесса: как удержать на работе лидера нового поколения

Полина Хабарова Forbes Contributor

Как построить в компании систему управления талантами, чтобы глаза талантливых специалистов поколения Z продолжали блестеть, а фонтан их идей не иссякал

Новое поколение лидеров приходит на смену некогда нашумевшим «игрекам». У них другие приоритеты в жизни — они не боятся взрослеть, в отличие от поколения миллениалов, хотят, чтобы их работа помогала менять мир (по данным исследования Sparks&Honey, об этом мечтают 60% молодых людей) и приносила им удовольствие. У них клиповое мышление, ультраскорость работы и невероятная работоспособность. Именно за них, талантливых Z-ов с лидерскими задатками и стажерским опытом, сегодня идет борьба среди работодателей.

И вот после долгих поисков вы встречаете того, кому не раздумывая вручаете оффер. Но идеальный кандидат не оправдывает ваших ожиданий — вы не понимаете, куда пропал фонтан идей и блеск в глазах. Прежде чем обновлять вакансию на hh.ru и искать замену, проверьте, работает ли система управления талантами в вашем бизнесе.

Раньше, чтобы заполучить лучшие кадры, компании шли на уловки. Например, отлично работал «вау-эффект» — бесплатные смузи по утрам, бои на лазерных мечах удивляли и восхищали. Сейчас такие «плюшки» встречаются в описании вакансии каждой второй компании в пределах Третьего транспортного. К тому же поменялись ориентиры молодых специалистов — они согласны работать в тесном коворкинге, но не готовы мириться с дискриминацией по возрасту, отсутствием свободы слова и возможностей для саморазвития. Так что нужно лидерам нового поколения?

Обучение и рост

Стремление к знаниям должно быть зашито в корпоративную культуру — учитесь сами, учите других, учитесь вместе с ними. Оцените, какие инструменты для развития вы можете предложить молодым лидерам, насколько они разнообразны и доступны (в некоторых компаниях образовательные привилегии доступны только «старичкам»). Это может быть внутренняя программа обучения, система наставничества и менторства, корпоративная библиотека с профессиональной литературой, внутренние или внешние курсы на выбор, совместная магистратура или MBA с одним из ведущих вузов в вашей отрасли, встречи и лекции с признанными экспертами, возможности для занятия pro bono проектами. Кажется, что в этой области все давно известно и опробовано, но тем не менее в 39% компаний еще нет долговременной программы развития персонала.

Решение: Для обучения и развития хорошо подходит формат микро-обучения онлайн. Сотрудник может выбрать различные курсы в рамках собственных интересов и проходить обучение, не отрываясь от основных рабочих задач. Лекции внешних гуру профессии и внутренних экспертов компании в рамках различных стратегических сессий привлекут внимание к актуальным для компании темам и дадут толчок росту сотрудников.

Важно: Образовательные активности следует проводить в рабочие часы, однако они не должны отнимать слишком много времени от основных задач.

Равенство и диалог

Может показаться, что Z-сотрудники — это нежная принцесса: ругать нельзя, жестко ставить задачи нельзя. Конечно, это не так: современные лидеры готовы принимать не только комплименты, им важно, чтобы эта информация была конструктивна и помогала расти. Подключайте их к принятию решений, держите в курсе потребностей бизнеса, объясняйте, в чем их вклад в благополучие компании. Давайте обратную связь. Возьмите за правило регулярные встречи руководителей с членами своей команды, не замалчивайте проблемы.

Решение: Одним из средств постоянного диалога с сотрудниками компании может стать корпоративная социальная сеть. В ней организовываются группы по интересам, голосования, собираются интересные идеи сотрудников. Процессы необходимо геймифицировать, тогда сотрудники с большим удовольствием объединяются по интересам в горизонтальные, междепартаментные группы для общения и совместного решения поставленных задач.

Важно: Ментором или наставником может стать каждый вне зависимости от стажа или роли в команде, так как каждый — эксперт.

Идеи

Проверьте, есть ли у вас в компании понятный и доступный механизм подачи идей. Если вы все правильно делаете и ваш новоиспеченный лидер учится, общается с экспертами из разных сфер, показывает высокие результаты, у него неизбежно появятся новые идеи и желание их реализовать. После выпуска из университета Z-ты часто делают выбор в пользу стартапа, потому что там царит культура предпринимательства и свобода творчества. Покажите, что ваша компания также открыта для инноваций. Дайте инструменты («прямая линия» с генеральным директором или руководителем, голосование на форуме, анонимная копилка идей) и посмотрите, что получится. В этом процессе ценна вся цепочка управления идеей — от момента ее появления до ее логического конца.

Решение: Идеи можно подавать на корпоративном портале, он обладает неограниченным функционалом, как любая социальная сеть. Еще один digital-канал коммуникации — чатбот в телеграмме. Такое решение быстро разворачивается, и позволяет активным сотрудникам проявить себя и получить отклик на свои предложения.

Важно: Способность нести ответственность за идеи — важный показатель. Если инициативный сотрудник только много говорит, но до конца так ничего и не доводит (или хотя бы не пытается), HR есть повод задуматься.

# Как потерять ваших лучших сотрудников

**3 мая 2018 Уитни Джонсон**

Вы стараетесь быть лучшим начальником. Вы хотите сделать вашу компанию отличным местом для работы. Но возможно, прямо сейчас, в этот самый момент, один из ваших ключевых сотрудников думает об увольнении.

Она привыкла вкладывать в работу все свои силы и стала ценным специалистом. Но наивысшая точка развития уже достигнута, рост остановился, и ей нужен новый вызов, чтобы вновь зарядиться энергией.

Вам, как начальнику, не хочется ничего менять, ведь она невероятно продуктивна, работу выполняет безупречно и никогда не срывает сроки. Вы хотите и дальше видеть ее на этом месте. Однако это прекрасный способ потерять ее навсегда.

Больше десяти лет назад я оказалась как раз в такой ситуации. После восьми лет успешной работы фондовым аналитиком в банке Merrill Lynch мне нужна была встряска. Мне всегда нравилась роль наставника или коуча, поэтому я попросила руководителя о переводе на управленческую должность. Он не поддержал мою идею и не одобрил просьбу. Он дал понять, что мне «прекрасно подходит нынешняя должность». Спустя год я уволилась.

События часто разворачиваются по такому же сценарию и в других компаниях. Это приводит к огромным потерям времени и денег. Но если бы я осталась, потеряв при этом вовлеченность, то компания могла бы заплатить еще большую цену. Когда возможности профессионального роста исчерпаны, работники менее добросовестно выполняют работу, отчего сильно страдает их продуктивность. По данным Института Гэллапа, из-за отсутствия вовлеченности сотрудников «огромное количество потенциала растрачивается зря, о чем говорит тот факт, что компании из верхнего квартиля базы данных Института Гэллапа по вовлеченности сотрудников на 17% продуктивнее и на 21% прибыльнее, чем компании из нижнего квартиля».

И все же вовлеченность — это лишь симптом. Когда сотрудникам (а может, и вам как руководителю) не дают развиваться, они перестают чувствовать свою значимость. Им кажется, что они — винтики в огромном механизме, которым легко найти замену. Если вам нет дела до своих сотрудников, они ответят вам тем же. И даже если до увольнения не дойдет, то они все равно выключатся из работы.

Как разрешить эту непростую проблему? Для начала, нужно понять, что у каждого сотрудника компании, включая вас, есть своя «кривая» обучения. Она показывает, что срок работы на каждой должности ограничен. Начиная работу на новой должности, вы находитесь в нижней точке кривой, и первое время вам предстоит столкнуться с определенными трудностями. Продвигаясь выше по стремительно растущей кривой обучения, вы приобретаете компетентность и уверенность, постепенно вносите все более ценный вклад и, наконец, достигаете мастерства и оказываетесь в верхней точке кривой.

Но что произойдет потом, когда возможности роста иссякнут? Следующий участок кривой имеет форму плато. В ближайшей перспективе ожидается спад, отражающий отсутствие вовлеченности и снижение эффективности. На мой взгляд, большинству людей независимо от должности требуется около четырех лет, чтобы достичь верхней точки кривой. Если по истечении этого времени вы продолжите делать все то же самое, то скорее всего вы начнете чувствовать, что не развиваетесь.

Возьмем в качестве примера мою карьеру. Я переехала в Нью-Йорк, получив университетскую степень по музыке. Я была пианисткой и особенно любила джаз. Но меня настолько потрясла Уолл-стрит, которая в конце 1980-х считалась идеальным местом для работы, что я устроилась секретарем в финансовую фирму и записалась на вечерние курсы по инвестированию.

Спустя несколько лет начальник помог сделать мне рывок — от административного персонала до инвестиционного банкира. Это была невероятная, волнующая возможность, которая потребовала помощи и поддержки моего руководителя. Через несколько лет я снова совершила большой рывок и стала фондовым аналитиком. В последующие годы я взлетела еще выше по своей «кривой», попав в рейтинг журнала Institutional Investor.

В самом начале я радовалась, став секретарем на Уолл-стрит. Точно так же я была рада получить должность инвестиционного банкира. И мне нравилось быть фондовым аналитиком. Хотя я всегда начинала с нижней точки соответствующей кривой обучения, на каждой должности мне удавалось преуспеть и достичь мастерства.

Но в итоге мне становилось скучно, и я начинала искать новый вызов. Большинство людей следуют такой же схеме, ведь наш мозг любит познавать новое, причем не только в школьные годы, а на протяжении всей жизни: благодаря этому мы хорошо себя чувствуем. Когда мы учимся, активность мозга повышается, вырабатываются химические вещества, отвечающие за хорошее настроение. Руководителям следует всегда помнить об этом.

Каждая организация — это множество людей с разными кривыми обучения. Соотношение участников первоклассной команды должно быть следующим: 15% новичков, находящихся в нижней точке кривой, 70% в зоне максимальной вовлеченности и 15% сотрудников, в полной мере овладевших мастерством. Следите за тем, как подчиненные продвигаются по своим кривым обучения, заставляйте их переходить на новые кривые, когда вершина достигнута. Так все сотрудники компании будут вовлечены в работу.

Каждого человека в вашей команде, включая вас, можно представить обучающимся механизмом. И каждому необходимо сталкиваться с чем-то неизвестным, учиться с этим работать, доводить навык до совершенства, а затем снова познавать что-то новое. Не позволяйте механизмам своих подчиненных работать вхолостую. Запустите их: научитесь новому, совершите прорыв, повторите сначала.

# 10 ошибок в управлении талантливыми сотрудниками, которые вы совершаете

28 марта 2018 [Оксана Глаголева](https://rb.ru/author/oglagoleva/) Генеральный директор агентства Progression

**Концентрация талантливых сотрудников в**[**рекламном**](https://rb.ru/tag/advertising/)**бизнесе очень высока, поэтому управление коллективом чаще всего напоминает сложную многоходовую комбинацию. Генеральный директор агентства**[**Progression**](http://www.progression.ru/)**Оксана Глаголева рассказывает, почему нельзя перехваливать сотрудников, в каких ситуациях ценные специалисты могут решиться на шантаж и почему комфортный офис важен не меньше достойной зарплаты.**

1. Считаете, что незаменимых нет

Для начала скажу, что к талантливым сотрудникам мы относим не только тех, кто работает в креативном отделе, но и тех, кто управляет проектами. Общение с клиентами – тоже своего рода талант, так что и в отношении креативной группы, и в отношении аккаунт-команд позицию «незаменимых нет» я считаю заведомо проигрышной.

Очевидно, что наша задача как агентства – выстроить долгосрочные отношения с клиентом. А он всегда ориентируется на [команду](https://rb.ru/opinion/sozdaem-uspeshnuyu-komandu-proekta/), поскольку именно от ее профессионализма зависит уровень разработки и реализации проекта.

Да, сотрудника можно заменить (и такое, конечно, время от времени случается у всех, в том числе и у нас). При этом надо быть готовым, что его уход неизменно отразится на отношениях с партнерами – станет хуже коммуникация, могут быть проиграны новые тендеры.

Вывод: на ключевых проектах ни при каких обстоятельствах нельзя терять связь с ключевыми игроками команды. Мы, например, стараемся обращать внимание не только на атмосферу внутри команды, но даже на настроение ее участников.

2. Выбираете стабильность

Одна из распространенных ошибок – долго держать человека на одной позиции в рамках одного и того же проекта. Можно сказать, это обратная сторона «незаменимости». Специалист долго работает с клиентом – это удобно и для вас, и для партнеров. Все процессы налажены, взаимодействие отличное. В какой-то момент вам может показаться, что сотрудник прекрасно себя чувствует и находится на своем месте.

Однако с талантами это не работает (или работает, но не всегда). Талантливый сотрудник всегда ищет максимальной для себя реализации, поэтому велик риск, что он перегорит и [потеряет интерес](https://rb.ru/opinion/sozdaem-uspeshnuyu-komandu-proekta/) к проекту.

Или, с чем мы еще сталкивались, почувствовав свою незаменимость, он начнет вас шантажировать. И в этом случае никаких других вариантов, кроме как расстаться, уже не будет.

3. Оставляете сотрудников без внимания

Рано или поздно любой человек доходит до ощущения [плато](https://rb.ru/opinion/poborot-effekt-plato/). И в этот момент руководителю важно показать ему новые возможности. Это могут быть задачи в рамках корпоративного взаимодействия или перспективы, которые откроются в ближайшее время.

*Сотрудник агентства*

У нас в агентстве принят регулярный check up для сотрудников. Если менеджер два года ведет однотипные проекты, у него не меняется должность и зарплата, для меня это уже повод обратить на него внимание и обрисовать ему планы на будущее. И, конечно, мне как руководителю очень важно все время быть в контакте и прямом доступе для сотрудников, поэтому у нас нет кабинетов для директоров агентств, мы все работаем в open space.

4. Предпочитаете готовых специалистов

Если к нам приходит специалист, который успел поработать в нескольких компаниях, чаще всего приходится его переучивать. При этом нет никакой гарантии, что он не уйдет из агентства через месяц. Поэтому мы не боимся брать людей без опыта.

Безусловно, в них нужно вкладывать больше, но зато потом эти сотрудники лояльны компании и работают по нашим правилам. Если говорить о цифрах, то примерно 30% специалистов пришли к нам без опыта работы, причем часть из них были еще студентами.

И еще один момент из нашей практики: выращенные в агентстве таланты помогают минимизировать потери агентства в случае, если уходит ключевой игрок. В этом случае сотрудник, который работал с ним рука об руку, может легко заменить ушедшего коллегу.

5. Упускаете из внимания soft skills

Фокус на soft skills очень помогает нам на этапе подбора сотрудников разглядеть настоящие таланты, особенно если речь о человеке без опыта работы. Поэтому на собеседовании мы всегда спрашиваем о личных увлечениях, задаем вопросы на общую эрудицию, выясняем, насколько широк у кандидата кругозор.

*Сотрудники агентства*

Нам важно понять, готов ли он работать в команде и мотивирован ли на профессиональное развитие в рамках агентства. Если у него развит эмоциональный интеллект, он коммуникабелен, ориентирован на сервис, может принимать решения, нам он точно подходит. И в перспективе у него есть все шансы стать очень ценным кадром!

6. Экономите время или деньги на обучение

Без инвестиций в образование стать успешным сложно, особенно в рекламной индустрии. Конечно, это не говорит о том, что вы все время должны оплачивать внешние тренинги.

У нас, например, на первом месте стоит внутренняя обучающая система: совместная работа [HR](https://rb.ru/tag/hr/), руководителей команд, специалистов отделов стратегии и креатива.

Затем идут внешние тренинги: в среднем в пересчете на одного сотрудника, компания тратит на обучение 10 тысяч рублей ежегодно. Кроме того, у нас есть регулярная система оценки персонала и выработка личного плана карьерного роста для каждого сотрудника. Как такового «потолка» для роста у нас нет: например, я сама пришла в агентство на позицию ассистента, и через 10 лет стала его генеральным директором.

7. Используете только одни методы поощрения

Очень важно сочетать материальную и нематериальную мотивацию – по отдельности они, увы, не работают. Если говорить о нашем опыте, то мы используем разноуровневую систему премирования – выплаты зависят и от личных достижений, и от командного результата.

Активно развиваем корпоративную культуру, стараемся сделать так, чтобы каждый человек ощущал себя частью успешной и разносторонней команды. И, конечно, стремимся создать все условия для творческой деятельности – комфортный офис, гибкий график и «удаленка».

8. Применяете уравненный подход

Уравненный подход ко всем сотрудникам – еще один шаг в неверном направлении. Мне как руководителю важно вовремя разглядеть «золотой запас» и дать, прежде всего, талантливым сотрудникам стимул для развития, а не стремиться угодить всем.

Мой совет: чтобы не потерять таланты, предоставьте вашим «звездочкам» больше самостоятельности и больше возможностей проявить себя. При этом важно не брать все победы и достижения на себя (в агентствах, не скрою, это особенно легко сделать), потому что талантливым людям важно чувствовать свою значимость.

*В агентстве*

Начать можно с малого: например, у нас в агентстве есть внутренняя рассылка, в которой мы традиционно рассказываем о новых проектах, и в каждом таком письме всегда отмечаем вклад каждого члена команды в победу.

9. Недооцениваете значение похвалы

Важно подогревать желание талантливых сотрудников расти и развиваться – хвалить, подчеркивать, что этот человек делает большую и значимую работу. Это, кстати, может стать стимулом для других людей и запустить дух соперничества (что тоже неплохо). При этом похвала – довольно деликатный инструмент, пользоваться которым нужно аккуратно.

Если вы будете чересчур активны в этом направлении, ваши таланты могут запросто «поймать звезду» и уйти.

На этом мы тоже обжигались. Однажды наша сотрудница, которую мы старались всегда поддерживать, перешла на сторону клиента, аргументируя это тем, что она не видела ничего другого, кроме работы в агентстве, и ей нужны новые впечатления и опыт.

10. Не следите за рынком

Для более точной оценки персонала постоянно мониторьте рынок вакансий. Это позволит вам понять ценность ваших сотрудников и получить общее представление о ситуации на рынке. Мы традиционно стараемся следить за тем, кого нанимают конкуренты, а кто от них уходит. Не упускаем из внимания и… наших бывших сотрудников, и иногда бывает так, что они снова возвращаются к нам (и это нормально).

В идеальном же варианте такой мониторинг поможет вам найти людей, которые дополнят вашу команду, и она заиграет еще более яркими красками.

# 11 признаков сотрудника-звезды

Многие люди не любят хвастаться, поэтому им бывает сложно объективно себя оценивать.

Разумеется, здоровые амбиции - это хорошо, и каждый выдающийся сотрудник должен знать, чего он стоит. Вы всегда можете спросить об этом своего руководителя, однако в некоторых случаях такой разговор нельзя назвать простым и приятным.

Так как же узнать, как вы справляетесь?

Вот как выглядят 11 неочевидных признаков образцового сотрудника:

**Он прекрасно ладит с коллегами**

С ним приятно общаться и работать в команде. Иными словами, он полностью соответствует корпоративной культуре.

**Он честен**

Хорошим руководителям нравятся честные люди. Выдающийся сотрудник всегда говорит прямо и открыто. Он никогда не использует нечестные приемы, чтобы продвинуться вперед.

В коллективах с нездоровой атмосферой честность может расцениваться как недостаток, но если в коллективе все в порядке, этичное отношение к окружающим всегда окупается с лихвой.

**Он стремится к совершенству**

В пьесе Лина Мануэля Миранда "Гамильтон", поставленной на Бродвее, легендарный отец-основатель достиг небывалых высот только потому, что никогда не был доволен своей работой. (Иногда подобное стремление провоцировало неприятности, но давайте временно об этом забудем.)

