

«Война за таланты»

(глава из книги)

Управление талантами ([англ. Talent management](#)) — совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать **сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие организации.**

Глава 6

Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей

Летом 1940 г. началась битва за Англию: немцы атаковали страну с воздуха, чтобы открыть путь для наземного вторжения. Эти атаки застали Англию врасплох: у ВВС Великобритании было недостаточно самолетов. И, что еще хуже, недостаточно летчиков. А британцы знали, что для победы нужно сбивать немецкие самолеты в соотношении как минимум два к одному.

Чтобы переломить ситуацию, британские ВВС разделили своих летчиков — приблизительно 900 человек — на эскадрильи класса А, В и С. В эскадрильи класса А вошли лучшие летчики, умевшие обучать начинающих пилотов и способные приводить свое боевое соединение домой в целости и сохранности. Этим летчиков обучали приспосабливаться к стремительно меняющейся тактике врага и разрешали им атаковать самые отдаленные цели.

Эскадрильи класса В были хуже подготовлены, но командование британских ВВС постоянно поощряло и обучало их. Несмотря на недостаток летчиков класса А, их всегда включали в эскадрильи класса В как лидеров и примеры для подражания.

А эскадрильи класса С старались держать на земле. Хотя летчиков нужно было больше, командование понимало, что участие класса С в яростных атаках может привести к таким же потерям среди британских летчиков, как среди немецких.

За считанные месяцы ВВС создали хорошо подготовленную группировку, а к ноябрю 1940 г. летчики, максимальный возраст

которых составлял всего 23 года, отразили напор военно-воздушных сил Германии.

Говоря о битве за Британию, Уинстон Черчилль произнес ставшие знаменитыми слова: «Никогда еще в истории человеческих конфликтов не было случая, когда столь многие были бы так обязаны столь немногим».

К счастью, в войне за таланты нет кровопролития, как в битве за Британию. Тем не менее, следуя примеру британских ВВС, которым удалось сделать невозможное благодаря сегментации своих пилотов, компании могут улучшить свои результаты, проведя дифференциацию сотрудников с высокими, средними и низкими показателями.

В этой главе рассматриваются три важные темы:

- почему **нужно дифференцировать сотрудников;**
- почему **нужно воодушевлять их;**
- этические соображения, связанные с этими сложными вопросами.

Кроме того, будет показано, как

- инвестировать в самых способных людей (сотрудников класса А)
- развивать сотрудников, устойчиво показывающих средние результаты (класс В)
- принимать решительные меры против неэффективных людей (класс С)

Также подробно рассматривается процесс тщательной оценки персонала.

Для изменения устоявшейся этики управления требуется мужество.

Стремясь стать справедливыми и тактичными руководителями, многие предпочитают думать, что все сотрудники в равной степени талантливы, и относиться к ним одинаково. Но на самом деле **разные люди добиваются разных результатов.**

Для дифференциации необходимо оценить результаты и потенциал сотрудников и в соответствии с этими данными предоставлять им возможности продвижения по службе, вознаграждения и развития.

При этом нужно:

- вкладывать средства в сотрудников класса А, чтобы удерживать и развивать их;

- воодушевлять и обучать сотрудников класса В, чтобы они прилагали все усилия;
- и решительно поступать с сотрудниками класса С — либо помогать им повысить результаты, либо снимать их с ключевых позиций.

Мы не будем рассматривать сотрудников класса D — менеджеров, которые явно некомпетентны либо неэтично себя ведут, — так как все компании быстро принимают меры против них.

Кого мы имеем в виду под сотрудниками класса А, В и С?

Эти три уровня можно представить как абсолютные понятия:

сотрудники класса А задают стандарт высочайшей эффективности, постоянно обеспечивая высокие результаты, вдохновляя и мотивируя других;

сотрудники класса В показывают устойчивые средние результаты, соответствуют ожиданиям, но их возможности продвижения по службе могут быть ограничены;

сотрудники класса С едва дотягивают до приемлемых результатов.

Эти классы можно представить и как относительные понятия: в отдельно взятой компании класс А — лучшие 10—20% сотрудников, класс В — средние 60—70%, а класс С — худшие 10—20%.

Но вне зависимости от подхода, вы должны установить общее определение, которое можно последовательно применять.

