

# От авторов

В конце ноября 1997 года наша команда собралась в переговорной офиса McKinsey в Нью-Йорке, чтобы обдумать собранные в ходе нашего исследования данные. Мы получили более 6000 заполненных анкет от руководителей 77 крупных корпораций; кроме того, мы глубоко изучили работу 18 успешных компаний. Все это делалось с целью узнать, как лучшие организации строят сильную команду талантливых управленцев и способствуют ли более талантливые сотрудники достижению лучших результатов. Теперь нам предстояло разобраться во всей собранной информации.

Вначале мы считали, что в компаниях, демонстрирующих более высокие результаты, лучше налажены кадровые процессы, но дело оказалось не в этом. Во множестве формальных вопросов компании с высокими и средними результатами продемонстрировали одинаковый уровень.

Изучая полученные данные, мы стали обсуждать интервью, проведенное нами в начале недели с Кевином Шерером, который тогда был директором по операциям компании Amgen (сейчас он ее CEO\*). Кевин пытался убедить

---

\* CEO (англ. Chief Executive Officer) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России управленческой иерархии наиболее близкий аналог позиции генерального директора. Далее термин CEO будет использован без расшифровки.

руководство компании в своем видении вопроса управления талантами. «Я сказал им, что они глубоко заблуждаются, если считают, что кадровыми вопросами должен заниматься отдел HR\*», — говорил Шерер.

Затем мы начали размышлять о своих дискуссиях с представителями Intel, Johnson & Johnson, The Home Depot и General Electric. Их руководители не говорили с нами ни о планировании преемственности, ни о процессах оценки и найма, ни о компенсациях или каких-либо других кадровых процедурах. Вместо этого они с большим энтузиазмом рассказывали о своем убеждении, что решающую роль в успехе их компаний играют талантливые люди, и описывали смелые действия, которые им пришлось предпринять для усиления своей команды.

Вдруг мы ухватили главное: разница заключалась не в улучшении кадровых *процессов*, а в *установке* лидеров компаний. Именно этот элемент мы недооценивали.

Теперь собранные данные начали приобретать смысл. Компании с высокой и средней результативностью отличались друг от друга не качеством кадровых процедур, а тем, что руководители первых глубоко верили в важность талантов. Также имели значение их действия для усиления команды.

Поняв это, мы снова и снова замечали принципиальную важность установки на таланты. Без нее поиск персонала становится рутинной работой, развитие происходит лишь благодаря счастливым случайностям, посредственных менеджеров терпят на ключевых позициях, растёт текучесть кадров, а результаты работы компании ухудшаются.

В начале проекта наш коллега Стивен Хэнкин предложил назвать наше исследование «Война за таланты». Нам показалось, что это неплохое, хотя и, возможно, слишком милитаристское название. Мы не дали себе времени передумать,

---

\* Отдел HR — отдел по управлению персоналом.

напечатали 20 000 анкет с крупным заголовком «Война за таланты» и разослали их руководителям разных компаний. Теперь мы этому рады, так как название отлично передает новые реалии рынка труда.

В 2000 году мы начали второй этап исследования, на этот раз с участием 35 крупных и 19 средних компаний. Мы также вернулись к 5 из 18 компаний, изученных ранее, и добавили 9 новых компаний. Описание 27 компаний, в которых мы провели глубинные исследования, приводится в главе «Об исследованиях «Война за таланты».

На втором этапе исследований нас больше всего удивили данные о недостаточном внимании компаний к вопросам талантов. Несмотря на вал публикаций и рассуждения руководства о войне за таланты, лишь каждая четвертая компания сделала усиление коллектива талантливыми сотрудниками своим основным приоритетом. Мы могли бы фактами доказать остальным, что более талантливые работники способствуют успеху, но многие компании не проявили к этому интереса.

Наши аналитические исследования и примеры помогли понять, из чего складывается эффективное управление талантами. Мы лично убедились, как трудно компаниям добиваться успеха на этом фронте. Мы беседовали со множеством CEO, выслушивали их рассуждения о том, что некомпетентные люди в руководстве сдерживают рост их компаний. Мы консультировали десятки руководителей подразделений, желавших повысить уровень сотрудников в своей организации, — и видели, как многие другие не замечали такой возможности. Мы разрабатывали стратегии с вышшими руководителями по персоналу, которые хотели стать стратегическими партнерами руководителей подразделений. Почти все управленцы, с которыми мы говорили, признают выгоды от укрепления коллектива в своей компании, но многие не знают, как это сделать.