Многие из нас точно знают, когда следует остановиться. Выдающиеся сотрудники не останавливаются никогда. Они постоянно учатся чему-то новому, пробуют новые подходы и методы. Они неустанно трудятся и ищут способы улучшить себя.

**Он всегда отвечает за свои действия**

И снова, в нездоровой атмосфере это качество может считаться недостатком, но при наличии хорошего руководителя и достойных коллег умение нести ответственность будет воспринято должным образом.

**Он надежен**

Он никогда не кичится. Он работает как часы. Если ему велено что-либо сделать, он делает то, что нужно, и всегда вовремя. Ему можно доверить выполнение любого важного проекта.

**Он не участвует в офисных дрязгах**

В корпоративной Америке офисные интриги - далеко не редкость. Залог успеха на работе - мастерское лавирование между враждующими сторонами. (К сожалению, зачастую это отнимает слишком много времени.)

Тем не менее, хороший сотрудник умеет избегать конфликтных ситуаций и никогда не становится участником драматичных сцен.

**Он с радостью делится знаниями**

Люди обращаются за помощью лишь к тем, кто уже успел подтвердить свои профессиональные достоинства. Хороший сотрудник не только умеет выполнять свою работу, но и может дать ценный совет коллегам, чтобы те тоже достигли успеха.

**Он продумывает все наперед**

Он не сидит и не ждет, пока кто-нибудь даст ему ценное указание. Он ищет проблемы самостоятельно и активно работает над их решением. Это позволяет ему рационально использовать свое рабочее время.

**Он открыто высказывает свое мнение**

Ключевая особенность всех выдающихся сотрудников - это умение эффективно общаться. Они не держат свои мысли при себе, а умеют доступно их излагать. И это очень важно.

**Он всегда доводит дело до конца**

Амбиции и воображение ничего не стоят, если вы не проявляете настойчивость. Если у вас есть идеи и планы, но вы не можете довести дело до конца, вам никогда не стать звездой.

Руководителям нравятся люди, которые всегда сообщают о том, что они собираются сделать. А потом идут и делают это.

**Он склонен к самоанализу**

В недавнем отчете Business Insider отмечается, что дружелюбие - это хорошо, однако это далеко не единственное качество, обуславливающее успех на рабочем месте. Выделиться из толпы помогает склонность к самоанализу, трудолюбие, упорство, железная дисциплина и жажда достижений.

Приходите на работу, настроившись на положительный лад, добросовестно выполняйте свои задачи, и вас обязательно заметят!

**Корпорация глупости. Как компании выживают умных людей или "убивают" мозг сотрудников**

Андре Спайсер: В начале исследования мы подозревали, что жизнь организаций полна глупостей. Но искренне удивились, что умные люди соглашаются с коллективной глупостью

*Британский профессор Андре Спайсер в колонке для Аeon.co пишет о том, как корпоративная культура выживает умных людей, погрязая в бюрократии*

Ежегодно тысячи лучших выпускников вузов пополняют ряды трудовых коллективов. Они надеются, что работа даст им возможность применить свои интеллектуальные способности в работе. Но их ждет неприятный сюрприз.

Вскоре они обнаруживают, что пусть их и выбрали за интеллект, но использовать его не нужно. Им будут давать рутинную работу, которую те будут считать глупой. Если они совершат ошибку, проявив инициативу, то их ждут возмущенные стоны коллег и вежливые предупреждения начальников. Спустя несколько лет опыта, они узнают, что вперед продвигаются те, кто стал звездой корпоративной глупости <…>

Организации нанимают людей с мозгами, но потом решительно рекомендуют не использовать их. Задавать сложные вопросы или глубже смотреть на вещи – опасное расточительство. Талантливые сотрудники быстро учатся использовать свои незаурядные интеллектуальные способности максимально узко и близоруко.

Тех же, кто научится отключать мозг, вознаграждают. Не позволяя себе думать слишком много, они могут сконцентрироваться на работе. Избегая неудобных вопросов, возникающих в процессе мышления, можно обойти конфликты с коллегами. Поддерживающих корпоративную линию бездумных работников воспринимают как "лидерский материал" и продвигают. Умные люди быстро учатся тому, что продвижение – означает отключение мозгов в тот момент, когда ты заходишь в офис.

Мы нашли множество вариантов, как все виды организаций вдохновляют людей отказываться от использования ума. Это правила и порядки, которые напоминают им, что энергию лучше направлять на бюрократию вместо выполнения работы <…>

*Организации нанимают людей с мозгами, но затем решительно рекомендуют не использовать его*

Другой серьезный источник глупости в компаниях – вера в лидерство. В большинстве организаций старшие руководители не хотят быть просто менеджерами. Они хотят быть лидерами. Они видят свою роль не только в управлении бизнесом, но и в изменении своих последователей. Они пафосно говорят о "видении", "вере", и "подлинности". Все это звучит так, будто офисы полны будущих Нельсонов Мандела. Тем не менее, когда ты внимательнее смотришь на то, что эти самопровозглашенные лидеры делают каждый день, история меняется <…>

Независимо от того, насколько упорно вы ищете настоящих лидеров, их очень мало, если они вообще есть. Большинство исполнительных директоров просиживают днями на собраниях, заполняют бланки и передают информацию. Другими словами, они – бюрократы. Но быть бюрократом не особенно интересно. И это не очень хорошо смотрится на визитке. Чтобы представить свою роль более важной и волнующей, чем она есть на самом деле, корпоративные руководители становятся одержимыми лидерством. Они читают книги о лидерстве. Они ведут долгие разговоры о лидерстве, усыпляя подчиненных. Но самое важное – они посещают множество курсов, семинаров и встреч со словом "лидерство" в названии <…>

Каждый год на развитие лидерства в Штатах тратится как минимум $14 млрд, как подсчитали исследователи, хотя на самом деле на качество лидеров они не влияют <…>

Еще одним особенно богатым источником глупости в организациях является вера в силу брендов. Многие организации, похоже, полагают, что сменив вывеску, можно преобразить всю компанию. К сожалению, почти всегда руководители принимают желаемое за действительное <…>

Во многих организациях увлечение брендингом может внести опасный беспорядок. Несколько лет назад высокопоставленные чиновники шведских вооруженных сил решили провести большой ребрендинг. К сожалению, это означало, что им пришлось отменить некоторые военные учения. Когда была введена инициатива по ребрендингу, командир сказал: "Чтобы сделать омлет, нужно разбить яйца. Ясно, что кто-то решит, что путь сложен, но это будет прекрасный омлет". После того как они потратили миллионы на замену всего – от знаков до посуды, высший армейский чиновник отметил, что ребрендинг оказался ошибкой <…>

Кроме того, глупость во многих фирмах стимулирует желание подражать другим организациям. Как сказал экс-председатель шведского Handelsbanken Ян Валандер: "Бизнес-лидеры – это просто озабоченные модой девочки-тинейджеры, выбирающие джинсы". Многие менеджеры хватаются за последние управленческие фишки, независимо от того, подходят ли они. Если это делает Google, то одного этого факта достаточно, чтобы ввести практически все – от ментальной практики до аналитики больших данных <…>

Но введение "передовых практик" часто либо вообще не влияет на ситуацию, либо слабо. А иногда, наследование лучших практик индустрии может усугубить проблему. Например, компании, начисляющие руководителям очень высокую зарплату. Как показывает одно из исследований, американские компании назначают зарплату выше средней на новые должности в надежде привлечь кандидатов более высокого уровня. Но, в конечном итоге, высокая зарплата не влияет на производительность фирмы <…>

Еще один источник корпоративной глупости – культура компании. Часто она сужает кругозор сотрудника, вроде навязчивой идеи постоянно меняться. Одна hi-tech-компания была особенно озабочена переменами и меняла что-то каждые несколько лет, зачастую достигая незначительных результатов или не достигая вовсе. Программы запускались с пафосом, но после мало что происходило. Все были уверены, что за перемены отвечает кто-то другой. И когда становилось ясно, что ничего существенно не меняется, руководители отказывались от инициативы и начинали новую модную программу перемен, так ничему и не научившись <…>.

Во многих компаниях популярна культура невозмутимого позитива. В одной компании по IT-консалтингу сотрудникам постоянно говорили: "Не приносите нам проблемы, приносите только решения". Этот бодрый призыв должен был создать счастливое рабочее пространство. Но один из консультантов компании, хорошо знавший ее структуру, сомневался. Когда мы попросили его описать компанию, он нам сказал: "Это не компания, это – религия". Искренняя вера сотрудников в постоянный позитив, означает одно: когда появляется настоящая проблема без очевидного решения, ее не замечают. Когда экономика пережила большой спад, в силу оптимистичной позиции компании ничего не менялось, пока не стало слишком поздно.

В начале исследования мы подозревали, что жизнь организаций полна глупостей. Но мы искренне удивились, что умные люди соглашаются с коллективной глупостью и их за это вознаграждают. Пустые разговоры о лидерстве приведут на ответственные посты амбициозных людей. Копирование идей других известных организаций представляется "мировой уровень" <…>.

Несмотря на то, что корпоративная бездумность иногда бывает выгодна, мы заметили, что она может очень дорого стоить. Когда умные люди полностью прекращают использовать свой мозг, они часто пропускают ошибки. Обычно это не имеет большого значения: компании могут быть большими, где есть много места для того, чтобы спрятать ошибки. Более того, люди в корпорациях невнимательны. Те, кто совершил ошибки, будут продолжать двигаться (зачастую наверх) прежде, чем кто-то обнаружит их просчеты <…>

В течение последних двух десятилетий теоретики управления были убеждены в том, что организации преуспевают или терпят неудачу на основе своих специализированных знаний. Тем не менее, при ближайшем рассмотрении мы увидели иную картину: множество крупных корпораций переполнены глупостями. Более того, эта глупость – это не просто случайный результат нескольких корпоративных клоунов. Зачастую их создают преднамеренно.

Возможно, идеологам менеджмента пора перестать цепляться за теории организаций, основанных на знаниях, и начать разрабатывать теорию о том, как работают компании, основанные на глупости.

# 5 причин не нанимать "звезд" в свою компанию

Почему найм "звездных" специалистов не всегда выгоден для бизнеса, и как сформировать действительно эффективную команду без таких сотрудников

Процесс поиска кандидата на нерядовую должность бывает трудоемким и дорогостоящим. Он включает в себя продвижение вакансии, изучение десятков или сотен резюме, приглашение лучших кандидатов на собеседование и, наконец, интервью и отбор. А затем наступает время онбординга: компании придется потратить еще немало ресурсов, чтобы новый сотрудник начал работать "на полную".

Если рекрутер допустит ошибку, бизнес потеряет время и деньги, потраченные на подбор и обучение сотрудника. Одной из таких ошибок может быть неоправданное привлечение именитого специалиста. Разберемся, в чем минусы сотрудников "с громким именем" и как правильно выстроить процессы, чтобы "обычные" специалисты проявляли себя не хуже "звезд".

**Отличить пустышку от профи**

Хочется приглашать в свой бизнес только лучших кандидатов. Но в погоне за идеалом можно нечаянно нанять "пустышку". Есть такая категория соискателей: отлично продают себя на собеседовании, а попадая на работу, расслабляются. Складывается ощущение, что поиск вакансии и составление привлекательного резюме — их основной навык.

Чтобы выявить "мыльный пузырь", задавайте уточняющие вопросы. Если человек говорит, что самостоятельно набрал и обучил целый отдел продаж, стоит спросить его о критериях отбора сотрудников, о ключевых показателях работы подчиненных и техниках продаж. Лгуны обычно "сыпятся" на деталях.

Некоторые кандидаты грешат тем, что приписывают себе все заслуги команды. Такое подозрение устраняется личной рекомендацией с прошлого места работы. Также полезно спросить у соискателя, сможет ли он добиться подобных результатов в одиночку в вашем бизнесе. По реакции легко понять, когда личный вклад был приукрашен.

**Почему нанимать "звезд" — не лучшая идея**

Профессиональный рекрутер и предприниматель с опытом сможет отличить настоящий алмаз от подделки. Но возникает другой вопрос: стоит ли брать на работу настоящую "звезду"? Профи экстра-класса, кроме компетенций и опыта, может привнести в компанию и проблемы. Все зависит от личностных качеств человека. Вот несколько причин, почему не всегда стоит приглашать в коллектив "именитого" кандидата.

* **"Звезды" подрывают дисциплину.** Бывает, что сотрудник выполняет свою работу на 200%, и, зная это, делает себе поблажки, надеясь, что начальство будет смотреть на недочеты сквозь пальцы. Казалось бы, 15-минутное опоздание не делает погоды при такой эффективной работе. Но сам факт игнорирования общей договоренности плохо влияет на дисциплину коллектива и подрывает авторитет руководителя. Если эффективная работа нового специалиста в команде важнее формальностей, стоит объяснить остальным коллегам, что такое поведение — исключение из правил, которое возможно с разрешения руководителя.
* **"Звезды" не считают нужным стараться.**Опытные специалисты с усмешкой смотрят на рвение стажеров и работают ровно по оговоренному графику. В дни перед дедлайном, когда горит заказ для важного клиента, или не готово к релизу обновление продукта, "звезда" не всегда захочет присоединиться к команде в сверхурочной работе.
* **"Звезда" запросит высокую зарплату.**Иногда даже слишком высокую. Профи часто уходят со старого места работы банально за бо́льшими деньгами. Так как при переходе в новую компанию соискатели стараются получить более высокую зарплату, то в расцвете карьеры ЗП такого специалиста может находиться на грани окупаемости. Выход — разделить оплату на фиксированную часть и бонусы, которые привязаны к достижениям.
* **"Звезда" может навязывать свои привычки.**Специалист высокого полета, вероятно, считает возможным принести в чужой монастырь свой устав, который будет касаться не только его работы, но и всех подчиненных и коллег, оказавшихся рядом. Когда старый устав не работает в новом бизнесе, сотрудник несправедливо ругает рынок, клиентов и коллег за отсутствие результата.
* **"Звезды" не всегда готовы учиться.**Для многих обучение — это признание собственной неидеальности. Есть специалисты, не способные признать, что некоторые их умения устарели и не работают. Гибкими и обучаемыми остаются люди, которые умеют относиться к себе иронически. Обращайте внимание на умение кандидата не слишком серьезно относиться к своей персоне.

**Обойдемся без коронованных**

Часто предпринимателям кажется, нужно компании позарез нужно привлекать и удерживать "рок-звезд". Но автор книги Originals Адам Грант уверен: такой подход не работает. Хорошие результаты показывают не те, кто нанимает сотрудников "звезд", а те, у кого есть сплоченная команда.

По мнению Гранта, компаниям помогает лидировать приверженность. Основатели компаний-победителей работают над созданием сильных эмоциональных связей внутри коллектива, вместо того, чтобы давать автономию и сложные задачи каждому отдельному сотруднику, как случается в компаниях со "звездным" составом. Грант резюмирует: навыки и "звезды" мимолетны, приверженность сотрудников остается с бизнесом надолго.

К такому же выводу пришли и социологи Джеймс Баррон и Майкл Ханнан, которые заметили закономерность во время изучения корпоративной культуры в разных компаниях.

*"Звездные" сотрудники часто помогают компаниям достичь успеха сразу после вступления в должность, но в долгосрочной перспективе нередко приводят компанию к краху.*

"Неожиданно "звездные" фирмы терпели рекордные неудачи. У них было меньше шансов выйти на IPO[...], так как они часто сталкивались с внутренним соперничеством [...], поскольку каждый хотел быть звездой", — пишет Чарльз Дахигг в книге Smarter, Faster, Better.

Тому, кто хочет создать успешную компанию, не следует привлекать в команду только "рок-звезд" рынка. При должном менеджменте "земной" оркестр из лояльных и усердных сотрудников будет работать лучше.

# Управление сотрудниками с высоким потенциалом (HiPo) как фокус политики по управлению персоналом

Зачем и как выявлять сотрудников с высоким потенциалом, как работать с ними, и какие ошибки могут подстерегать на этом пути.

**ЗАПРОС**

Выявление и развитие будущих лидеров – одна из ключевых задач высшего руководства любой организации. В настоящее время наблюдается растущий запрос на лидеров, способных преуспеть в сегодняшнем неустойчивом, неопределенном, сложном и неоднозначном VUCA-мире. В то же время, яркие лидерские качества остаются в дефиците: эмпирические исследования показывают, что от 50 до 70% организаций ощущают их дефицит [4]. Современные компании, находясь в условиях растущей конкуренции, вынуждены постоянно трансформироваться, адаптируя свои организационные условия к вызовам перемен, совершенствуя свою организационную культуру. Для любой компании сегодня самым ценным ресурсом являются его сотрудники. **Именно поэтому сотрудники с высоким потенциалом (high potentials, HiPo) видятся самым главным и ценным активом.**

**ЧТО ДАЮТ ПРОГРАММЫ HiPo**

Исследование, проведенное PDI Ninth House и Bersin by Deloitte [2] в компаниях из различных отраслей, показало, что организации, которые активно внедряли системный подход к управлению талантами и HiPo, были более удовлетворены своей готовностью к новым возникающим обстоятельствам, задачам, вызовам.

* «HiPo в два раза более ценны для любой организации» / CEB SHL Talent Measurement
* «HiPo на 91% более ценны, чем не-HiPo» [8]

[](http://hr-portal.ru/files/2_5.png)

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ HiPo**

Bersin (Deloitte) определяет HiPo как сотрудников, которые были идентифицированы как имеющие потенциал, способности и стремления к тому, чтобы удерживать лидерские позиции в организации. HiPo обычно считаются потенциальными будущими лидерами. Последние исследования глобального лидерства показали, что до определения того, кто именно может обладать в организации высоким потенциалом, важно сначала определить основу идентичности организации и доминирующую в ней модель лидерства [10].

**ВЫЯВЛЕНИЕ HiPo**

Точная идентификация HiPo – важнейшее условие эффективности всей последующей программы. Пренебрежение точными измерениями потенциала является одной из основных причин, почему до 40% карьерных продвижений HiPo заканчиваются неудачей [2].

Поскольку потенциал является динамичным и многогранным, организации должны иметь общее представление о том, что означает слово «потенциал», а также учитывать множество возможных источников данных для точной оценки.

Deloitte по поводу идентификации HiPo предлагает сначала определять **ЧТО**, и только затем – **КТО**. Сначала необходимо определиться, что считается лидерством как таковым, а также – какая модель лидерства доминирует в данной организации. Во-первых, подумайте о том, что значит быть HiPo в вашей организации [10]?

* Начните с вашей **стратегии**: что нужно вашей организации сейчас и в ближайшие два года?
* Опишите вашу организационную **идентичность**: как вы хотите, чтобы вас воспринимали внешние агенты?
* Определите **модель лидерства**: как выглядит сильный лидер в вашей организации?
* Опишите основные компетенции или **способности лидера,**которым им помогают достигать оставленных целей в вашей организации [10].

 Только после ответа на вышеуказанные вопросы организация затем может отвечать на вопросы **КТО**и **КАК**(т.е. методы определения, оценки и развития HiPo).

 PDI Ninth House предлагает следующие шаги для выявления лидеров с высоким потенциалом:

* **Выдвижение**(само- либо руководством) **кандидатов**в HiPo, чтобы сузить круг лидеров, готовых выйти на следующий уровень.
* О**ценка данных о результативности** выдвинувшегося сотрудника, включая оценку его непосредственного руководителя, причем оценивается вклад не только в конкретный результат («что»), но и в средства достижения этого результата («как»). Интеграция данных о результативности, сравнение и сегментирование пула талантов на группы A, B и C.
* **Привлечение руководителей**среднего звена к проводимому конкурсу HiPo с тем, чтобы они лучше поняли сущность понятия «потенциал» и чем потенциал отличается от эффективности, а также смогли соотнести это понятие со своими сотрудниками.
* **Оценка лидерского потенциала** на соответствие будущей роли на основании интересов, опыта, психологических и когнитивных особенностей, возможных карьерных деструкторов.
* **Работа с кандидатами**, оценка талантов, проведение стратегической сессии для финальной суммирующей оценки аналитических результатов, отбор окончательного пула лидеров, определение следующих шагов [2].

