

Вступление

Об исследованиях

«Война за таланты»

В этой книге мы излагаем взгляды, возникшие благодаря трем основным исследованиям, проведенным тремя авторами из McKinsey & Company: исследование «Война за таланты» 1997 г., исследование «Война за таланты» 2000 г. и изучение деятельности по управлению талантами в компаниях с 1997 до 2001 г. Эти исследования помогли нам понять и выразить в цифрах, что влияет и что не влияет на построение сильной команды талантов, а также обеспечили хорошее понимание практической стороны процессов высокоэффективного управления талантами.

Мы также использовали данные еще трех крупных исследований, проведенных нашими коллегами из McKinsey: «Ценность таланта», «Война за технические таланты» и «Этика эффективности».

Управление талантами: изучение деятельности компаний

Для участия в исследовании мы выбирали компании, у которых на тот момент были высокие показатели и сильный коллектив талантливых сотрудников. Некоторые из них уже много лет исключительно умело управляли талантами; другие

лишь недавно начали применять более смелый и строгий подход к ним; третьим удались впечатляющие изменения в управлении талантами и в финансах. Кроме того, мы решили, что бурный рост еще нескольких компаний — также результат их правильной работы с талантами.

Вот 27 компаний, которые мы изучили в ходе исследований в 1997 г. или 2000 г. либо специально в целях написания этой книги:

AlliedSignal	HotJobs	PerkinElmer
Amgen	Intel	Sears, Roebuck and Co.
Arrow Electronics	Johnson & Johnson	SunTrust Banks
DoubleClick	Level 3 Communications	Symantec
Enron	Medtronic	Synovus Financial Corp.
General Electric	Merck & Co.	The Home Depot
Georgia-Pacific	Monsanto Company	The Limited Inc.
Harley-Davidson	Nabisco	U.S. Marine Corps
Hewlett-Packard	NationsBank	Wells Fargo

(С тех пор AlliedSignal и NationsBank слились с другими компаниями.)

Обычно мы проводили в компании один—три дня и брали интервью у CEO, нескольких руководителей высшего ранга, HR-директора и нескольких перспективных управленцев более низкого ранга. На страницах этой книги мы поделимся многими интересными наблюдениями, которые услышали во время интервью.

Важно понимать, что ни одной из этих компаний не удастся одинаково хорошо осуществлять все аспекты управления талантами: одна или несколько важных задач могут решаться отлично, а остальные — с трудом. Эти компании должны служить не идеальными примерами, а источниками идей, на которых мы все можем поучиться.

Конечно, некоторые изученные компании в будущем столкнутся с трудностями, потому что для успеха требуется не только хорошее управление талантами. Но мы все же верим, что их опыт весьма полезен.

Приведенные в книге истории компаний основаны на проведенных нами интервью, если иное не указано в примечаниях.

Исследование «Война за таланты»

Мы провели исследование «Война за таланты», чтобы понять, как компании создают сильную команду талантливых управленцев: как они привлекают, развивают и удерживают людей на 200 высших управленческих должностях и как готовят их будущих преемников — молодые таланты, которые впоследствии могут пойти на повышение.

Опрос был составлен таким образом, чтобы выяснить разницу в управлении талантами между компаниями с самой высокой и средней эффективностью. Мы определяем компании с самой высокой эффективностью как находящиеся в высшем квинтиле* компаний в своей отрасли по общей доходности для акционеров, а компании со средней эффективностью — как находящиеся в среднем квинтиле.

В 1997 г. мы пригласили к участию много крупных американских компаний (с оборотом более \$2 млрд.), которые по своим показателям находились в высшем или среднем квинтиле своей отрасли. Согласились 77 из них. В 2000 г. мы пригласили к участию более широкий круг американских компаний: крупные (с оборотом более \$1 млрд.) и средние

* Квинтиль (*англ.* quintile) — пятая часть; здесь — группа в 20% от общего числа компаний в отрасли.

(с оборотом от \$100 млн. до \$1 млрд.). В этот раз мы не ограничились выборкой компаниями, которые по эффективности находились в высшем или среднем квинтиле. В исследовании 2000 г. согласились участвовать 35 крупных и 19 средних компаний. Участники перечислены в приложении в конце книги.

Мы попросили сотни управленцев в каждой компании заполнить наши анкеты. Анкета первого типа была направлена директорам компаний. Им предлагались вопросы о силе коллектива талантов в их компании и о том, как, по их мнению, компания должна управлять талантами и как она управляет ими в действительности. Анкета второго типа была направлена управленцам высшего звена — людям на 150—250 высших руководящих постах. Им предлагалось оценить, насколько хорошо компания управляет талантами, и ответить на вопросы о своей карьере: почему они пришли в компанию и остаются в ней, что помогает им развиваться и рассматривают ли они возможность ухода из компании.

В 2000 г. мы добавили к нашему опросу еще одну группу — молодых менеджеров среднего звена. Эту группу мы определили как людей моложе 35 лет на должностях, с которых обычно выдвигаются в ряды высшего руководства. Их мы добавили, чтобы выяснить, как будущие руководители отличаются во взглядах от более высокопоставленных сотрудников, и задавали им те же вопросы, что и высшему руководству.

В 1997 г. мы также просили HR-директоров заполнить анкету с описанием правил и процессов, используемых в их компании для управления руководителями высшего звена.

Общее количество компаний и респондентов, участвовавших в исследованиях «Война за таланты»:

	1997	2000
Количество компаний		
Крупные компании	77	35
Средние компании	—	19
Количество респондентов		
Директора компаний	360	400
Управленцы высшего звена	5600	4100
Управленцы среднего звена	—	2400
HR-директора	72	—
Общее количество респондентов (исключая HR-директоров)	5960	6900

В этой книге мы приводим данные из исследования 2000 г.: они новее и включают более широкий ряд вопросов, чем в 1997 г. Во всех случаях, когда у нас есть данные 1997 г. и мы показываем данные 2000 г., результаты обоих наборов данных сопоставимы. Приводимые здесь данные 2000 г. включают только ответы крупных по размеру компаний, но они очень схожи с ответами средних. Когда мы указываем в этой книге данные компаний с высокой и средней результативностью, различия в их средних показателях статистически значимы.

Дополнительную информацию о методологии исследования можно найти в приложении в конце книги.

Ограничения исследований

Мы проводили исследования главным образом в крупных и средних компаниях частного сектора, находящихся в США. Мы не изучали работу с талантами вне США, а также в недавно образованных компаниях, учреждениях государственного сектора и некоммерческих организациях.

Кроме того, в наших исследованиях уделяется внимание только руководителям высшего звена и менеджерам. Мы намеренно не изучали здесь ни сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, ни технических специалистов (которым посвящено отдельное исследование McKinsey «Война за технические таланты»).