Многим компаниям неудобно с моральной точки зрения распределять людей по классам А, В и С. Для дифференциации компания должна быть готова признать, что среди множества ее преданных и трудолюбивых сотрудников есть различия по вкладу в общую результативность и воздействию на организацию.

Для дифференциации компания должна быть готова признать, что среди множества ее преданных и трудолюбивых сотрудников есть различия по вкладу в общую результативность и воздействию на организацию.

Часто при оценке руководители чувствуют себя неловко: им кажется, что они судят других. Но важно помнить: вы не судите сотрудников, а лишь оцениваете их результаты. Более того, эта оценка не дается раз

и навсегда, ведь ее назначение — помогать добиться лучших результатов.

Критики дифференциации утверждают, что она способствует культуре «звезд» в ущерб командной работе.

Но это вовсе не обязательно. Дифференцируя сотрудников, вы же не пишете класс у них на лбу. Вы даже можете не говорить им, к какой категории они сейчас относятся. Более того, не обязательно основывать все вознаграждение за результативность на индивидуальных результатах. Например, переменное вознаграждение менеджера может полностью или частично основываться на результатах команды.

Некоторые считают, что для всеобщей мотивации нужно хвалить всех. С этим мы тоже не согласны. 94% опрошенных нами менеджеров считают, что для них очень важно признание их личного вклада в работу.

Правда, в дифференциации есть и отрицательные стороны. Сотрудники класса В будут чувствовать, что им уделяется меньше внимания, чем классу А. Классу С предстоят неприятные моменты (как и менеджерам, которые должны им сообщить о недостаточных результатах).

Но какая альтернатива?

Не давать развиваться людям, имеющим самые лучшие задатки для руководства вашей компанией?

Не привлекать самых талантливых, потому что вы не можете им достаточно платить?

Не назначать их на критически важные должности?

Не говорить с сотрудниками со всей откровенностью об их потребностях в развитии?

Но тогда они просто не смогут над этим работать.

Представьте, как заинтересуются сотрудники, если CEO объявит, что инженер среднего уровня, широко известный отличными навыками руководства, получил повышение и стал директором по технологической разработке продукции во всей компании.

Представьте, будто начальник сказал вам, что за выдающиеся результаты вы получите премию в размере 40%, а не 4%, как вы ожидали. Представьте, как всколыхнет вашу компанию сообщение о том, что давно работающего старшего руководителя, который уже много лет не воодушевляет своих подчиненных, попросили уволиться.

Огромная сила вдохновения

Чтобы вдохновлять людей, нужно вызвать у них чувство, что их признают и ценят за их вклад в работу. Это стимулирует результаты сотрудника и его удовлетворенность от работы. Людям необходимо признание того, что они — часть организации, иначе они теряют мотивацию, растет вероятность их ухода, а результаты неизменно страдают.

Философ и психолог Уильям Джеймс так понял эту ситуацию: «Самый глубокий принцип человеческой натуры — стремление быть оцененным по достоинству».

Даже сотрудники класса С нуждаются в подкреплении самооценки через признание их достоинств, которые они смогут использовать в другой своей роли.

В наших исследованиях две трети респондентов, собиравшихся уйти от нынешнего работодателя, отметили в качестве причины «чувство, что меня не ценят» (65% опрошенных).

С другой стороны, сотрудники, которых работодатели вдохновляли, больше удовлетворены своей работой, и у них ниже вероятность ухода.

Дифференциация и вдохновение сотрудников в комплексе образуют этику управления, и для многих компаний она будет значительно отличаться от привычных правил.

Старая этика	Новая этика
Мы делаем одинаковые вложения во всех сотрудников	Одни люди талантливее и гораздо результативнее других, и мы делаем в них соответствующие вложения
Мы платим самым результативным сотрудникам не намного больше, чем сотрудникам со средними результатами	Мы платим самым результативным никак гораздо больше
Я знаю, что Чарли - сотрудник класса С, но давайте поступим с ним справедливо, Ведь он работает у нас уже 15 лет	Надо поступить справедливо по отношению к 20 подчиненным Чарли
Менеджеров не нужно «гладить по головке»	Менеджерам, как и всем остальным, нужно знать, что их ценят
Неэтично, когда менеджеры говорят о людях за их спиной	Менеджеры обязаны обсуждать сотрудников своей организации

«Мышление лидера» Библиотека курса

Недифференцированные похвалы мотивируют сотрудников в общем	Дифференциация стимулирует повышение результатов сотрудников и компании
---	---