SHL Talent Measurement рекомендует, при отборе сотрудников, помнить, что вы**несете риски:**

* Риск того, что кандидаты не смогут достичь более высокой позиции.
* Риск того, что вы не сможете выявить сотрудников с такими качествами, которые позволят им быть эффективными в более ответственных ролях.
* Риск того, что выявленные кандидаты начнут покидать компанию или конкурировать между собой [9].

Углубленный анализ и исследования ясно показали три основных компонента, которые тесно связаны с процедурой определения правильных кандидатов:

1. **Стремление**- подняться до более высоких позиций.

2. **Способность**- быть эффективными в более ответственных ролях.

3. **Вовлеченность**- взять на себя обязательства перед организацией и вносить свой вклад в решение сложных ситуаций [9].

[](http://hr-portal.ru/files/7_0.png)

 СТРЕМЛЕНИЕ:

Из разнообразных мотивационных факторов были выявлены следующие, наиболее значимые для HiPo:

**Погружение**: сотрудник ищет роли, требующие больше, чем соблюдения нормы.

**Деятельность**: сотрудник предпочитает быстро развивающиеся, многозадачные рабочие среды.

**Сила**: сотруднику нужна возможность проявлять себя, влиять на то, как делаются дела.

**Интерес**: сотрудник ищет роли и задания, которые обеспечивают разнообразие и стимуляцию креативности.

**Гибкость**: сотрудник ищет такие рабочие среды, которые обеспечивают ему более гибкие способы работы.

**Автономия**: сотрудника привлекают роли, которые дают ему автономию в выполнении своих обязанностей.

**Инициативность и принятие ответственности**: сотрудник готов принять рассчитанные риски для реализации возможности, а также ответственность, с помощью которой они могут координировать и влиять на проекты и задачи.

**Достижение целей и стремление к саморазвитию**: сотрудник стремится к результатам и готов вкладываться в средства личного развития.

СПОСОБНОСТЬ:

Эффективные управленцы знают, как:

**разработать**убедительное видение, основанное на ясном и критическом мышлении;

**артикулировать**и сообщить цели, которые мотивируют других и обеспечивают движение в нужном направлении;

**выстроить коммуникацию** эффективно и поддерживать других в процессе изменений;

**добиться результата** и ставить реальные цели и задачи.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ:

Говоря о вовлеченности, стоит иметь в виду следующие ее виды:

**Текущая вовлеченность**, которая определяется сочетанием прошлого опыта взаимодействия с работодателем (положительным или отрицательным) и текущим опытом работы, ролью и рабочей средой.

**Будущая вовлеченность**, которая определяется ожиданиями о будущем опыте работы, карьере и работодателе (т.н. «капитал вовлеченности») [9].

HR TalentPro предлагает следующие способы идентификации HiPo [11]:

1. Оценка производительности (высокая, средняя, низкая)
2. Оценка компетенций (различные методики)
3. Индекс готовности к карьерному продвижению. Кандидату присваиваются баллы:  
   5 – готов сейчас, срок продвижения от 0 до 1 года (высокая производительность и высокий потенциал);  
   4 – готов в ближайшее время, срок продвижения от 1 до 2 лет (высокая производительность и умеренный потенциал или средняя производительность и высокий потенциал);  
   3 – требуется долгосрочная поддержка, срок продвижения от 2 до 3 лет (как средние показатели, так и умеренные потенциальные, или высокопроизводительные и умеренный потенциал);  
   2 – «подождите и посмотрите», срок 3+ года (средние показатели (возможно, из-за неподходящие задач или отсутствия обучения / коучинга / развития и т. д.), но имеются признаки роста потенциала;  
   1 – соответствует занимаемой должности (средняя производительность, но мало признаков потенциала).
4. Матрица готовности к карьерному продвижению. Составляется посредством калибровки кандидатов.
5. Оценка по обратной связи. Сотрудники и их руководители оценивают свой прогресс в достижении поставленных целей. Администраторы отслеживают результаты и составляют текущие отчеты. Важно, чтобы прогресс в развитии мог быть проанализирован и измерен. В соответствии с этим статус каждого сотрудника-HiPo регулярно обновляется [11].

**МЕТОДИКИ РАБОТЫ С HiPo**

При внедрении системы работы с HiPo организация вынуждена серьезно переосмыслить то, как она реализует потенциал своих сотрудников в текущий момент.

В общем виде можно выявить следующие составляющие работы с HiPo:

* Выявление приоритетных направлений развития организации.
* Запуск программ выявления и поддержки HiPo.
* Определение ключевых показателей эффективности, их измерение в динамике.
* Мониторинг результатов.

PDI Ninth House предлагает следующий **«Цикл опыта сотрудника-HiPo»,**представляющий собой динамическую систему, в которой каждый процесс организационной системы стратегического управления талантами позволяет повысить идентификацию, вовлеченность и удержание талантливых лидеров.

Этот цикл содержит [2]:

1.   План: **прогноз потребностей** в талантах и требования к ним.

2. Определение: точная **идентификация**высокопотенциальных **лидеров**.

3.   **Развитие**: критических навыков, знаний и способностей.

4. **Перевод**: ускоренная готовность к переходу на конкретные руководящие роли.

5. **Администрирование**: управление общим процессом, включая связь и оценку эффективности.

[](http://hr-portal.ru/files/1_4.png)

В качестве ориентира перечислим, как, по исследованию Deloitte, глобальные организации оценивают своих HiPo [10] (расположены по мере уменьшения значимости способа оценки):

* рейтинг производительности / performance rating - 76%
* выдвижение руководителем / manager nomination – 65%
* формальная оценка талантов / formal talent reviews – 54%
* оценка 360 градусов / 360 assessment – 39%
* интервью с высшим руководством / interviews with senior executives – 35%
* психологическое/когнитивное тестирование / psychological/cognitive testing – 19%
* внешняя обратная связь / external feedback – 17%
* бизнес-симуляторы / business simulations - 12%
* интервью с психологом / interviews with psychologists – 7%
* ​​​​​алгоритмический анализ / algorithmic analysis – 4%
* никаких особых методов оценки не используется – 7%
* иное – 3%

**Развитие HiPo включает:**

- проведение регулярных сессий по планированию и обновлению программы развития HiPo;

- внедрение объективной многосторонней оценки, которая обеспечивает получение данных о развитии компетенций и организационном поведении, а также точных, надежных данных об уровне производительности труда HiPo;

- проведение встреч с Hipo по проектированию их индивидуального плана развития, обсуждению целей и ожидаемых результатов, соотносимых с целями организации;

- обеспечить возможность для развития, основанного на вызовах, для активизации стремления к достижениям, поддержки нового способа мыслить и действовать;

 - регулярно анализировать прогресс в развитии и обновлять отчет о развитии каждого сотрудника – HiPo [2].

**Администрирование программы HiPo включает:**

- поиск потенциальных кандидатов;

- предоставление участникам программы доступ к базе данных – внести их имена как пользователей, идентифицировать группы пользователей;

- установка доступа к пользовательскому управлению;

- загрузка информации из других баз данных;

- мониторинг состояния и прогресса каждого участника;

-  подготовка отчетов;

- оценка результатов;

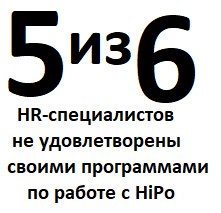
- обновление профилей карьеры и работы;

- коммуникация с участниками по электронной почте;

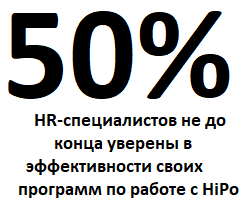
- предоставление информации менеджерам и управлению персоналом по калибровке потенциала участников [11].

**ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В РАБОТЕ С HiPo**

В корпорациях все явственнее ощущается необходимость в эффективных лидерах, которые могут вдохновлять других и приводить к стратегически значимым результатам. К сожалению, все чаще обнаруживается, что **имеющиеся лидеры не соответствуют критическим потребностям**, новым вызовам. При огромных затратах на построение систем управления талантами ожидаемая рентабельность инвестиций не достигается.

[](http://hr-portal.ru/files/4_1.png)

* «67% компаний предпринимают шаги по выявлению лидеров с высоким потенциалом, и только 15% из них оказываются удовлетворенными своей деятельностью»  / PDI Ninth House
* «Только один из семи высокопродуктивных сотрудников на самом деле имеет высокий потенциал»  / CEB SHL Talent Measurement
* «Существующие методы определения сотрудников с высоким потенциалом чреваты субъективностью и предвзятостью» / PDI Ninth House
* «До 40 процентов внутреннего карьерного продвижения сотрудников с высоким потенциалом заканчиваются неудачей» / PDI Ninth House
* «К сожалению, связь между потребностями менеджмента и ресурсами сотрудников с высоким потенциалом часто неясна. Без этой связи очень сложно разработать и измерить эффективность стратегии в области HiPo» / PDI Ninth House

[](http://hr-portal.ru/files/3_0.png)

Эксперты отмечают, что программы по работе с HiPo часто терпят неудачу, потому что они слишком много внимания уделяют оптимизации технического процесса и слишком мало – личному опыту сотрудников. Если вы хотите вырастить и удержать новых лидеров, улучшить производительность и повысить готовность к переменам, разработанная программа по работе с HiPo должна обязательно **учитывать и удовлетворять потребности самих HiPo**, а не только выполнять организационные цели.

Согласно последним исследованиям Deloitte в области глобального лидерства (с данными от более чем 2000 глобальных HR, L&D и бизнес-лидеров), обладание четко определенной организационной идентичностью (в т.ч. понимание того, как организация хочет быть воспринята окружающими) и четкое осознание модели лидерства (т. е. знание того, что такое настоящий лидер в данной организации) являются критическими компонентами общего уровня зрелости организации. Данные показали, что, хотя 61% компаний имеют четко определенную орг. идентичность, **только 32% четко транслируют свою модель лидерства всей организации** [5].

По опросам множества HR-специалистов, потерпевших неудачу во внедрении программы HiPo, что-то идет не так, если:

* Высшему руководству и HR-менеджерам кажется, что в программу **попали «не те» сотрудники**, но они не могут внятно объяснить, почему так думают.
* Менеджер по персоналу или линейный менеджер не вполне уверены в том, что **программа приносит пользу.**
* Многие сотрудники **не способны** пройти программу.
* Индивидуальная производительность не соответствует бизнес-целям, а некоторые HiPo **не могут работать на уровне и темпах,** которые требуются для назначения на новую роль.
* Люди, идентифицированные как HiPo,**покидают организацию.**
* Сотрудники были идентифицированы как HiPo по очень **субъективным критериям**(выбранные непосредственным руководством или пользующиеся особым отношением в организации) [9].

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ НЕУДАЧНОГО ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ HIPO:**

* Высокая результативность**не должна быть единственным критерием** отбора кандидатов, если это так - исправьте это!
* Cоздайте план для просмотра и **вторичной оценки**каждого кандидата в программе HiPo.
* Проведите**аудит талантов** ваших кандидатов и расширьте охват аудита и **на других сотрудников,** чтобы проверить, что вы никого не пропустили (особенно если вы подозреваете, что используете субъективные критерии).
* Создайте механизм **обратной связи**и будьте готовы предложить поддержку и развивать кандидатов в их новых ролях.
* Выстройте четкую коммуникацию с непосредственными**руководителями HiPo,**предположите, с какими трудностями они могут столкнуться в новых ролях.
* При встречах с руководством вы должны иметь всю статистику по программе HiPo, а также четко донести мысль, что вы собираетесь провест**и всесторонний обзор**кандидатов на основе не только высокой производительности, но и **способностей, стремлений и вовлеченности.**
* Объясните, что вы собираетесь создать надежную программу, основанную на **данных**[9].

Еще одна проблема, касающаяся программ по поддержке HiPo, относится к теме **организационной справедливости**и доверия и ощущению собственной ущемлённости сотрудников, отнесенных к «категории Б» [6]:

Сотрудники «категории А», отобранные для участия в программе, имеют **больший доступ**к высшему руководству и получают гораздо больше внимания. Они получают **дополнительные возможности**для работы над особыми заданиями, требующими большей ответственности, гибкости и автономии.

Это несет неявное сообщение сотрудникам, не являющимся HiPo, получающим сравнительно меньшее внимание со стороны своих организаций, что их **вклад менее ценен**. Они могут подумать, что организация **не заинтересована в них.** Вместо того, чтобы относиться ко всем сотрудникам одинаково, программы HiPo предоставляют больше возможностей только выбранным сотрудникам. Но люди, которые имеют меньший доступ к коучингу, наставничеству, обучению и получают меньше трудных заданий, будут, при прочих равных условиях, меньше учиться и быть менее способными к выполнению более сложных задач в будущем. Это говорит о том, что сотрудникам, не являющимся HiPo, **не предоставлены равные возможности для реализации их полного потенциала [6].**

Другие стратегические вопросы касательно программ HiPo включают положения о том, *как и чему обучать кандидатов в условии непредсказуемости и нестабильности: должны ли HiPo занять конкретные существующие места в системе, или создать новые рабочие позиции? Должны ли HiPo быть «похожими» на сегодняшних лидеров организации, или – быть иными? И если иными – то какими? Должна ли карьера HiPo быть заботливо поддержана, или им нужно предоставить больше возможностей быть преактивными в управлении своим развитием? Должны ли HiPo обладать высокой способностью к риску, или же близость к топ-позициям подразумевает большую сдержанность [1]?*

Эти вопросы не могут остаться без ответа при формировании и управлении программой HiPo в любой организации.​​​​​​​

# Управление талантами: «проактивность»

После кризиса мир стремительно меняется (нарастают риски в обеспечении компании кадровыми ресурсами, связанные с ухудшением демографической ситуации, снижением качества обучения, диспропорциями в региональном развитии и т. п.), поэтому эйчарам-практикам приходится самостоятельно искать решения многих проблем. Сегодня разрабатывать меры реагирования на возникшие трудности — уже недостаточно, главной компетенцией эйчара как бизнес-партнера должна стать «проактивность».

**Программа управления талантами**

Чтобы удержать нужных для компании людей, целесообразно разработать корпоративную «Программу управления талантами» — общий план мероприятий по развитию и закреплению ключевых сотрудников. При этом необходимо не упускать из виду следующие **цели**:

* привлечение в компанию лучших специалистов;
* повышение уровня вовлеченности и мотивации всего коллектива;
* удержание ключевых сотрудников.

По моему мнению, сегодня это ключевые аспекты обеспечения конкурентного преимущества компании и устойчивого развития бизнеса.

В общих чертах процесс управления талантами включает в себя следующие **этапы**:

1. Определение ключевых сотрудников (с помощью ранжирования).
2. Оценка риска ухода ключевых сотрудников.
3. Исследование рынка труда — бенчмаркинг.
4. Разработка и утверждение программы управления талантами.
5. Проведение мотивационных интервью.
6. Составление индивидуальных планов развития и закрепления.
7. Реализация индивидуальных планов развития и закрепления.

Для каждого этапа следует разработать соответствующие мероприятия, утвердить ответственных и установить конкретные сроки (*табл. 1*).

**Табл. 1. Процесс управления талантами**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Этап** | **Ответственные** | **Сроки** |
| 1 | Определение ключевых сотрудников: ранжирование | Руководители |  |
| 2 | Оценка риска ухода ключевых сотрудников |  |
| 3 | Бенчмаркинг | Директора направлений и эйчары |  |
| 4 | Утверждение программы управления талантами | Руководители и эйчары |  |
| 5 | Проведение мотивационных интервью | Эйчары |  |
| 6 | Составление индивидуальных планов развития и закрепления | Менеджеры и эйчары |  |
| 7 | Реализация индивидуальных планов развития и закрепления | Менеджеры и эйчары |  |

Подобная программа поможет решить важные практические **задачи**:

* повышение производительности труда;
* прогноз/предупреждение ухода конкретных сотрудников;
* планирование замещений;
* минимизация последствий ухода ключевых сотрудников;
* создание и развитие кадрового резерва.

**Корпоративная модель компетенций**

Чтобы выявить лучших, людей нужно оценить, а для этого необходима объективная **система оценки**. По моему мнению, наиболее адекватной основой системы оценки является модель компетенций. В своей работе я пользуюсь следующими определениями:

* **Компетенция** — это совокупность качеств человека, которая определяет степень его профессиональной успешности; проявляется в поведении.
* **Модель компетенций** — согласованный перечень компетенций для различных функциональных групп сотрудников.
* **Профиль компетенций** — описание корпоративных требований по каждой компетенции (с указанием степени развитости) для работников разных уровней. Иначе говоря — стандартизованная шкала, которая позволяет оценить уровень сформированности каждой компетенции у конкретного работника, а затем на основании полученных показателей сравнить его с остальными.

Разрабатывать эту шкалу следует с учетом того, что есть сейчас и где компания хочет быть в будущем. «Застывшие» оценки, не опирающиеся на стратегию, видение перспектив, сильные стороны корпоративной культуры, будут только тормозить развитие организации. Поэтому при разработке корпоративной модели компетенций нужно опираться на информацию, полученную в ходе интервью с топ-менеджерами — носителями базовых ценностей корпоративной культуры. Затем предложения эйчаров обязательно сверяются с видением собственника — для того чтобы выделить самые важные компетенции, на оценке и развитии которых следует сконцентрировать внимание управленцев. Это важно потому, что на основе этих оценок в компании будут перестроены системы вознаграждения, планирования кадрового резерва и все остальные HR-практики.

Традиционно выделяют три блока компетенций, проявления которых ожидаются от человека на рабочем месте: **общекорпоративные**, **менеджерские** и **функциональные** (*табл. 2*).

**Табл. 2. Виды компетенций**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компетенции** | **Описание** | **Носители** |
| Общекорпоративные | Фундаментальные компетенции, определяющие профиль компании и специфику ее корпоративной культуры | Все работники компании |
| Функциональные | Необходимы для эффективного выполнения работником непосредственных функциональных (должностных) обязанностей | Группы работников компании |
| Менеджерские | Необходимы для эффективной управленческой деятельности | Менеджеры |

В рамках функциональных можно также выделить группы **основных** и **сопутствующих** (или поддерживающих — *support*) компетенций. Кроме того, чтобы успешно выполнять свои должностные обязанности, каждый работник должен эффективно взаимодействовать с другими и управлять собой, то есть **требуются компетенции по управлению людьми и связанные с личной эффективностью**.

Выделив ключевые компетенции, обеспечивающие нормальное функционирование и развитие компании, получим **«корпоративное ядро компетенций»** — так называют обязательный набор компетенций, носителями которых должны быть все работники. К примеру, если на данном этапе главное для компании — финансовые результаты, то ключевой корпоративной компетенцией является «ориентация на результат». Это значит, что все в компании — сверху донизу, должны работать по такому принципу.

Сгруппировав компетенции, получим возможность точно измерить их с помощью различных шкал, что значительно повышает объективность оценок и качество принимаемых на их основе управленческих решений.

**Выявление ключевых сотрудников**

Понятно, что в первую очередь удерживать в компании следует **ключевых** сотрудников, но как их выявить? Сделать это можно, оценив каждого по критериям «вклад в общие достижения» и «потенциал дальнейшего развития». В этом эйчару помогает периодическая оценка по компетенциям. Полученные в ходе оценки результаты используются для различных целей (*рис. 1*).