Эта книга была написана, чтобы помочь им. Мы хотели показать руководителям, что секрет успеха заключается не в формальных кадровых процессах, а в их собственных убеждениях, взглядах и действиях, и что из-за постоянной войны за самых талантливых управленцев прежние способы управления талантами вскоре окажутся недостаточными. Мы хотели также продемонстрировать, что со смелостью и убежденностью они действительно *могут* усилить свою команду и тем самым значительно улучшить показатели компании.

За последние три года наша фирма помогла более чем 100 компаниям во всем мире улучшить процесс управления талантами. И мы воочию увидели, насколько в результате улучшилась эффективность их работы.

## Кому стоит прочитать эту книгу?

В этой книге речь идет о том, как привлекать, развивать, мотивировать и удерживать талантливых менеджеров. Она предназначена для руководителей всех уровней — президентов, директоров подразделений или отделов, руководителей проектов или директоров магазинов, — стремящихся построить у себя более сильный состав талантливых менеджеров. Книга пригодится в любой организации, любому руководителю, который управляет людьми и влияет на их успех и карьеру. Хотя она написана главным образом для руководителей операционных и функциональных подразделений, она будет полезна и HR-директорам при выполнении новых, более ориентированных на стратегию задач.

Мы исследовали только американские компании, но уверены, что изложенные здесь принципы применимы и в других странах. Половина наших консалтинговых проектов были реализованы вне США, и мы обнаружили, что там эти принципы можно применять точно так же, приспособив их под местную культуру и обычаи.

Мы считаем также, что эти принципы подходят как некоммерческим, так и государственным организациям — от учебных заведений до вооруженных сил. И они применимы не только к управленческим талантам — например, методы работы с инженерами-электриками и специалистами по компьютерной технике весьма похожи на изложенные в этой книге (мы выяснили это в рамках нашего недавнего исследовательского проекта).

## Что такое талант?

Что для нас значит «талант»? В самом общем значении талант — совокупность способностей человека: присущих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии. Сюда же относится его способность к обучению и росту.

Найти определение управленческому таланту немного сложнее. Определенную часть таланта нельзя описать, а можно только распознать. Не существует универсального определения выдающегося управленца, потому что требования в разных компаниях отличаются: весьма успешный менеджер из компании The Home Depot может и не соответствовать описанию талантливого работника в другой компании. Каждая фирма должна понимать, что именно ей подходит. Однако можно сказать, что управленческий талант — это некое сочетание острого стратегического ума, лидерских способностей, эмоциональной зрелости, навыков общения, предпринимательских инстинктов, функциональных навыков, умения достигать результатов, а также способности привлекать и вдохновлять другие таланты.

Хотя у этого понятия нет четких границ, «талант» — соблазнительное слово, и люди, похоже, понимают его интуитивно. Им интересно, в какой степени оно к ним относится: а я — талант? Как мне стать талантливее?

Слово «талант» восходит к древности и имеет богатую историю. Для древних иудеев, греков и римлян талант был единицей веса. Путем обмена драгоценных металлов этого веса он стал денежной единицей. То, что сегодня стало главным источником создания ценности, тысячи лет назад было деньгами. Так понятие таланта вернулось к своим истокам.

Это слово приобрело более широкий смысл в притче о талантах из Нового Завета, где святой Матфей рассказал историю о господине, доверившем восемь талантов трем своим рабам. Первому он дал пять талантов, второму — два, а последнему — один. Первые два раба упорно работали и удвоили количество своих талантов. Третий был ленив и закопал свой талант в землю. Когда господин вернулся, он вознаграждал первых двух рабов за предприимчивость, а третьего прогнал. Мораль этой притчи в том, что талант — это дар, который надо приумножать, а не игнорировать.

В XVI веке Мартин Лютер предложил такое истолкование этой притчи: воля Божья в том, чтобы люди применяли свои природные таланты в упорном труде; тем самым были заложены основы протестантской этики. Слово «талант» приобретало все более абстрактный смысл — единица веса, денежная единица, врожденные способности человека и, наконец, одаренные люди в целом.

В этой книге «талант» обозначает самых эффективных руководителей и менеджеров всех рангов, которые могут помочь компании достичь желаемого и повышать ее результативность. Как и в древности, в этой сфере талант превратился в деньги. Компании, приумножающие таланты среди сотрудников, будут процветать, а остальные — бороться за выживание.

Мы написали эту книгу для миллионов управленцев во всем мире. Мы надеемся, что она вдохновит вас на развитие талантов окружающих и поможет укрепить команду вашей организации.