**Рис. 1. Оценка по компетенциям**

При выявлении лучших сотрудников используются следующие показатели:

* достигнутые рабочие результаты;
* получение премий и иных поощрений;
* мотивация сотрудника;
* продвижение по службе за определенный период времени;
* число поданных и внедренных рацпредложений, удачно реализованных новых идей;
* обучаемость и скорость обучения;
* умение принимать решения и т. п.

На основании результатов комплексной оценки сотрудники распределяются по категориям (в *табл. 3* приведен пример распределения по категориям «основные» и «дополнительные»).

**Табл. 3. Категории ключевых сотрудников (*пример*)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категория** | | **Описание** |
| **Основные (PRP)** | Hi-Po (High Potentials — с высоким потенциалом) | Сотрудники (руководители, специалисты и рабочие) имеют **потенциал для карьерного (должностного) роста** — могут подняться в организации на два уровня выше. Результаты их работы не ухудшатся, даже если продвижение произойдет в ближайшее время |
| P1 | Сотрудники (руководители, специалисты и рабочие) имеют **потенциал для карьерного (должностного) роста**, они могут подняться в организации на один уровень выше. Уровень их знаний, умений и навыков достаточен для работы в новой должности |
| P | Сотрудники (специалисты и рабочие) имеют **потенциал для продвижения на другие должности** внутри одной группы должностей |
| **Дополнительные** | HC (High contributors) | Сотрудники (руководители, технический персонал и др.) при работе на текущей должности демонстрируют **стабильно высокие результаты**, а также: • постоянно достигают поставленных целей • по некоторым целям их результаты превышают ожидаемые • делают мало ошибок и не повторяют ранее допущенных • имеют ограниченный потенциал карьерного роста |
| TK (Tribal knowledge) | Сотрудники (руководители, специалисты и рабочие), которые: • обладают уникальными либо ключевыми техническими знаниями • обладают важной информацией о клиентах и/или связями с ними • обладают правами интеллектуальной собственностью • важны для решения краткосрочных и среднесрочных задач • имеют ограниченный потенциал для должностного продвижения В случае ухода такого сотрудника возможна временная замена (внутренним кандидатом) для продолжения особо значимых текущих проектов. Если такие люди покидают организацию, они уносят знания вместе с собой |

Для успешной работы компании нужны не только сотрудники с высоким потенциалом, но и исполнители — носители уникальных знаний (умений, компетенций и т. п.), уход которых станет большой потерей. Они не всегда имеют потенциал (да и желание) к карьерному продвижению или высокую обучаемость, но их тоже нельзя упускать из виду.

Затем сотрудников следует проранжировать в рамках каждой из категорий — по результатам оценки. На основании полученных данных руководители принимают решения: кого из них следует удерживать («закреплять»), сколько должно быть таких людей (как правило, 5–10%), какие программы удержания разрабатывать (в зависимости от целей компании и ее возможностей на текущий момент).

Ответ на вопрос: «Стоит ли выделять специальные категории сотрудников?» зависит от потребностей компании. Иногда достаточно по результатам оценки отобрать определенное количество (к примеру, 10%) работников с высоким потенциалом и сосредоточить усилия на их удержании.

Стоит отметить, что оценка и ранжирование для эйчара — не самоцель: они нужны не для того, чтобы каким-то образом распределить людей на группы, а чтобы **найти соответствующую мотивацию для каждой из этих групп**. При этом также очень важно не демотивировать тех людей, которые не попали в «высший» разряд. Это тонкий вопрос: не попасть в 10% — не так обидно, как не попасть в 50%.

Для ранжирования работников удобно использовать специальную матрицу (*рис. 2*).



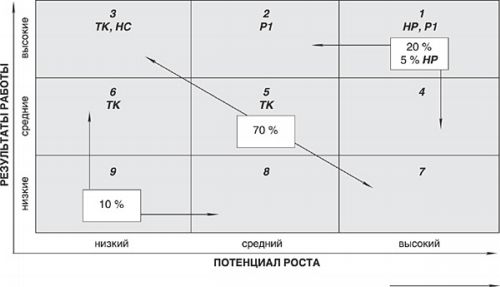
**Рис. 2. Ранжирование сотрудников подразделения с помощью матрицы**

Как показывает практика, распределение сотрудников по группам соответствует кривой нормального распределения:

* около 10% персонала показывают низкие результаты работы при малом потенциале роста;
* работа 70% в целом соответствует требованиям компании;
* 20% показывают высокие результаты и имеют большой потенциал роста;
* в том числе 5% — получают наивысшие результаты и демонстрируют максимальный потенциал (наиболее интересная группа для каждого работодателя).

На основании этой матрицы можно:

* понять, как работники подразделения распределяются по группам в зависимости от текущих результатов их деятельности и потенциала роста;
* разработать программы удержания для наиболее ценных сотрудников;
* разработать программы развития для разных групп сотрудников;
* спланировать дальнейшие кадровые перемещения (*рис. 3*).



**Рис. 3. Планирование кадровых перемещений**

Возможны и другие подходы к группировке сотрудников по результатам оценки и ранжирования. Например, если компания заинтересована в обновлении кадров, притоке «свежей крови», уместно распределить работников на такие группы:

* **лидеры** (*High Flyer*) — сотрудники с высоким потенциалом, демонстрирующие хорошие результаты работы и стремительное развитие;
* **«актив»** — сотрудники, которые хорошо выполняют свои текущие обязанности, полностью соответствуют своему уровню, но не демонстрируют высокого потенциала;
* **«пока не проявившие себя»** (*proving stage*) — люди, у которых еще не было возможности продемонстрировать свои способности в связи с недавним приемом на работу или переводом на другую должность;
* **«пассив»** — сотрудники, которые не справляются с рабочими заданиями.

Такой подход к группировке позволяет решить две задачи:

1. Выявить наиболее талантливых людей (инвестиции в их развитие принесут предприятию высокую отдачу).
2. Получить основание для отсева ленивых, незаинтересованных, малорезультативных работников.

Конечно, наиболее интересны для эйчара люди, которые пока еще не смогли проявить себя; это одна из целевых групп при разработке различных HR-программ, а также источник для подбора сотрудников-лидеров.

**Оценка риска ухода ключевых сотрудников**

Выявив ключевых сотрудников, необходимо оценить риски, связанные с их уходом из компании. Для прогноза стабильности кадрового состава следует:

* оценить вероятность увольнения определенных работников;
* сделать оценку связанных с этими увольнениями рисков;
* подсчитать потери, к которым может привести уход ключевых сотрудников.

При расчете возможных потерь должны учитываться такие виды затрат:

* увеличение затрат времени и усилий управленческого персонала;
* увеличение числа ошибок и, как следствие, рост неудовлетворенности клиентов;
* затраты времени и средств на подбор, адаптацию и обучение замены;
* расходы, связанные с услугами сторонних организаций по подбору и обучению нового персонала;
* возможные ошибки и задержки при разработке и продвижении новых продуктов;
* снижение производительности труда;
* ухудшение командного взаимодействия;
* «размывание» корпоративной культуры, обесценивание — «инфляция» ключевых ценностей организации;
* ухудшение имиджа компании.

По данным зарубежных исследований, совокупные потери от увольнения ценного сотрудника могут составлять от 30 до 200% фонда его годовой заработной платы! В целом по предприятию (с учетом различных категорий работников) могут «набежать» очень большие суммы, поэтому выявление факторов, влияющих на закрепление ключевых работников, — одна из важнейших задач эйчаров.

Чтобы определить относительный риск ухода каждого ключевого сотрудника, следует провести оценку по четырем параметрам:

1. Уровень владения важными навыками.
2. Сложность замены.
3. Бизнес-риски (последствия для предприятия).
4. Готовность человека к перемене места работы.

Как показывают исследования, далеко не всегда «критическим» фактором оказывается высокая зарплата. Зачастую люди принимают решение «продолжать работать/уйти», руководствуясь следующими параметрами:

* интересная работа, значимые цели;
* предоставление полномочий и возможности оказывать влияние;
* участие в принятии важных решений;
* перспективы карьерного роста;
* возможности для профессионального и личностного развития;
* регулярная обратная связь со стороны руководителя;
* вовлеченность в работу;
* своевременное признание успехов и адекватное вознаграждение по результатам;
* баланс между работой и личной жизнью;
* благоприятные условия труда;
* гарантии занятости;
* высокое качество управления: наличие четких правил, процедур, стандартов;
* разнообразие заданий, перемены, творческая работа.

В «группу риска» в первую очередь попадают эффективные сотрудники, обладающие высоким потенциалом. Зная, что им обрадуются практически все работодатели, эти люди могут в любой момент покинуть компанию. Вероятность их ухода, а, соответственно, и риски повышаются в том случае, если таланты не удовлетворены:

* темпами карьерного роста;
* поставленными перед ними целями (неинтересные, недостаточно значимые и т. п.);
* степенью самостоятельности в работе;
* уровнем оплаты труда/системой премирования;
* условиями работы;
* взаимоотношениями с непосредственным руководителем и/или коллегами, сложившимся в коллективе психологическим климатом;
* произошедшими в подразделении (организации в целом) изменениями и пр.

Чтобы выявить основные факторы, влияющие на закрепление ключевых сотрудников в компании, нужно провести **мотивационный опрос** (например, включив его в программу Центра оценки и развития).

Эффективно оценить риски можно при проведении личной встречи с работником: подобный формат опроса позволяет сразу же уточнить неясные моменты, а также предварительно оценить, какие мероприятия стоит использовать для закрепления именно этого человека. Типовые программы, которые компании традиционно включают в компенсационный пакет, часто оказываются неэффективными (например, курсы аэробики вряд ли вдохновят мужчин предпенсионного возраста, а программы семейного медицинского обслуживания — молодежь), поэтому выбор должен во многом определяться индивидуальными особенностями и потребностями человека.

В рамках «Программы управления талантами» рекомендую использовать инструмент «Меню развития и закрепления ключевых сотрудников». В нем собраны факторы мотивации, оказывающие наиболее заметное влияние на развитие и закрепление сотрудников, а также варианты мероприятий, которые им может предложить компания (пример в*табл. 4*). Из различных вариантов решений выбираются наиболее важные и интересные для конкретного сотрудника.

**Табл. 4. Меню развития и закрепления ключевых сотрудников (*пример*)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор мотивации сотрудника** | **Решение** |
| Коммуникация и вовлеченность | • Повышение уровня обратной связи • Участие в обсуждениях проблем на более высоком уровне |
| Обучение и развитие | • Долгосрочные программы обучения (например, МВА) • Стажировки за рубежом • План развития карьеры |
| Интересная, полезная, значимая работа с амбициозными целями | Участие в кросс-функциональных проектах |

Оценив риски, следует разработать «Комплексную программу удержания ключевых сотрудников». Сначала составляется список «группы риска». Затем для каждого из сотрудников индивидуально указываются основные факторы мотивации (выявленные по результатам опроса). Для каждого фактора мотивации приводится оценка его важности для конкретного работника. На базе этих данных составляется план мероприятий по удержанию сотрудников (с указанием сроков) и делается расчет необходимых затрат. После утверждения руководителем Программы в целом, на ее основе разрабатываются **Индивидуальные планы развития и закрепления работников** (пример *в табл. 5*). Индивидуальный план обязательно согласовывается с самим сотрудником: без его активной заинтересованности даже самый высокий потенциал не будет реализован.

**Табл. 5. План обучения и развития сотрудников, работающих с клиентами (*фрагмент*)**

**Компетенция «Клиентоориентированность»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Тип обучения** | **Мероприятия** | **Контрольные сроки** | **Отметка о выполнении** |
| **С отрывом от производства** | Тренинги: • «Убеждающая коммуникация» • «Успешные переговоры» | В течение года |  |
| **Самостоятельное** | Изучение литературы: • Н. Рекхэм «Стратегия работы с клиентами в больших продажах» • Ф. Нердингер «Ориентация на клиента. Современная практика работы с клиентами» • Н. Хилл, Дж. Брайерли, Р. Мак-Дуголл «Как измерить удовлетворенность клиентов» • П. Форсайт «Успешные переговоры» • П. Стил, Т. Бизор «Переговоры в бизнесе. Практическое пособие» • Ф. Холден «Квинтэссенция, или менеджмент для менеджеров» |  |  |
| **На рабочем месте** | В разговоре с клиентами акцентировать внимание на: • предоставление фактической информации • отзывчивость, исполнительность, вежливость и обходительность • эффективное проведение беседы • своевременное реагирование на все запросы | Постоянно |  |
| Внесение изменений в те области, которые, по вашему мнению, нуждаются в развитии | Постоянно |  |
| Ведение клиентской базы (основные клиенты, влиятельные люди, с которыми вы взаимодействуете) Внесение в базу детальной информации о клиентах (Ф.И.О., интересы, хобби и т. д.) с тем, чтобы использовать эти сведения для установления более доверительных отношений | В течение года |  |
| **Выполнение специальных заданий (проектов)** 1. Проведение исследования уровня удовлетворенности среди внутренних и внешних клиентов (результаты предоставлять клиентам вместе с перечнем мероприятий, которые планируете провести по результатам исследования) 2. Повторите исследование через определенный период времени 3. Оцените достигнутый прогресс | Раз в полгода |  |
| **Поиск обратной связи** Выделите определенное время (раз в день или раз в неделю) специально для того, чтобы связаться с одним из ваших внутренних либо внешних клиентов. Узнайте: как они оценивают уровень обслуживания в нашей компании? насколько улучшилось качество обслуживания за последнее время? чем мы можем помочь? Внимательно выслушайте ответ | Ежедневно (раз в неделю) |  |
| **Запрос обратной связи у своих клиентов** Общение с клиентами — самый надежный способ узнать об их недовольстве, до того, как оно перерастет в серьезную проблему. Важно понимать, что любое обращение клиента в компанию дает возможность что-то изменить в лучшую сторону | Раз в квартал |  |

**Программы обучения и развития**

Индивидуальные планы обучения и развития реализуются в рамках общей **системы обучения и развития** в компании (*рис. 4*).



**Рис. 4. Корпоративная система обучения и развития**

Задачи по обучению ставятся с учетом бизнес-приоритетов организации на данный период, а также оценок: 1) потенциала, 2) уровня развития общих управленческих компетенций и 3) результатов деятельности сотрудников за отчетный период.

За реализацию программ обучения и развития на крупных предприятиях, как правило, отвечает **корпоративный учебный центр**. В бизнес-образовании приняты различные **формы** обучения:

* **формальное** (тренинги, семинары, конференции, форумы, курсы, долгосрочные программы обучения, стажировки за пределами компании);
* **на рабочем месте** (наставничество/коучинг, командировки, стажировки в подразделениях компании, участие в проектах);
* **самостоятельное** (видеокурсы, программы дистанционного обучения, изучение деловой литературы и периодики, материалов интернет-изданий).

Хорошо зарекомендовало себя на практике использование принципа **целевого подхода** к обучению различных групп сотрудников, которые формируются по результатам ежегодной оценки (*табл. 6*).

**Табл. 6. Принцип целевого подхода к обучению различных групп сотрудников**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Группа** | **Результаты оценки** | **Тип обучения** | | |
| **самообучение** | **на рабочем месте** | **с отрывом от производства** |
| 1. | Лучшие результаты — top talents (готовы выполнять новые роли) | Перечень литературы, аудио- и видеоматериалов, а также рекомендаций по саморазвитию | • предоставление и получение обратной связи • работа со своей командой • участие в проектах • наставничество | • углубленные персонифицированные программы • Executive MBA • долгосрочное обучение • ротации, стажировки |
| 2. | Хорошие результаты — люди нуждаются в поддержке (готовы к развитию) | • групповое целевое обучение как внутри компании, так и за ее пределами • тренинги по развитию компетенций • ротации, стажировки |
| 3. | Риск при назначениях | • групповое целевое обучение внутри компании • тренинги базового уровня по основным компетенциям |

К обучению и развитию топ-менеджеров следует подходить комплексно: не только повышать их личную квалификацию, но и готовить к обучению подчиненных. Этот процесс нужно осуществлять поэтапно:

1. Сначала внешний тренер проводит тренинг по ключевым компетенциям для топ-менеджеров.
2. Затем внешний тренер совместно с представителями HR-службы отбирает наиболее успешных участников тренинга для дальнейшей подготовки их в качестве внутренних тренеров.
3. Далее внешний тренер проводит углубленное обучение отобранных топ-менеджеров методике проведения тренингов (после чего они получают статус внутренних тренеров).
4. Закончив обучение, подготовленные топ-менеджеры в качестве внутренних тренеров обучают группы менеджеров среднего звена (эту работу координирует эйчар).

В результате топ-менеджеры осваивают необходимые компетенции по управлению людьми, а компания получает дополнительный ресурс развития.

Комплексный подход позволяет рационально распределять бюджет обучения, а также использовать программы обучения и развития не только для повышения квалификации работников, но и для удержания ключевых сотрудников из «группы риска».

**Учет особенностей корпоративной культуры**

Если компания работает давно и достаточно успешно — значит, она научилась решать критически важные проблемы в области управления персоналом. Поэтому я считаю, что внедрение по рекомендации сторонних консультантов неких «типовых» схем оценки и мотивации работников может порой принести вред. Главным критерием здесь должна быть практика — успешное развитие бизнеса, а вовсе не соответствие чужим стандартам.

Не существует универсальной, «единственно правильной» корпоративной культуры, которая была бы приемлема для всех отраслей, предприятий любых форм собственности. Основы корпоративной культуры задают ее собственники и топ-менеджеры — своей системой ценностей, представлениями о целях и перспективах развития бизнеса. Рекомендации консультантов, безусловно, строятся на обобщении лучших практик (*best practices*), но они не учитывают уникальных особенностей региона, ценностей топ-менеджеров, сложившихся на конкретном предприятии отношений и т. п.

Советую подходить к вопросам корпоративной культуры прагматично. Эйчар отвечает за то, чтобы нужные люди:

* пришли на предприятие;
* проработали в компании достаточно долго (иначе не оправдаются вложения в их обучение и повышение квалификации);
* качественно и в срок выполняли работу, получая соответствующее их вкладу вознаграждение.

Свою задачу лично я как эйчар вижу не в том, чтобы обеспечить «хорошую жизнь» для каждого сотрудника: люди приходят в компанию работать, а не находить друзей и приятно проводить время. Поэтому «лучшей» компанией будет та, что оправдывает ожидания человека, с которыми он приходит **работать**, а вовсе не та, где очень весело и комфортно провести время.

Комплексная программа управления талантами поможет эйчару найти лучших сотрудников и создать для них максимально благоприятные рабочие условия. В итоге в выигрыше окажутся и бизнес, и люди.

# Управление талантами в Coca-Cola Hellenic

В компании Coca-Cola отдельное внимание уделяется проблемам управления талантами.

В этой заметке я поделюсь услышанным на презентации, на которой я побывал 5-го февраля.

**История**

1990-е годы – появился термин «Управление талантами»

1996 – консалтинговая компания MCKinsey сделала доклад, в котором впервые был поднять и сформулирован вопрос о «Войне за таланты»

Конец 1990-х – основным инструментом поощрения работников вместо денежных средств стали акции и опционы

Конец 2000-х – сложилось 2 представления об управлении талантами

2010 в Coca-Cola HBC Eurasia появился отдельный департамент «Управление талантами»

**Определения**

На текущий момент нет однозначного определения термина «Талант». Есть 2 базовых понимания:

1. Талантливыми считаются все работники, но скорость их развития может быть разной, и от этого будет зависеть необходимый инструментарий для их развития
2. Талантливыми считаются только определенная группа работников, обладающих определенным опытом, навыками и умениями (компетенциями)

Внутри компании Coca-Cola используют термин Hi-Po – высокопотенциальный работник

**Из чего складывается талант**

* Результативность (Perfomance)
* Способность к обучению (Learning Agility)
* Следование ценностям компании (Values)
* Мотивации и Амбиции



Объективность оценки работников (отнесения их к Hi-Po) достигается с помощью инструментов:

* Форумы развития
* Центры развития
* Наблюдения за сотрудниками (обратная связь, круговая обратная связь)

**Hi-Po vs Hi-Pro**

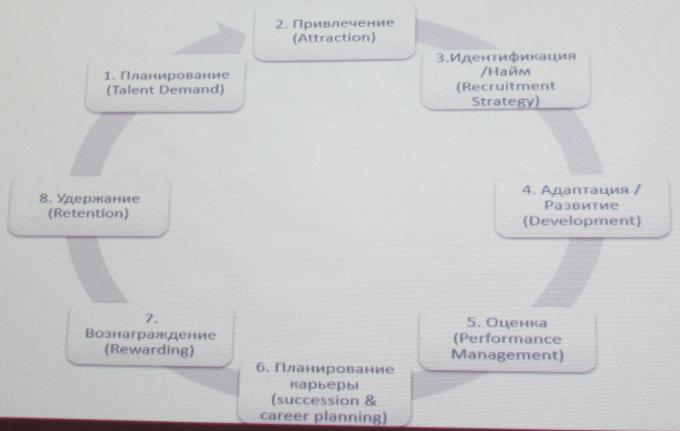
Можно выделить 2 типа сотрудников: Высокопрофессиональные и Высокопотенциальные

|  |  |
| --- | --- |
| **Высокопрофессиональные (Hi-Pro)** | **Высокопотенциальные (Hi-Po)** |
| **Экспертность** в определенной функциональной области | **Инновационный**(нестандартный подход) для достижения целей |
| Хорошо работают со **стандартными** задачами | Могут хорошо справляться в условиях **неопределенности** |
| Стиль мышления более узкий (**функциональный**) | Более **широкий** круг интересов |
| Могут испытывать сложности при изменениях и в процессах, рода работы, зоны ответственности роли | **Лидеры изменений** |
| Сотрудники, на которых легко положиться, хорошие наставники для других | Сотрудники, которые предлагают уникальные решения, не готовы стоять на месте, более требовательные |

**Из чего состоит Talent Management**

В управлении талантами можно выделить несколько связанных компонента

* Планирование (Talent Demand);
* Привлечение (Attraction);
* Идентификация / Найм (Recruiting Strategy);
* Адаптация / Развитие (Development);
* Оценка (Perfomance Management);
* Планирование карьеры (Succession & Career Planning);
* Вознаграждение (Rewarding);
* Удержание (Retention).

****

**Привлечение талантов**

Процесс привлечение талантов можно разделить на несколько этапов

* Создать тягу (притяжение);
* Создать правильно позиционирование;
* Выбрать стратегию.



На что можно и на что нельзя повлиять, приходя в компанию:

Нельзя на:

* Историю компании;
* Ценности компании;
* Бренды компании.

Можно повлиять на:

* Стратегию компании;
* Бренд работодателя;
* Основной стиль лидерства.

**Вовлеченность персонала**



Вовлеченность может оказывать влияние на следующие показатели талантов

* Результативность;
* Удержание;
* Преемственность.

Результаты опроса вовлеченности работников Coca-Cola и следования целям



**Стратегия по привлечению талантов**

Стратегия по привлечению талантов может состоять из следующих компонентов

* Выращивание внутри компании;
* Привлечение извне;
* Привлечение из компаний входящих в группу компаний.



Каким может быть соотношение у этих компонентов

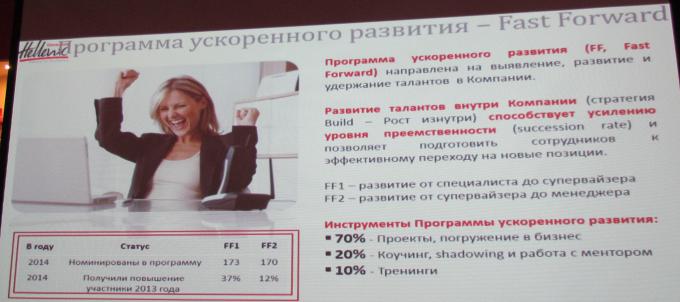
75-15-10

То есть, 75% талантов выращивается с нуля в компании, 15% берется с рынка и 10% берется из группы компаний.

**Методы развития талантов**

В Coca-Cola используются следующие инструменты

**Программа ускоренного развития** (Fast Forward) – направлена на выявление, развитие и удержание талантов.



**Развитие талантов –**стратегия выращивания изнутри, способствует увеличению уровня преемственности (succession rate) и подготовить сотрудников к эффективному переходу на новые позиции.

У программы ускоренного развития есть 2 этапа:

* FF1 – развитие от специалиста до супервайзера;
* FF2 – развитие от супервайзера до менеджера.

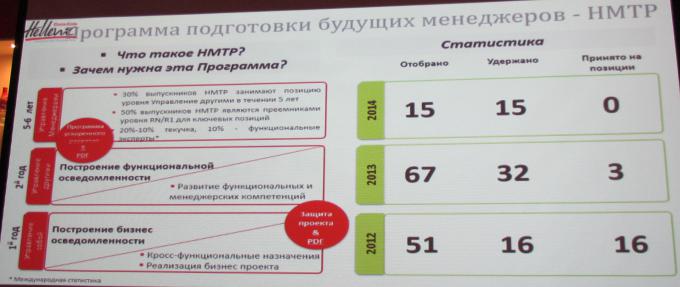
Инструменты программы ускоренного развития:

* 70% - проекты, погружение в бизнес;
* 20% - коучинг, shadowing и работа с ментором;
* 10% - тренинги.

**Программа подготовки будущих менеджеров**

Программа подготовки будущих менеджеров состоит из нескольких этапов:

* 1-й год – построение бизнес-осведомленности (кросс-функциональные назначения, реализация бизнес-проекта).
* 2-й год построение функциональной осведомленности (развитие функциональных и менеджерских компетенций).



**Виды центров оценки в Coca-Cola**

* Стандартная оценка – используется для оценки кандидатов как внутренних, так и внешних на конкретную вакансию;
* Acceleration – используется для оценки потенциала сотрудника к роли следующего уровня. Отдельный вариант – Group / Future leaders – для определения потенциальных сотрудников на руководящие позиции;
* Development (functional) – используется для оценки сотрудника применительно к текущей роли. Помогает определить зоны развития и стать более эффективным.

**Ключевые позиции и Ключевые сотрудники**

**Right people in Right place** – Ключевые сотрудники на ключевых позициях

* Обеспечивают стратегическое развитие компании, формируют стратегические задачи на 3-5 лет;
* Обладают потенциалом для следующего уровня управления, будут расти в компании, развивать преемников, обеспечивать непрерывный процесс и стабильную результативность;
* Результативны и успешны в данной роли, инновативны, приносят устойчивую прибыль Организации.

**Right people in Right place at the Right time**

Ключевые позиции:

* Влияние на результаты компании;
* Инвестиции в развитие сотрудника до такой позиции;
* Навыки, знания и образования: специфические требования;
* Поиск и привлечение: время и ресурсы;
* Наличие на рынке труда таких позиций.

Ключевые сотрудники

* Тип позиции, которую занимает сотрудник;
* Результативность и потенциал;
* Преемственность (для ключевых позиций).

**Проблемы в управлении талантами**

Управлять талантами интереснее, но обычно это достаточно сложные и требующие внимания сотрудники.

По статистическим данным, только 20-30% руководителей, лидеров готовы брать в свою команду потенциальных (талантливых) сотрудников. Остальные хотят видеть «свою копию» но послабее.

**Характеристики талантливых работников**

**Талант осведомлен:**

* знает основные тенденции рынка труда;
* идет по пути, что не только компания выбирает его, но и он выбирает компанию;
* обращает внимание на то, совпадают ли его ценности с ценностями компании;
* при выборе компании обращает внимание на дальнейшие возможности;
* для них важно знать, кто будет их руководителем и чему у него можно поучиться.

**Талант может быть палкой о двух концах**

* Высокая эффективность, но большие запросы;
* Им быстро становится скучно;
* Их часто раздражают коллеги (менее талантливые);
* Неугомонные новаторы – ими движет недовольство рутиной (хорошо – не всегда достаточно) и своеобразная лень (разве так не быстрее);
* Они нуждаются в высоких целях (помимо финансовых аспектов) в качестве мотивации;
* Более темпераменты, потому что небезразличны. Принимают все на свой счет.

**Талант требователен**

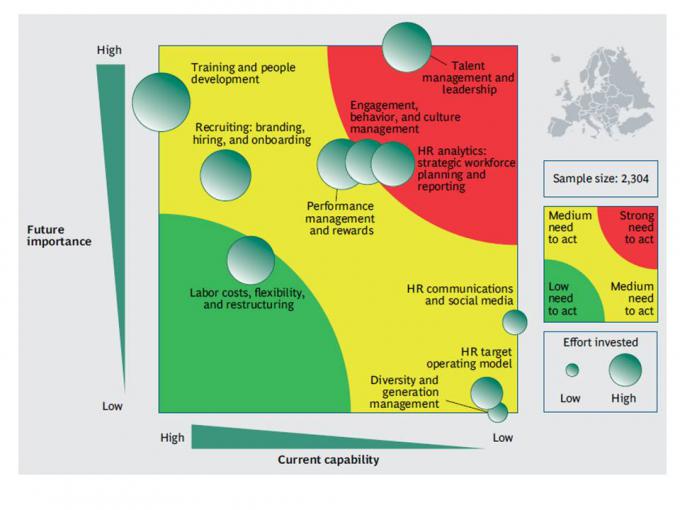
* Стремится:
* К личностному росту;
* К постоянному движению вперед;
* Везде успеть;
* К осмысленности и результату;
* К действию и выбору;
* К чувству собственного достоинства;
* К непринужденности.

# Управление талантами: стратегия работы с талантливыми сотрудниками

Управление талантами, работа с талантами, война за таланты … Наверное, каждый представитель HR сообщества уже давно обсуждает эту тему в кругу своих соратников: где искать, как удержать, надо ли вкладываться и развивать при стремительных изменениях и лабильности рынка.

Согласно исследованию Boston Consulting Group (2012) по результатам опроса более чем 4 тысяч топ менеджеров из 120 стран, именно Управление Талантами входит в «красную зону» проблемных тем, которые требуют немедленного реагирования.

Исследования по управлению талантами проводятся регулярно и уже позволили сформировать видение нового поколения «талантов» (далее пишу с заглавной буквы – Талант) и работы с ними: отношение не как к «рабочей силе», а как к потребителю и клиенту. А отсюда и основная парадигма поведения и установок по отношению к клиенту: предугадывать его потребности, развивать его способности, сделать лояльным по отношению к компании. Примечательно, что имея различный культурно-территориальный особенности, но в силу развития и расширения влияния транснациональных корпораций, одной из наиболее привлекательных черт для работодателя (и наиболее примечательных при определении понятия «талант») становиться мобильность, умение адаптироваться, способность к предложению новых (иногда радикальных) решений и способность мыслить нестандартно и вызывающе. Это особенно четко прослеживается в инновационных отраслях промышленности, где даже традиционные для восточного (азиатского) менталитета черты «прилежного и исполнительного» работника могут быть потеснены яркими нестандартными решениями и вызовами. Как пример – компания Samsung, которая в конце 90-х решила проводить широкую экспансию на мировой рынок и отобрала для своего подразделения Global Strategy Group лучших выпускников бизнес школ со всего мира, которые могли предлагать для компании свои идеи развития и выбирать карьерный путь (от руководителя регионального подразделения до консультанта в компании). Стратегия оправдала ожидания: большие возможности, свобода выбора карьерного роста, мягкая и ненавязчивая адаптация «новичков» к культуре страны и компании позволила уже в начале нулевых заговорить о Samsung как о крупном игроке на рынке.



Компания Deloitte  применяет стратегию мягкого удержания и поддержки связи со своими сотрудниками, которые покинули компанию: регулярно информирует о состоянии дел и устраивает специальные мероприятия, делая упор на лояльность к бренду и возможность для талантливых сотрудников вновь   вернуться в компанию.

Согласно исследованию, которая проводила в 2014 г. Школа менеджмента Сколково совместно с EY (Differentiating for success, Securing Top Talent in BRICs), основной стратегией по привлечению и удержанию Талантов можно рассматривать проведение аудита карьерных целей востребованного компанией Таланта и затем «перестроение» существующих вакансий и карьерных перспектив согласно предпочтением Таланта.

Итак, свобода, независимость, широта общения, поощрения обучения, репутация компании, персонализация роста …. Что способна предложить ваша компания и есть ли необходимость столь лояльного отношения к вашим талантливым сотрудникам? Какие решения предлагаете вы для рекрутинга талантов и их удержания? Готова поделиться интересными кейсами европейский компаний, которые работают с Audencia Group и обсудить ваши.

# Эффективные программы управления талантами

Каждый человек от природы талантлив. Важно помочь ему понять себя, свои возможности и определить область приложения способностей. Соответственно система управления талантами должна действовать так, чтобы люди выполняли ту работу, которая им по душе.

Эффективная модель управления талантами включает в себя и выявление талантов, и развитие их, и использование потенциала личности, а также управление знаниями и формирование мотивирующей среды.

**Джон Шоул**, автор книг и обучающих программ по сервису, спикер и консультант по внедрению сервисной стратегии, основатель и президент**Service Quality Institute**:

Любая программа управления талантами должна строиться на нескольких простых принципах.

* **Первый:** обучать нужно весь персонал. Кого обучают в первую очередь? Как правило, отдел продаж. Это нужно и важно, но, скажем, навыки общения по телефону пригодятся и секретариату, и бухгалтерии. Особое внимание нужно уделять тем службам, которые контактируют с клиентами, а также линейному менеджменту, ведь на нем держится вся сетка корпоративной структуры. Обучать нужно всех и каждого, от охранника до топ-менеджеров.
* **Второй:** обучать нужно регулярно. Одной-единственной чудодейственной программы, которая решит все проблемы, нет и быть не может. Цикл обучения таков, что любой даже самый замечательный тренинг через какое-то время остывает – эффект снижается, запал проходит. Чтобы не скатиться в пропасть, нужно обучать постоянно. В обучении нет конечной точки, это процесс, растянутый на всю жизнь, поэтому не стоит думать, что пара тренингов после приема нового сотрудника на работу обеспечат его необходимыми навыками на весь период работы в компании. Кроме того, необходимы мотивационные инструменты, которые также должны входить в программу управления талантами.
* **Третий:** обучать нужно каждый раз по новой программе. Сотрудники заскучают и будут демотивированы, если раз в год или квартал отправлять их на один и тот же тренинг. Система обучения должна иметь стратегический подход, и в программе должен быть заложен прогресс. Сотрудники учатся, развиваются, поэтому начинать нужно с азов, а затем предлагать более сложные или детальные программы.

**Василий Пигин**, управляющий партнер **TriMetrix Solutions**:

В основе модели управления талантами лежат идеи выдающихся гуманистов о том, что каждый человек талантлив. Задача системы управления талантами состоит в том, чтобы помочь человеку понять себя, свои возможности и определить области приложения талантов в работе.

Соответственно система управления талантами компании должна действовать так, чтобы люди выполняли ту работу, к которой они более всего предрасположены. Такая система предполагает создание среды, в которой раскрываются и развиваются таланты и потенциал каждого сотрудника.

Эффективная комплексная система управления талантами включает:

* выявление талантов;
* развитие талантов;
* использование потенциала личности;
* управление знаниями;
* формирование мотивирующей среды.

Сначала мы создаем профиль должности по методике Trimetrix, затем диагностируем по ней же сотрудника. Далее онлайн-система оценивает совпадения требований должности и способностей человека и расхождения между ними. На основе такой оценки мы принимаем дальнейшие решения: если в целом все совпадает, то строим план развития для сотрудника, если же расхождений больше, предлагаем другую должность.

Таким образом, комплексный анализ трех областей человеческой личности (поведение, мотивация, установки и способности) позволяет выявить сферы деятельности, в которых человек может проявить свои таланты, и обеспечить понимание, как максимально эффективно их использовать.

**Татьяна Есина**, управляющий партнер, **Кадровый Центр Эталон**:

Мировой финансовый кризис, снижение качества обучения, ухудшение демографической ситуации и другие факторы побудили работодателей пересмотреть систему управления персоналом.

Чтобы выжить в неблагоприятных условиях и продолжить успешную работу, компании по всему миру начинают придерживаться стратегии управления талантами. Несмотря на то что в кризисные годы многие лишились своих рабочих мест, привлечение, удержание и развитие талантливых сотрудников актуальны и сейчас. Таланты в организации являются конкурентным преимуществом бизнеса. Часто компании тратят огромные средства на привлечение новых специалистов, но в то же время недостаточно удерживают и развивают уже имеющихся работников.

Однако не стоит воспринимать систему управления талантами как панацею. Есть организации, которые слабо зависят от исполнителей, и система управления талантами им не нужна.

Управление талантами (*Talent* *management*) включает в себя подбор, развитие и удержание сотрудников**.**Работодатель выявляет перспективного работника, вкладывает в него инвестиции, которые рассчитывает вернуть в будущем, и удерживает его при помощи мотивационных программ.

В создании эффективной программы управления талантами принимают участие руководители организации, HR-менеджеры и все остальные сотрудники. Программа создается в соответствии с целями и стратегией организации и является стратегической инвестицией в персонал.

Масштаб такой программы зависит от специфики бизнеса и от персонала, на который она ориентирована. В одних компаниях программа может быть направлена только на руководящий персонал, в других – на весь персонал, она предполагает вертикальные, горизонтальные и кросс-региональные ротации кандидатов.

Принципы, которые необходимо учитывать при создании программы управления талантами:

1. Программа должна быть понятна топ-менеджерам организации, руководителям отделов, HR-менеджерам и всем остальным работникам предприятия.
2. Она должна быть комплексной и охватывать все составляющие системы управления талантами.
3. Программа управления талантами должна быть четко структурирована, иметь этапы и временные рамки.
4. Реализация программы управления талантами должна сопровождаться обратной связью всех ее участников.
5. Она должна содержать критерии оценки.
6. Программа управления талантами должна поддаваться корректировке. К примеру, компания может изменить свою стратегию и цели или в программе могут быть выявлены ошибки в ходе оценочных мероприятий, соответственно новые изменения и ошибки нужно учесть.

Программа управления талантами начинает приносить результаты не сразу, и ее эффективность будет видна только через несколько лет после начала ее реализации.

Мы живем в мире, в котором постоянно происходят общественно-политические изменения, поэтому и программу управления талантами стоит создавать гибкую и маневренную, ориентированную на всевозможные изменения и потрясения.

**Элис Чамрадова**, директор по персоналу компании Nutricia Россия:

Термин «управление талантами», как правило, используется для описания программы, нацеленной на продвижение перспективных сотрудников. Я предпочитаю рассматривать его шире: как мы можем эффективнее использовать их способности и помогать им развивать навыки и таланты? В нашей компании не выделяется одна-единственная группа одаренных сотрудников. Мы разбиваем весь персонал на группы и вырабатываем индивидуальный подход к каждой из них. Принципы, которые при этом учитываются, касаются общих показателей эффективности сотрудника, соответствующих культуре компании, его лидерскому потенциалу, способностям и желанием профессионально расти – горизонтально или вертикально. Данный подход позволяет правильно составить нестандартные программы, которые раскрывают потенциал работников и увеличивают скорость продвижения их по службе.

**Наталья Осетрова**, эксперт по развитию персонала, партнер компании **SMG – Solution Management Group**:

Одно из ключевых отличий программы управления талантами (Hi-Po) от программ развития кадрового резерва состоит в охвате и широкой направленности на аудиторию, ведь работа с талантами – это работа со всеми потенциальными и перспективными сотрудниками компании в отличие от зачастую узкой группы резервистов, отобранных по ряду специальных критериев. На основе этого и вытекают следующие принципы, которые целесообразно учитывать при подготовек и внедрении программ по работе с талантами.

* Для привлечения целевой аудитории необходимо четко проработать дизайн концепции программы с точки зрения ее привлекательности и ценности для потенциальных участников, посмотрев на нее взглядом кандидатов: чем она может быть интересна? Почему имеет смысл в ней участвовать? На кого она направлена и что потребуется от участников? Таким образом вы уже создадите первоначальный фильтр, что в дальнейшем сократит время на оценку кандидатов.
* Несмотря на широкую направленность программы, необходимо все-таки сузить круг ее потенциальных кандидатов. Для этого в первую очередь необходимо определить индикаторы проявления потенциала и способы оценки его у сотрудников. В этом ключе важно понимать разницу и отличать тех, кто хорошо работает, от тех, у кого есть высокий потенциал и способности, то есть хороших исполнителей и собственно талантов.
* Честно осознавать готовность корпоративной культуры к внедрению таких программ. Мало просто обучить и подготовить сотрудника, важно также дать ему понимание конкретных дальнейших перспектив и ценность его ресурсов для компании. Как показывает практика, это один из самых сложных и краеугольных моментов. Внедряя такие программы, не все компании впоследствии готовы предложить карьерные бонусы сотрудникам в виде или должностей, или участия в амбициозных проектах, хотя бы потому, что данные позиции уже заняты другими ценными профессионалами, для которых еще нет другой альтернативы в компании, а интересные проекты пока не предвидятся.
* Отсутствие планирования в системах карьерного замещения и преемственности приводит к следующему риску – к уходу ключевых сотрудников. И в этом случае необходимы превентивные меры: оценка мотивации и лояльности талантов (на что они рассчитывают и сколько готовы ждать желаемой цели, какими мотивами руководствуются, какие альтернативные возможности рассматривают для себя в компании), определение способов и методов удержания сотрудников, разработка индивидуальных планов развития и др.
* Отдельный аспект, на который бы также хотелось обратить внимание, – это планомерная работа с непосредственными руководителями талантливых сотрудников, направленная на повышение их осознанности и готовности действительно предоставлять возможности сотруднику для его развития и периодических ротаций.

Это лишь базовые принципы, на которые следует обратить внимание при внедрении программ по работе с талантами. Необходимо учитывать и специфику компании, которая накладывает свой отпечаток и добавляет возможности или ограничения. Да, рынок растет и изменяется, формируя новые требования к компаниям и, как следствие, модифицирует программы развития, но важно понимать, что программы не отдельный элемент, а полноценное звено в стратегии компании и управления персоналом и любой подход к его компоновке должен быть комплексным – и это, пожалуй, самый главный принцип, которым следует руководствоваться.

**Юлия Губанова**, директор департамента кадрового консультирования **ЗАО КГ «Бизнес-КРУГ»**:

Многие российские компании сегодня уже пришли к пониманию, что развитие и процветание бизнеса напрямую зависят от качества сотрудников. Ведь гораздо дешевле и эффективнее развивать собственных работников, чем постоянно покупать таланты с рынка. Выявление талантов должно производиться на постоянной основе, это должен быть именно комплексный подход. Иногда развитие талантов ограничивается управленческими кадрами, но я считаю, что этот процесс должен охватывать весь персонал.

Важно, чтобы каждый руководитель департамента осознавал необходимость и важность данного процесса. Идеально, если это будет частью корпоративной культуры.

Система мотивации от HR-департамента должна способствовать в том числе и развитию/удержанию талантов. У персонала должно быть стремление работать еще лучше и еще эффективнее.   
Система управления талантами – это относительно новая и развивающаяся в нашей стране дисциплина. К сожалению, на данный момент планирование карьеры не очень хорошо развито в российских компаниях, часто сотрудник не понимает, что ждет его в будущем, а это очень важно для удержания ключевых специалистов.

# 9 элементов похвалы высокоэффективных сотрудников

Шаг первый: откажитесь от программы «сотрудник месяца». (Это всем безразлично.) Вот то признание, которое ваш персонал действительно заслуживает.

Интересное упражнение: подумайте о старом боссе, которого вы не любили. Как бы вы оценили по десятибалльной шкале его способности признавать, хвалить и вознаграждать хорошую работу и трудовые достижения?

Если вы относитесь к большинству, то наверняка вы ставите ему два или максимум три балла.

А теперь оцените себя. Как вы признаете заслуги и хвалите работу своих сотрудников?

Да, это упражнение может оказаться и не очень веселым…

Эффективная система оценки сотрудников – это исскуство, а не наука. Именно поэтому большинство программ формального признания никогда не дают то, что обещают. Сотрудники легко замечают неискренность, поэтому «нам нужно предложить что-то другое» вместо этой программы.

Не стоит очень сильно беспокоиться о создании программы. Просто следуйте этим советам, чтобы предоставить вашим сотрудникам тот уровень признания, который они заслуживают:

**1. Не ждите.** Чем больше интервал между большим достижением и признанием, тем менее ценным оно становиться. *Сразу* никогда не бывает слишком рано.

**2. Будьте точны**. Общая похвала – это хорошо, но конкретная похвала – это замечательно. Не говорите сотруднику, что он хорошо сделал работу, а скажите, насколько хорошо он ее сделал. Мало того, что он оценит этот жест, но он также будет знать, что вы обращаете внимание на то, что он делает. А еще он будет точно уверен, что нужно делать в будущем в подобной ситуации.

**3. Будьте искренны.** Когда-то у меня был босс, который каждый четверг в час дня любил прогуливаться по заводу.

Он говорил сухо и сдержанно, иногда хвалив своих сотрудников во время своего небольшого тура. Все тогда говорили, он это делал лишь для того, чтобы поставить очередную галочку в списке своих дел. (Четверг, час дня: проверка рабочего персонала, чтобы они знали, что их ценят).

Никогда не хвалите ради самой похвалы. Это все видят. А когда вы захотите на самом деле выделить чью-то работу, то кто-то попросту может не поверить вашим словам.

**4. Сохраните конструктивную обратную связь для дальнейшего использования.** Многие руководители совершенно немногословны, когда хвалят своих сотрудников. Например: «Вы отлично обрабатываете жалобы клиентов, но в следующий раз вы могли бы также …» и все, что я слышу, это то, что мне следует делать в следующий раз.

Хвалите и признавайте сейчас. Отложите возможность повышения производительности на будущее.

**5. Идите на охоту.** Мы «приучены» тратить большую часть нашего времени на поиск вопросов и проблем, которые мы можем исправить. Уделите также время и попыткам «поймать» сотрудников, которые делают хорошие вещи.

**6. Удивляйте.** Подарки на день рождения – это хорошо, а неожиданные подарки – в 100 раз лучше. Неожиданное признание всегда имеет более мощный эффект. Звание «сотрудник недели» - это хорошо, но визит владельца бизнеса, потому что вы сумели вернуть потерянного клиента – это просто удивительно.

**7. Ищите баланс.** Легко признавать лучших сотрудников – они всё всегда делают хорошо. (Но возможно, просто возможно, ваше постоянное признание и является одной из причин, почему они являются вашими лучшими сотрудниками.)

Найдите способы распространения богатства обратной связи. Возможно, вам придется потрудиться, чтобы найти, за что можно похвалить ваших менее «звездных» сотрудников, но это нормально. Немного поощрения – вот что на самом деле может быть нужно для человека, чтобы у него открылось второе дыхание.

**8. Создайте культуру признания**. Это легко: просто сделайте признание измеримой величиной. Один из моих бывших руководителей начинал каждое собрание с того, что просил всех менеджеров по очереди называть сотрудников, которых они похвалили в тот день. Поначалу мы не были в восторге от этой идеи, но затем мы поняли ее глубокий смысл.

Мы также получили свой бонус. Давление со стороны руководства и природная конкурентоспособность повлияли на то, что некоторые из нас стали помогать нашим сотрудникам, чтобы их работа стала достойной похвалы, а мы, в свою очередь, получили возможность докладывать об отличном персонале.

**9. Бережно относитесь к своим сотрудникам**. Каждый человек по-своему реагирует на похвалу. Кто-то ценит публичное признание. Другие чувствуют себя неловко, когда оказываются в центре внимания. Вам следует адаптировать свою систему вознаграждения так, чтобы она могла оказывать наибольшее влияние на каждого человека.

**И помните:** когда вы признаете заслуги своих сотрудников, то они, как правило, работают еще лучше.

И благодаря этому вы получает еще больше достижений, которые вы можете похвалить.

# Почему лояльные и ценные сотрудники нарушают договорённости с руководителем, и как эту практику прекратить

03.04.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

*«Pacta sunt servanda» (Договоры следует соблюдать)*

Латинская пословица

Выяснение причин несоблюдения договорённостей поможет руководителю сбросить маски с саботажников и помочь действительно лояльным

**Сценарии использования статьи: кому полезна и почему**

**Собственникам, топ-менеджерам, руководителям**— поможет отделить лояльных сотрудников от тех, кто прикрывается их масками, а также покажет, как приучить соблюдать договорённости лояльных и ценных сотрудников.

**Специалистам и сотрудникам**— узнать, почему соблюдать договорённости оказывается не так уж и просто и как это исправить.

**Когда желание НЕ совпадает с возможностями, или Как лояльные сотрудники пренебрегают договорённостями**

Когда руководитель начинает внедрять в компании регулярный менеджмент, он обязательно сталкивается с серьёзной проблемой: часть толковых и лояльных к компании сотрудников нарушает договорённости! (Аналогичная проблема может возникнуть, если регулярный менеджмент давно уже внедрён, но в компанию приходят специалисты извне).

На первый взгляд может показаться, что самый простой способ решить проблему — уволить тех, кто договорённости не соблюдает вне зависимости от квалификации и чего бы то ни было. Но способ самый простой далеко не всегда — самый правильный, особенно когда речь идёт о лояльных и полезных для компании сотрудниках, хороших специалистах.

Задача руководителя — воздействовать в первую очередь на причины, а не на последствия. Для этого необходимо разобраться: действительно ли данные сотрудники так хороши и лояльны на самом деле. Если ответ “*Да*”, то найти причины, которые мешают им соблюдать договорённости, и если одна из причин в них самих — помочь им перестроиться в нужный для компании режим.

**Исходные меры, предпринятые руководителем для соблюдения договорённостей**

Безусловно, мы рассматриваем не тот случай, когда в вашей компании всё происходит в хаосе и “режиме мчс” (потому что тогда договорённости НЕ будет соблюдать никто), а когда вы, как руководитель, предприняли серьёзные меры для соблюдения договорённостей. В компании:

* Внедрён или внедряется регулярный менеджмент ([подробнее о том, что это такое и как внедрять](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-targets/)).
* Действует технология разбора управленческих ситуаций ([описание технологии](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/management-cases/)).
* Внедрено депремирование, которое сотрудник применяет к себе сам, как одно из наказаний за несоблюдение договорённостей ([про технологию депремирования](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/penalties-for-employees-principles/)).

# Почему лояльные сотрудники НЕ соблюдают договорённости

Казалось бы, раз сотрудники лояльные, то они априори должны соблюдать договорённости. Чтобы увидеть, что это не так, предлагаю разобрать типовые причины несоблюдения договорённостей ценными сотрудниками даже в случаях, когда в вашей компании выстроена качественная система управления.

* Сотрудник **не видит в своей картине мира последствий**несоблюдения им договорённостей. Иными словами “*не соблюдает договорённости не со зла*”, а потому что считает, что в этом нет ничего страшного.
* Сотруднику **тяжело перестроиться**, когда до этого работал в других условиях (ну нет пока в российских организациях такой культуры, к сожалению!). В средней российской компании договорённости соблюдать не принято. Именно поэтому к вам могут приходить ценные и лояльные сотрудники, у которых есть с этим проблемы.
* Сотрудник ещё **не привык к технологии разбора управленческих ситуаций**(на прежнем месте работы или в вашей же компании, но до внедрения регулярного менеджмента, привык к "особому вниманию" и тому, что "всё прощается” за лояльность).
* Договорённости могут не соблюдаться **из-за разных трактовок, ожиданий и картин мира**сотрудника и руководителя (поэтому все договорённости необходимо фиксировать как можно подробнее и в регламентах, и в личных документах).

**Как наказание в некоторых случаях способствует ухудшению ситуации**

Рассмотрим ситуацию, описанную выше: лояльный специалист НЕ соблюдает договорённости "*НЕ со зла*". Если это так, то наказание со стороны руководителя он будет воспринимать как в некоторой степени неэтичные действия и произвол. В итоге у человека возникает и негатив, и обида, а иногда и желание покинуть компанию вместо того, чтобы “встать на путь истинный”.

Именно так выглядит ад для руководителя, который тушит пожары бензином и делает “потому что”

Самое время вспомнить управленческую ценность: “**Делай НЕ потому что, а для того чтобы**”. Поэтому цель руководителя — построить экологичный метод разворота картины мира хорошего сотрудника. А также оказать помощь сотруднику овладеть мастерством соблюдения договорённостей (разобраться с причинами, которые мешают их соблюдению: где-то обучить, где-то подсказать).

Прежде чем искать причину в сотруднике, руководителю необходимо:

* Убедиться, что сам соблюдаешь договорённости, и если это не так, если их не соблюдает компания, то поднимать этот вопрос и добиваться его решения (подробнее см. раздел “Сотрудники НЕ соблюдают договорённости” статьи “[Как контролировать работу сотрудников: типовые проблемы, ошибки и методы их преодоления](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/howto-control-personnel/)”).
* Исключить следующие факторы: сотрудник объективно перегружен работой; его обязанности лежат за пределами его компетенций и области ближайшего развития; сотрудник получает такой результат, потому что использует технологии или следует правилам, существующим в компании (в регламентах, транслирующихся устно и т.д.); сотрудник не был должным образом обучен требуемым корпоративным технологиям для получения результата.

Если всё это руководитель выполнит, то наказание сотрудника станет этичным. Но если и это не поможет, в этом случае надо быть готовым с человеком расстаться.

**Принципы соблюдения договорённостей**

У постоянных моих читателей может возникнуть вопрос о связи “принципов соблюдения договоренностей” с “принципами регулярного менеджмента” ([про семь принципов](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/kak-navesti-poryadok-s-podchinennymi/)). Принципы регулярного менеджмента — разновидность договорённостей. Логично, что они будут соблюдаться, если человек соблюдает договорённости.

* Договорённость должна быть соблюдена на 100% (во всех оговорённых деталях) обеими сторонами.
* Если договорённость не соблюдена или не может быть соблюдена на 100% одной из сторон, или есть ощущение, что вторая сторона не соблюдает договорённости — необходимо сразу сообщить соответствующей стороне.
* Если одна из сторон более не готова соблюдать ранее достигнутые договорённости, есть варианты действий: а) пересмотреть договорённости путём переговоров, но не задним числом; б) при невозможности договориться, завершить двустороннее сотрудничество в какой-либо части или в целом.

**Долгосрочные последствия нарушения мелких договорённостей**

Казалось бы, стоит ли руководителю или сотруднику обращать внимание на соблюдение мелких и несущественных, на первый взгляд, договорённостей?

* Если договорённости не соблюдаются в одном месте, на такого человека невозможно положиться или доверить ему какую-либо важную задачу/работу. Никогда не знаешь, какими договорённостями он пренебрежёт в следующий раз.
* Становится неизбежным расставание. Возможно, есть способ “замкнуть” человека на какие-либо процессы, не требующие соблюдения договорённостей (слабо могу их себе представить, ведь даже задача “подготовить счёт клиенту” имеет конкретные стандарты и сроки выполнения).

Но есть пара важных нюансов, которые обязательно необходимо учесть руководителю, если он сосредоточился на мелочах в работе и соблюдении договорённостей сотрудниками:

* Если есть серьёзные и критичные проблемы у сотрудника и/или в рабочих процессах компании, которые не решаются руководителем в рамках полномочий и зоны ответственности, то копание руководителя **лишь**в мелких ошибках подчинённых приводит к деградации: падению авторитета руководителя и сильной демотивации сотрудника.
* Если человек не соблюдает договорённости “по-крупному”, то вначале нужно разбираться с этим, а не ковыряться в мелких деталях.

**Алгоритм “Как прекратить практику нарушения договорённостей лояльными и ценными сотрудниками”**

Предлагаемый алгоритм может быть использован многократно: как на одном сотруднике, так и на разных, но работающих в одном подразделении/компании. Отсюда следует, что действия предлагаемые в алгоритме — управленческий приём.

Управленческий приём, как и приём в любом боевом искусстве, состоит из трёх составляющих: **захват**(ситуация, в которой проведение приёма даёт желаемый результат), **проведение приёма**(в данном случае смена роли “хороший сотрудник” на роль “сотрудник, не соблюдающий договорённости”) и **фиксация**(закрепление распределения ролей и результата). Более подробно про технологию управленческих приёмов рекомендую прочитать в книге *Владимира Константинович Тарасова “Искусство управленческой борьбы”*.

Чтобы не получилось так, как на картинке, будьте готовы выслушать внимательно обратную связь от сотрудника по каждому пункту

**Суть приёма:**добросовестный сотрудник в процессе ответов на вопросы руководителя приходит к мысли, что нарушение им договорённостей — это проблема, и над ней необходимо работать совместно с руководителем, порой принимая “горькие пилюли”.

Каждый руководитель надеется, что сможет убедить лояльного сотрудника соблюдать договорённости, лишь время от времени напоминая ему об этом. Здесь я предполагаю, что уже настал тот самый случай, когда необходимо начинать подключать “тяжёлую артиллерию” в виде приведённого управленческого приёма и применения наказания.

Приём проводится для получения результата (его отсутствие — это тоже результат, позволяющий сделать вполне конкретные оргвыводы), а не для выслушивания ни к чему не обязывающих обещаний сотрудника из разряда “больше так не буду” или “*буду стараться*”.

В зависимости от обстоятельств (история переговоров с данным сотрудником, ваши личные взгляды на управление и т.д.) вы можете менять как содержание вопросов, так и порядок их следования, или исключать вопросы и/или этапы. Приём описывается так детально не для повторения “слово в слово”, а для подробной иллюстрации предлагаемой технологии.

**Общая схема работы с вопросами**

* Задавать сотруднику вопросы по алгоритму. При этом обязательно с готовностью услышать отрицательный ответ и желанием разобраться в его причинах.
* Не давать сотруднику “увиливать” или давать какие-либо средние ответы из разряда “возможно”, “наверное”, “скорее всего”, “ну допустим” и т.д. В этом случае задавать уточняющий вопрос, например: “*Почему именно “возможно”, а не твёрдое “да”? В чём здесь сомнения?*”.
* Чтобы распознать саботаж, в процессе диалога воспользуйтесь информацией из статьи “[«Найди и уволь их всех!» Кого необходимо увольнять в первую очередь, и как их выявить](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/dismiss-employees-whofirst/)".
* В случае обнаружения в процессе беседы каких-либо проблем, не связанных с обсуждаемым вопросом напрямую, дабы разговор не превратился в базарную перепалку, их необходимо записывать и откладывать на отдельное обсуждение (чем острее, тем быстрее обсудить потом!). Например, поступает реплика от сотрудника: “*я не соблюдаю договорённости, потому что “вот в такой-то момент” вы не соблюли свои по другому вопросу*”. Реакция руководителя: “*хорошо, сейчас мы обсудим “твоё несоблюдение договорённостей”, а затем отдельно ситуацию с “моим несоблюдением договорённостей*”.

**Захват**

Прежде чем проводить приём, необходимо убедиться, что ситуация на самом деле является нарушением договорённостей со стороны сотрудника + убедиться в его лояльности (НЕлояльный сотрудник НЕ будет готов работать над соблюдением договорённостей).

**Подготовить фундамент**

* *Была ли у нас "такая" договорённость?*(вместо слова “такая” озвучить нарушенную, по мнению руководителя, договорённость).
* *Считаешь ли ты, что есть факт нарушения договорённости?*(принципы договорённостей имеет смысл проговорить при любом варианте ответа).
* *Считаешь ли ты, что только от тебя зависело выполнение данной договорённости? Если есть другие факторы, расскажи, пожалуйста о них*. Если сотрудник, считает, что выполнение договорённости от него не зависело — к этому обязательно нужно прислушаться и детально разобрать.

**Озвучить принципы и проблемы, следующие из их несоблюдения**

* Озвучить сотруднику "Принципы договорённостей" (см. выше в статье).
* Сказать: “*Когда человек не соблюдает договорённости, ему перестаёшь доверять*”.
* Сказать: “*Поэтому договорённости либо соблюдаются, либо передоговариваемся. Третьего вариант нет. Ситуация, когда "некоторые договорённости не соблюдаются" означает, что они не соблюдаются. Необходимость предупреждать о невозможности соблюсти конкретные договорённости — это тоже вариант договорённости”*.
* *Согласен ли ты с “Принципами соблюдения договорённостей”? Есть ли какие-либо сомнения?*(При несогласии с принципами попросить контр-пример, когда доверие растёт и отношения улучшаются при регулярном несоблюдении договорённостей).

**Приём**

Смена роли сотрудника с “лояльного сотрудника, который может себе позволить нарушить договорённости и ему за это ничего не будет” на “сотрудника, не соблюдающего договорённости, к которому можно за это применить наказание”.

**Убедиться, что сотрудник готов работать над соблюдением договорённостей**

* *Считаешь ли ты важным соблюдение договорённостей в своей работе или есть какие-либо части работы или ситуации, где это, на твой взгляд, не имеет значения?*
* Констатация факта: *Согласен ли ты, что сейчас у тебя есть определённые проблемы с соблюдением договорённостей?*(Не привык, раньше не требовалось или этому не придавали значения в прошлой компании — здесь можно смело перечислять все возможные причины из раздела “Почему лояльные сотрудники НЕ соблюдают договорённости”).
* *Как ты считаешь, будет ли расти профессионализм человека как специалиста / менеджера, вместе с формированием мастерства соблюдать договорённости?*(Сложно представить, что у такого человека появятся карьерные перспективы, и уж тем более, что он станет лучше в роли как подчинённого, так и руководителя).
* *Готов ли ты начать работать над тем, чтобы договорённости соблюдались тобой на 100%?*

**Создать проблему для сотрудника из-за несоблюдения им договорённостей**

* *Согласен ли ты с тем, что моя задача - как руководителя - помочь тебе в этой работе и мы пойдём по этому пути вместе?*(ведь вариант “идти одному пути” очевидно уже не получился, но если руководитель сам договорённости не соблюдает — это проблема, которую он должен решить).
* *Согласен с тем, что работа любого сотрудника сопряжена как с позитивной обратной связью от руководителя, так и с негативной?*
* *Согласен, что если руководитель, заинтересованный в развитии и успешной работе своих подчинённых, видит, что не работают слабые “лекарства” (например, устно уже обсуждали аналогичную ситуацию), как доктор, должен подбирать более сильные “лекарства”, пусть и горькие?*
* *Если для тебя полностью прозрачно, что в этот раз были нарушены договорённости и ты понимаешь, что их выполнение зависело только от тебя, то предлагаю тебе в соответствии с договорённостями*(подписанный документ с принципами регулярного менеджмента, о нём можно прочитать в статье “[Старт внедрения регулярного менеджмента для конкретного сотрудника: пошаговый план действий](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-start-for-employee/)”) применить к себе депремирование. Если есть какие-либо сомнения — тогда озвучь их и мы их обсудим.

**Фиксация**

Закрепление ролей и создание прецедента, когда лояльность и ценность сотрудника определяется в том числе и тем, как он соблюдает договорённости.

* *Давай вместе подумаем, какие договорённости тебе сложно соблюдать, разберёмся в причинах и наметим, как их преодолеть. Будем вместе решать проблемы, которые препятствуют соблюдению тобой договорённостей (высокая загрузка, разноплановые задачи и т.д.). Если возникают проблемы — сообщай о них, если не видишь проблемы — помогу тебе научиться видеть с помощью той же самой технологии, как и с договорённостями.*
* Важно реальное желание помочь разобраться, найти причины, помочь их устранить, но в тоже время персонифицировать ответственность человека за свои действия. (Для чего персонифицировать: игра НЕ должна быть в одни ворота. Должны быть шаги навстречу, а не в разные направления).
* *Я правильно понимаю, что в будущем ты готов к обратной связи и воспринимаешь её как платформу для роста, а не как критику?*(Создание платформы для права обычая, когда лояльному сотруднику даётся обратная связь так же, как и всем остальным).
* *Если ты с чем-то был не согласен и считаешь, что я "надавил" на тебя и ты по какой-то причине не сказал мне об этом сразу (стеснялся, не успел, передумал и т.д.) дай мне, пожалуйста, обратную связь в любое время после нашего разговора. Мне это поможет работать над ростом собственной управленческой квалификации.*(Позволяет сотруднику дать обратную связь в более удобной для него обстановке).

**Как обрабатывать отклонения в алгоритме и наблюдать за тенденцией**

В случаях, когда сотрудник не согласен с каким-либо вопросом, полезно уточнять его картину мира и, при необходимости, возвращаться к “Принципам соблюдения договорённостей” (данный сценарий поможет выявить как реальные недопонимания, так и саботаж).

Задача руководителя — показать сотруднику, как он выглядит со стороны: нарушающий договорённости и при этом считающий, что “всё ОК”

Пример диалога. Сотрудник говорит: “*Я НЕ уверен, что мой профессионализм будет расти вместе с ростом мастерства соблюдения договорённостей*”.

Логично будет задать уточняющий вопрос: “*Правильно ли я понимаю: ты считаешь, что руководитель не учитывает параметр “соблюдение договорённостей”, когда оценивает профессионализм сотрудников?*”.

Если ответ “*думаю, что не учитывает*”, то сказать: “*оцениваю, для формализации этой оценки и существуют принципы соблюдения договорённостей. Давай ещё раз их обсудим, а также почему это важно*”.

В процессе подобных разговоров можно узнать о сотруднике много нового и, возможно, некоторая информация приведёт к столкновению с неожиданностью.

Напоминаю, что руководитель должен исключить факторы, объективно препятствующие сотруднику соблюдать договорённости, разработать планы по их устранению, помочь сотруднику их преодолеть.

Что в сухом остатке? Смотрите на динамику. Если положительная динамика в соблюдении договорённостей с конкретным человеком после нескольких подобных разговоров отсутствует, это признак их бесполезности (или вы что-то делаете неправильно). Да, конечно же, хорошим специалистом сотрудник может быть по-прежнему, но едва ли его стоит оставлять работать в вашей компании / подразделении. Ведь вы никогда не будете знать, когда и где он вас подведёт в следующий раз.

**Автор статьи - Евгений Севастьянов**

# Удерживайте хороших сотрудников

06.07.2017

Работники поколения Y все равно уйдут от вас. Как и когда это произойдет — зависит от вас. Каждому руководителю надо уметь работать с подчиненными так, чтобы расставание было безболезненным.

Удержание работников — проблема, которая встает у большинства компаний, которые нанимают людей из поколения Y. Да и трудно не потерять клиентов, когда у вас огромная текучка кадров. Еще сложнее найти внятное решение этой проблемы — даже если вы хорошо относитесь к сотрудникам, [говорит](https://www.inc.com/jeff-haden/to-keep-your-employees-longer-just-tell-them-to-quit-fri.html) Джефф Хейден, бизнес-консультант и постоянный колумнист издания Inc.com.

— Недавно я говорил со Слейдом Сандаром, исполнительным директором софтверной компании Forte Interactive, и он поделился интересным советом.

Вот, что он говорит:

*«Да, конечно, вы хотите сохранить перспективных работников, а не выставить их за дверь. Но подумайте: как показывают опросы, работники поколения Y обычно ожидают, что проведут на работе около 2 лет — по сравнению с 5 годами для поколения X и 7 годами для бэби-бумеров»*

Иными словами, какова бы ни была ваша корпоративная культура или уровень компенсации, не обманывайте себя. Молодые работники все равно будут уходить из вашей организации. Но вы можете контролировать этот процесс, построить его на взаимном понимании и на взаимных обязательствах. Вместо того, чтобы резко прекращать отношения, организуйте все по-взрослому: чтобы у сотрудника было меньше стресса, чтобы на нем не стояло клеймо предателя, чтобы ему не приходилось искать новую работу в условиях секретности — а вам, в свою очередь, было легко минимизировать последствия его увольнения.

**Вот два главных правила.**

1. Предусмотрите уход сотрудников в корпоративной культуре и в процедуре найма

На собеседованиях мы всегда спрашиваем: «В среднем работники остаются на той или иной работе около двух лет. Допустим, с вами будет так же. Как позиция в нашей компании поможет вам развить навыки для вашего следующего карьерного шага?» Этот вопрос удивляет молодых кандидатов и заставляет задуматься. Мы проясняем положение дел, даем им понять, что ожидаем работы в течение примерно двух лет — и это позволяет вести гораздо более честный разговор о карьерных целях и планах.

Но это только начало. Регулярно встречайтесь с сотрудниками и спрашивайте их о карьерных и личных планах. Обсуждая все от зарплатных запросов до «поиска себя», вы точно можете повлиять на то, когда сотрудник решит покинуть вашу компанию. Короче говоря, чем более открыто вы будете обсуждать тему, тем лучше и вы, и сотрудник сможете прогнозировать и планировать работу и [увольнение](http://www.dk.ru/wiki/uvolnenie-po-sokrashcheniyu#binding).

2. Разработайте реалистичный план и график ухода

Когда вы понимаете, что сотрудник уже готов сделать следующий шаг, подготовьте план, чтобы помочь ему найти новую работу без стресса, а вам — не спеша найти замену. В частности:

—**Договоритесь о конечной дате.** Обычно это 2-3 месяца: сотруднику нужно время на поиск новой работы, а вам — на поиск его замены. Четко договоритесь, на какую дату приходится последний рабочий день. Это защищает вас, поскольку новый работодатель вашего сотрудника может потребовать от него начать работу немедленно — но это защищает и сотрудника, потому что тот знает, сколько у него остается времени на поиск.

— **Не сдвигайте дату.**Даже если вы не нашли подходящую замену или сотрудник не успел найти работу, соблюдайте договоренность. Иначе все будет тянуться и тянуться.

—**Сообщите обо всем коллегам.** Расскажите о том, какой вклад человек внес в работу, донесите план до всех, чтобы люди не приходили в панику от грядущего увольнения и знали, что сотрудник продолжает работать и покинет организацию самым подходящим образом. Кроме того, стоит всегда поддерживать хорошие отношения с бывшими работниками.

Каков результат?

Часто это повышает лояльность и удерживает сотрудников. В растущей компании вроде Forte это помогает двояко:

— **В плане краткосрочного удержания уже увольняющегося сотрудника.**У вас остается время, чтобы обучить нового сотрудника, все это снижает стресс, уровень хаоса… и заканчивается отличной прощальной вечеринкой. В результате командный дух растет и укрепляется.

— **В плане удержания других сотрудников.** Эта процедура показывает остающимся сотрудникам, что они могут быть открытыми и честными в отношении своих карьерных планов. Когда молодые сотрудники могут доверять своему работодателю, они порой задумываются, что, может, и не стоит увольняться. А если они все же увольняются, то не хотят оставлять компанию в подвешенном состоянии.

Каждый раз, когда из нашей компании таким образом увольнялись люди, многие из оставшихся сотрудников говорили, что хотят работать больше этого среднего срока в два года. И многие уже работают дольше. Конечно, мы не удержим своих работников до [пенсии](http://www.dk.ru/wiki/pensiya#binding), но они явно хотят помочь нам побить средний по стране уровень работы на одном месте, помогая при этом нашей компании расти.

# 10 глупых правил, из-за которых уходят лучшие сотрудники

Иногда лучшие сотрудники уходят, потому что не хотят следовать глупым правилам.

Привлечь и удержать сотрудников - нелегкая задача, но привлечь и удержать лучших сотрудников еще сложнее.

Время от времени они уходят, потому что им предлагают новые возможности, которые нельзя упускать, но зачастую возможности тут не при чем.

Многие компании устанавливают правила, благодаря которым руководители думают, что держат ситуацию под контролем, однако на самом деле эти правила уничтожают творческие идеи и поощряют посредственность.

Чем больше правил, тем меньше интереса и, как следствие, мотивации.

Чем больше правил, тем меньше увлеченности, тем ниже продуктивность работы.

Чем больше правил, тем меньше энтузиазма, тем ниже прибыль.

Сталкиваясь с культурой, основанной на жестких правилах, самые талантливые и трудолюбивые сотрудники уходят первыми, потому что спрос на них высок.

В результате в компании остаются люди, которые делают свое дело на удовлетворительном уровне и поступаются принципами только для того, чтобы получать деньги.

Компания с посредственными сотрудниками не может считаться хорошей.

Вот простые принципы, которые позволят вам нанять и сохранить лучшие кадры.

Перестаньте создавать глупые правила.

Как узнать, что правило глупое?

Спросите себя, кому оно нужно? Если оно предназначено для людей, которых вы не хотели бы нанимать, наверняка оно глупое.

Вот лишь несколько примеров.

1. Глупые правила найма

Представьте себя на месте хорошего потенциального сотрудника, который хочет получить работу в вашей компании. Вы составили идеальное резюме и написали содержательное сопроводительное письмо, отправили их и попали в "черную дыру". Вы подали заявку, но еще не получили предложения (или отказа). Это не просто глупо. Это бесчеловечно. Неужели нельзя организовать процесс так, чтобы соискатели чувствовали человеческий контакт? Неужели нельзя нанимать людей на основании того, что они говорят и как себя ведут, не полагаясь на поиск по ключевым словам? Очеловечьте процесс, и к вам потянутся таланты!

2. Глупые правила для оценки продуктивности работы и создания рейтингов

Честно говоря, все эти анализы - пустая трата времени. Талантливые люди редко вписываются в бюрократические рамки, и их работу нельзя оценить по пятибалльной шкале. Анализ продуктивности работы не позволяет сделать ценные выводы. Это просто ежегодный ритуал, которого все боятся. Рейтинги - это еще хуже. Попытка сравнить сотрудников между собой - это едва ли не самая глупая идея из тех, что я встречал за годы консультирования. Кто вообще будет ценить компанию, которая так относится к людям? Зачем устраивать эти "голодные игры"? Кто после них будет доверять своим коллегам? Что вы надеетесь получить в результате? Одаренных и талантливых нужно поддерживать, ценить их уникальность, а не сравнивать по необязательным стандартам с другими.

Если вы не верите тем, кто на вас работает, зачем вы их наняли? Если вы не верите в то, что ваши руководители могут нанять хороших специалистов, зачем вы доверили им руководство? Отмените ежегодные анализы и рейтинги. Позвольте людям проявить себя, поддерживайте мотивацию и творческий подход. Поощряйте высокие цели и стандарты. Доверяйте им и избавляйтесь от тех, кто не оправдывает ваше доверие.

3. Глупые правила регулирования посещаемости

В большинстве случаев умным людям не нужны правила, заставляющие их являться в офис. Они знают, что у них есть работа, которую нужно выполнить в срок. Они умеют определять ситуации, в которых требуется их личное присутствие, и умеют эффективно работать из дома, общаясь с коллегами по телефону, если это необходимо. Те, кому нужны жесткие рамки, наверняка не соответствуют и другим требованиям.

4. Глупые правила, требующие согласовывать действия с руководством

Представьте, что кто-то контролирует вашу личную жизнь, заставляя спрашивать разрешения на любое действие - к примеру, покупку. В этом случае вы вряд ли сделаете что-то полезное! Неужели вы хотите, чтобы талантливые сотрудники тратили время на получение разрешений от руководства? Разумеется, при запуске крупного проекта или нового процесса это необходимо, но в остальном подобные требования абсурдны. Они замедляют работу, увеличивают издержки и заставляют людей чувствовать, что вы им не доверяете.

5. Глупые правила, касающиеся отгулов и отпусков

Если хороший сотрудник чувствует себя откровенно плохо, зачем вытаскивать его из кровати и заставлять идти к врачу, чтобы получить справку? Больные люди должны сидеть дома и отдыхать, возвращаясь в офис только после выздоровления (чтобы никого не заразить). Если сотрудник восстанавливается после серьезной болезни, предложите ему работать по полдня. Аналогичным образом, если человеку требуется время на решение личных вопросов, не заставляйте его лгать. Уважительно относитесь к тем, кого вы наняли. Они наверняка знают, как распорядиться своим временем и выполнить свои обязанности. Позволяйте им брать отгулы, не задавая лишних вопросов. Не требуйте справки и прочие подтверждающие документы. В противном случае люди поймут, что вы им не доверяете.

6. Глупые правила для отъема бонусных миль

Командировки - это нелегко. Людям приходится оставлять тех, кто им дорог, лететь неизвестно куда и жить в непонятных отелях. Службы безопасности в аэропортах любят устраивать проверки, рейсы откладываются, и ожидание затягивается на долгие часы. Вряд ли это кому-нибудь нравится. Именно поэтому бонусные мили должны принадлежать людям, а не компаниям. Отдавая мили, вы вознаграждаете сотрудника, но сами при этом ничего не тратите. Политика, отнимающая бонусные мили, не только глупа, но и несправедлива.

7. Глупые правила для организации обратной связи

Мне доводилось работать с компаниями, которые свято верили в силу опросов для оценки вовлеченности персонала. На мой взгляд, это полная чушь. Если вы хотите узнать, как обстоят дела, пройдитесь по офису и посмотрите сами. Завяжите беседу, поинтересуйтесь конкретными делами. Результаты быстрого онлайн-опроса ничего не значат. Вам нужен честный и открытый диалог о том, что хорошо, а что плохо. Если диалог невозможен, очевидно, вы испытываете проблемы в общении, и именно они снижают уровень вовлеченности в рабочий процесс. Отыщите корень проблемы и поговорите с людьми от сердца. Если вы дадите им шанс, они наверняка они расскажут вам, что идет не так, безо всяких опросов.

8. Глупые правила пользования мобильными телефонами

Запрещая людям пользоваться телефонами для личных целей, вы снова демонстрируете недостаток доверия. Мобильные телефоны предназначены для быстрой связи. Так почему бы не позволить умным людям принимать умные решения?

9. Глупые правила пользования Интернетом

Правила, ограничивающие пользование Интернетом, превосходят по глупости все остальные правила. В компаниях, где существуют подобные ограничения, их нарушают все подряд, включая тех, кто их придумал. Разумные ограничения по времени или типу посещаемых сайтов - это одно, но полный запрет на доступ к информации - это откровенно тупо.

10. Глупые правила об испытательных сроках

Во многих компаниях до сих пор существуют правила, которые не позволяют перевести или повысить сотрудника в течение первых шести месяцев работы. Может, когда-то это правило работало, и с ним мирились даже представители поколения бэби-бума, но времена изменились. Если кто-то захочет обойти это глупое правило, он его обойдет или отправится на поиски новых возможностей.

В конце концов, если ему не нравятся правила, то и основанная на них культура ему тоже не подойдет.

# Почему бегут лучшие? Семь причин ухода сотрудников из компании

22.12.2017

Вы врете клиентам при сотрудниках? Считаете, что их высокая зарплата дает вам право кричать и унижать людей? Требуете беспрекословной иерархии? Готовьтесь: специалисты будут бежать от вас как от огня.

Чтобы стать сильной компанией, нужно набрать в штат сильных сотрудников. Как правило, на поиск и найм нужных специалистов уходит немало времени и сил. Поэтому потеря отличного работника — всегда трагедия, ведь впереди новые поиски, расходы на HR-ов, обучение новичка. Кроме того, непонятно, как новый человек впишется в коллектив. Тем временем, пока штатная единица не принята и не вошла в рабочий ритм, весь остальной коллектив испытывает трудности, кому-то приходится выполнять дополнительную работу.

Почему же уходят люди? Иногда есть веские причины: человек не вписался в коллектив, меняет место жительства или ему предложили выгодное повышение. Но бывают и другие ситуации, не столь прозрачные и понятные. Чтобы снизить текучку кадров в компании, нужно разобраться в причинах ухода людей из нее, пишет Лола Даскал, коуч и бизнес-консультант, на Medium.com.

1. Стагнация

Людям не нравится осознавать, что они словно попали в бункер и будут делать то же самое, что делают сейчас, и 20, и 40 лет спустя. Им хочется чувствовать движение вперед, профессиональный рост.

Если нет возможности подниматься по карьерной лестнице, в компании не существует структуры «перемещения» сотрудников, они начинают искать такие возможности на стороне. Кроме того, пока не уволились, люди пребывают в состоянии скуки и обиды, что плохо сказывается на производительности и снижает моральный дух команды.

2. Переработка

Ничто не сжигает хороших работников быстрее, чем постоянное переутомление. Да, многие из них любят работать в режиме цейтнота, но это должно быть временным, a не постоянным явлением.

Именно хорошие сотрудники, способные и преданные, стараются все и всегда делать на отлично, не берегут себя, даже если устали, и не могут оставить дело недоделанным, даже если пора отправляться домой. И, понимая, что им можно доверять, именно таких людей чаще всего сильно загружают работой.

Постоянная усталость, особенно если она не компенсируется ростом по карьерной лестнице, приводит к тому, что люди чувствуют, что их используют.

3. Пустые мечты

Работник, мечтающий о новых интересных проектах, полный видения того, как их можно реализовать и мечтающий об успехе, чувствует себя разбитым, если все эти стремления не дают даже высказать. Когда идеи талантливого и умного работника не превращаются в стратегические цели компании, это его разочаровывает, и он начинает искать место, где его мозг оценят по достоинству.

Действительно, какой талантливый человек захочет тратить время и силы на серую, обыденную работу. Людям нравится знать, что они что-то создают, a не просто крутят колеса, подобно хомячкам в клетке.

4. Прерогатива — деньги

Когда руководство компании считает, что платит работникам достаточно для того, чтобы выказывать неуважение, требовать постоянных переработок и даже унижать, это приводит к тому, что хорошие работники бегут. Да, высокая зарплата может некоторое время мирить человека с тем, что его втаптывают в грязь, но очень скоро она перестает быть сдерживающим фактором.

Конечно, прибыль и доходы — это важные составляющие, но в конечном итоге их приносят люди, которые работают в компании, о чем важно помнить.

5. Отсутствие признания

Даже самые преданные, бескорыстные люди хотят, чтобы за их работу им платили. Хорошая работа — хорошая оплата, это логика каждого здравомыслящего человека.

Если вы не мотивируете сотрудников финансово, вы упускаете самый простой способ мотивации.

Если в компании не предусмотрены премии и бонусы, всегда есть способ показать человеку, что вы цените его труд и вкладываемые им усилия. Даже личная устная благодарность от шефа для многих дорогого стоит.

6. Ноль доверия

Ваши сотрудники всегда имеют возможность посмотреть на вас со стороны, понять ваше отношение к людям. Если они видят, что вы неэтично относитесь к клиентам, лжете, когда в этом заинтересованы, не держите свое слово перед поставщиками — это сигнал для них. Принципиальные работники, отличающиеся высокими нравственными принципами, уйдут при первой возможности.

7. Чрезмерная иерархия

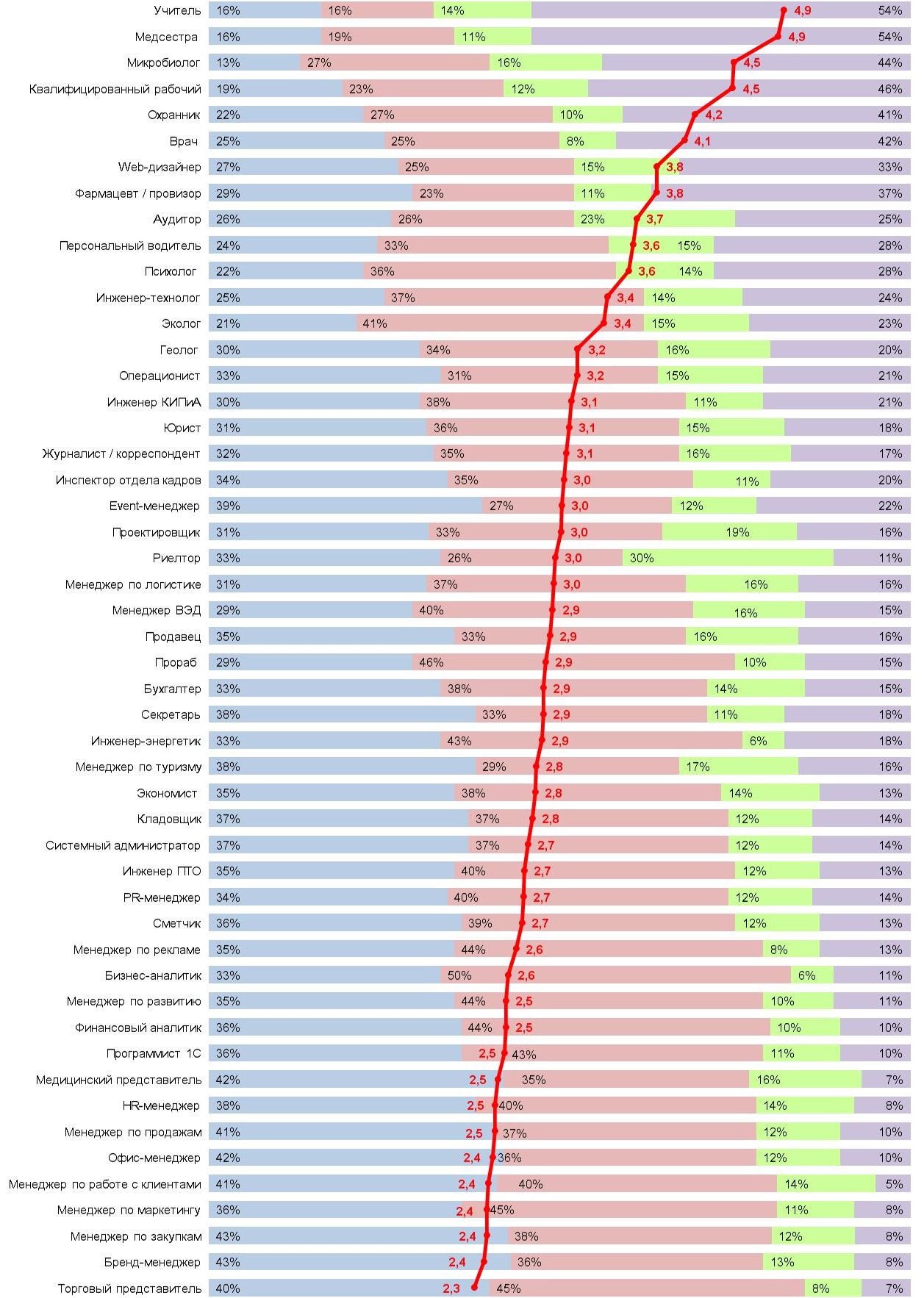
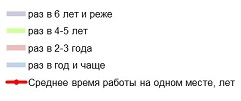
Каждая компания должна иметь четкую структуру и лидера, но жесткая многоступенчатая система делает сотрудников просто несчастными. Если хорошие работники понимают, что не могут вносить свой вклад в идеи развития, не могут принять даже малейшего решения и вынуждены каждый свой шаг согласовывать с руководством, это убивает желание работать.

Очень часто люди уходят из компании не из-за маленькой зарплаты или переработок, a из-за непосредственного руководителя, с которым очень тяжело взаимодействовать ежедневно.

# Какая у вас текучка кадров?

9 мая 2015 года [Исследовательский центр портала Superjob.ru](http://www.superjob.ru/research/about/)

**Дольше всего на одном месте работают медицинские сестры и учителя: средний стаж их работы на одном месте составляет почти 5 лет. Быстрее всего меняют работодателя торговые представители: им удается проработать в одной компании только около 2 лет. Исследовательский центр портала**[**Superjob**](http://www.superjob.ru/)**изучил резюме представителей 50 профессиональных групп и составил рейтинг самых постоянных работников.**

Наиболее преданы своему работодателю медсестры и учителя: 54% из них меняют место работы раз в 6 лет или реже, среднее же время работы на одном месте составляет 4,9 года. Практически столь же постоянны квалифицированные рабочие и микробиологи: они меняют работу примерно раз в 4,5 года. Более 4 лет на одном месте в среднем работают охранники и врачи.   
  
Еще одна профессия из медицинской сферы, отличающаяся постоянством, — фармацевт (3,8 года). А вот медицинские представители меняют работодателей гораздо чаще — в среднем раз в 2,5 года.  
  
Среди IT-специалистов наиболее стабильными сотрудниками являются web-дизайнеры (около 3,8 года на одном месте), системные администраторы меняют работодателей с периодичностью раз в 2,7 года, программисты 1С — раз в 2,5 года.  
  
Среди финансовых работников самыми постоянными могут считаться аудиторы (в среднем 3,7 года на одном месте), финансовым аналитикам же удается отработать на одном месте в среднем только 2,5 года.  
  
Среди инженерных специальностей самыми стабильными можно назвать экологов и технологов (среднее время работы — 3,4 года). Инженеры ПТО меняют место работы чаще — в среднем раз в 2,7 года.  
  
Из кадровых работников самыми усидчивыми можно считать инспекторов отделов кадров, которые меняют работу в среднем раз в 3 года. Менеджеры по персоналу на одном месте работают почти на полгода меньше (в среднем 2,5 года).  
  
Секретари в одной и той же компании работают дольше, чем офис-менеджеры (2,9 и 2,4 года соответственно).   
  
Из работников сферы маркетинга, рекламы и PR дольше всех верность работодателю хранят менеджеры по связям с общественностью (2,7 года — средний срок работы на одну компанию), маркетологи и бренд-менеджеры чуть отстают (около 2,4 года на одном месте).  
  
Продавцы переходят на новое место работы в среднем раз в 2,9 года. Их можно считать самыми постоянными работниками сферы сбыта. Торговые представители оказались в хвосте рейтинга — они меняют место работы примерно раз в 2,3 года.  
  
  
   
Место проведения исследования: Россия, все округа  
Время проведения: апрель 2015 года  
Исследуемая совокупность: экономически активное население России в возрасте 30—35 лет — представители 50 профессиональных групп  
Размер выборки: 10000 резюме — по 200 резюме представителей каждой профессиональной группы, имеющих общий стаж работы по этой профессии не менее 6 лет и желающих работать по профессии в дальнейшем

# Пять мифов о творческих людях

**15 февраля 2019**|

***От редакции.*** Почему креативными сотрудниками так непросто руководить? Действительно ли они хотят полной свободы? Какие стереотипы мешают управлять творческим коллективом? На эти вопросы в своей книге «Укрощение тигров. Как стать лидером творческой команды» отвечает Тодд Генри. Мы публикуем фрагмент из ее русского перевода, который выходит в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Вы наверняка слышали фразы вроде «С ними очень трудно», «С ними нужно вести себя о-о-очень осторожно» или «Смотри не задень их самолюбие, ведь они такие обидчивые». И правда, некоторые представители творческой индустрии регулярно удобряют почву для прорастания подобных мифов. Не исключено, что и вы работаете в одном офисе с человеком, который ведет себя именно так. Но проблема в том, что мы склонны на основе поведения отдельных не вполне вменяемых людей делать далекоидущие выводы обо всей группе. Недостаток стереотипов, распространенных в рабочей среде, в том, что зачастую они отражают не корень проблемы, а лишь ее симптомы. Возможно, некоторые творческие люди кажутся трудными в общении, поскольку всякий раз ожидания от проекта, на котором они работают, меняются на полпути. И им приходится все начинать с начала, после того как они уже затратили массу усилий на разработку концепции. Может, дело не в трудном характере, а в том, что оттачиваемое годами мастерство подвергается сомнению человеком, который с ленцой смотрел на результат их труда меньше десяти секунд, прежде чем отправить готовое произведение на свалку? Зачастую неадекватное поведение и растущее нервное напряжение на работе — результат недостаточного внимания к насущным потребностям творческих людей. Если вы изучите проблемные ситуации постфактум и обдумаете поведение людей, то придете к выводу, что срывы нередко обусловлены невнимательностью или некомпетентностью руководителя.

В общении с руководителями творческих коллективов я часто сталкиваюсь с рядом заблуждений. Как и в любых других стереотипах, в них есть доля правды. Однако они представляют упрощенную картину реальности и создают препятствия на пути к здоровому общению и сотрудничеству. Более того, если вы верите в один из этих мифов, пусть и безотчетно, то ставите под угрозу свою способность поддержать команду там, где это необходимо.

**Миф № 1: творческим людям нужна полная свобода.** Я постоянно слышу этот тезис от руководителей, раньше работавших на менее «креативных» должностях. Укоренилось мнение, будто творческие люди стремятся стереть границы и действовать в условиях полной свободы. Объясняется это тем, что такие работники однажды воспротивились чересчур строгим ограничениям или отказались следовать курсу, с которым категорически не согласны. Но из этого не следует делать вывод об отношении всех творческих людей к руководству.

Им нужны ограничения. Они жаждут ограничений. Чистое поле — не лучшее место для творчества. Многим это покажется странным, но работники творческой сферы чаще всего жаловались мне на недостаточную предсказуемость условий работы (подробнее поговорим об этом ниже). Они осознают, что без четких границ не смогут сосредоточиться на том, что умеют лучше всего. Но если поставить творческих людей перед выбором: чрезмерные ограничения или полная свобода, они выберут свободу, хотя это и далеко не всегда в их интересах. И ваша задача как руководителя — найти золотую середину, необходимую для успешной совместной работы.

**Миф № 2: творческим людям важна лишь «крутизна» идеи.** Еще один непобедимый миф — будто творцов не волнует результат, им просто хочется работать над крутым и модным проектом, в котором есть где показать себя. Как правило, это неверно. Большинство творческих людей, с кем я общался, очень профессионально относятся к своей работе и ставят во главу угла результат. Они прекрасно понимают, что результат — это прибыль, а прибыль — это новые проекты (и вовремя внесенные ипотечные платежи). Но творческих людей расстраивают ситуации, когда нездоровый прагматизм губит возможности на корню. Выбор самого простого и очевидного варианта и немедленная его реализация? На первый взгляд эта схема эффективна. Но часто она приводит к тому, что в проекте не используются какие-то идеи и навыки, а у команды от лицезрения упущенных возможностей могут опуститься руки. Со временем такой подход, скорее всего, приведет к эмоциональному истощению и повышению ротации кадров; а ведь и то и другое влечет большие убытки для компании.

**Миф № 3: у творческих людей слабо развиты аналитические способности и нет деловой жилки.** Я неоднократно слышал на общих собраниях что-то вроде «Ваша единственная задача — сделать так, чтобы всё хорошо выглядело, а со стратегией я разберусь сам». Сформулирована эта фраза была, конечно, иначе, но суть передана верно. Правда в том, что у большинства таких сотрудников прекрасно отточены аналитические способности, ведь без них такая работа невозможна. Творческие люди часто применяют для решения своих задач неочевидные стратегии, рассматривая, например, разные грани проблемы одновременно. Следовательно, часто они способны понять то, что упускают из виду другие. Системное мышление, доступное творческим людям, может стать невероятно ценным для компании. Его непременно нужно использовать при обсуждении выбора стратегии. Как мы увидим в следующих главах, стимулирование подчиненных к участию в дискуссии также помогает укрепить их доверие к вам.

**Миф № 4: творческие люди либо самовлюбленные, либо закомплексованные.**Важно не путать действия с чертами характера. Многие творческие люди действительно встают в позу и начинают защищать свои интересы в ситуациях, когда в важный проект неожиданно вносятся изменения, или в ходе неприятного разговора. Некоторые уходят в себя и нуждаются в постоянной поддержке. Но не думайте, что и те и другие мечтали именно о таком развитии событий. Многие творческие люди выработали шаблонные реакции на нежелательные процессы в компании, и их действия всего лишь проявление инстинкта самосохранения. И не стоит проецировать эту ситуацию на всех. Я встречал в творческой среде и очень самовлюбленных индивидов, и тех, кому катастрофически не хватает уверенности в себе. Но куда чаще описанные выше проявления подсказывают руководителю, что подчиненных не все устраивает в рабочей среде.

**Миф № 5: творческие люди непостоянны и капризны.** Одно из самых частых заблуждений о творческих личностях — будто они резко меняют свою позицию по какому-то вопросу, как только видят что-то новое и оригинальное. Они будут отдавать все силы работе, но лишь когда проект им интересен, а как только любопытство ослабнет, станут филонить, пока не появится возможность переключиться на что-то более заманчивое. Парадокс в том, что большинство творческих людей очень преданны проектам, над которыми работают, но при неграмотном руководстве могут и будут отвлекаться. Здесь есть своя логика: они более восприимчивы к внешним стимулам и им проще переключаться с одного источника информации на другой; а следовательно, им легче сбиться с пути. Это не недостаток, это преимущество. Такие чуткость и способность видеть неявные закономерности могут принести компании огромную пользу, если направить их в нужное русло. Но для этого руководителю нужно грамотно выполнять свои обязанности: регулярно напоминать подчиненным о ценностях команды, четко формулировать задачи и обозначать ограничения, чтобы сотрудники ясно видели суть проекта. Я прекрасно понимаю, что эти тезисы во многом обобщения. Есть ли на свете творческие люди, которым хочется полной свободы? Конечно. Есть ли среди них личности капризные и не способные сконцентрироваться на одной задаче? Безусловно. Существуют ли в природе творческие люди с непомерно раздутым самомнением? А как же! Но суждения, основанные на подобных стереотипах, приносят больше вреда, чем пользы, и вы должны всеми силами изгонять эти тезисы из умов коллег. Необходимо защищать свою команду и бороться за ее интересы. Каждая творческая личность уникальна и требует от руководителя индивидуального системного подхода.

**Об авторе. Тодд Генри (Todd Henry)** — консультант и основатель компании Accidental Creative, которая помогает творческим людям и командам, автор книг «Умри, но сделай. Важные дела каждый день», «Креативь!», Укрощение тигров».

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |