

# Глава 1

## Война

В 1997 г. в стенах McKinsey & Company был придуман термин «война за таланты». Скоро мы поняли, что нашли название для явления, с которым многие уже сталкивались, но не могли полностью выразить его суть. Силы, определяющие ход этой войны, некоторое время назревали и вдруг начали активно действовать. Внезапно все заговорили о войне за таланты.

В конце 1990-х годов экономика переживала бурный подъем, а работодатели гонялись за потенциальными сотрудниками и стремились удержать персонал. Компании предлагали большие премии за согласие работать у них, работники просили о повышении зарплаты через три месяца после своего прихода, а хедхантеры переманивали перспективных сотрудников, не успевших даже освоиться на новом месте. Многие компании не могли найти людей на сотни вакансий, а ценные работники из некоторых солидных фирм (например, инвестиционных банков и консалтинговых фирм) уходили в новые интернет-компании. Война за таланты ярко проявилась в лихорадке найма и удержания сотрудников в конце 1990-х годов.

Затем мыльный пузырь интернет-бума лопнул, на NASDAQ произошел обвал, и возник страх перед экономическим спадом. Когда экономическая ситуация ухудшилась, вполне мог-

ло показаться, что война за таланты закончена. Но это далеко не так. Более того, мы утверждаем, что она будет продолжаться по крайней мере еще несколько десятилетий.

## Стратегический переломный момент

В своей увлекательной книге «Выживают только параноики» Эндрю Гроув пишет, что легко не заметить потенциал новых технологий, влияние новых конкурентов и изменения в расстановке сил среди клиентов и поставщиков. Эти решающие моменты Гроув назвал *стратегическими переломными моментами*. Например, порты Нью-Йорка и Сан-Франциско потеряли клиентов, не заметив сдвига в сторону контейнеризации, тогда как порты Сиэтла и Сингапура добились процветания за счет этого. Точно так же Стив Джобс (один из основателей Apple) чуть не довел до краха свою вторую компьютерную компанию NeXT, проигнорировав появление персональных компьютеров массового производства, работающих с Windows.<sup>1</sup>

Мы убеждены, что война за таланты — такой же стратегический переломный момент. Она незаметно началась в 1980-е, привлекла всеобщее внимание в 1990-е и продолжит определять новые условия работы в следующие десятилетия.

Это означает, что сейчас именно талант — главный фактор, определяющий успех компаний, и что способность компании привлекать, развивать и удерживать таланты будет главным конкурентным преимуществом еще много лет.

Казалось бы, эту мысль легко понять, но многие компании так и не осознали ее до конца. Повторяя ошибку портов Нью-Йорка и Сан-Франциско, они продолжают придерживаться старых взглядов.

---

<sup>1</sup> Нумерованные авторские примечания см. на стр. 242—252.

Хотя война за таланты бушует на многих фронтах, в этой книге речь пойдет о войне за управленческие таланты — за людей, которые могут возглавить компанию, подразделение или направление; управлять командой по работе с новым продуктом; заведовать сменой на промышленном предприятии либо руководить магазином с 15 или 150 сотрудниками.

## Война за таланты продолжится

В войне за таланты есть три основные движущие силы: необратимый переход от индустриального века к информационному, активизация спроса на управленческие таланты высокого класса и растущая склонность людей менять место работы. Так как эти структурные силы не проявляют признаков ослабления, мы полагаем, что война за талантливых управленцев будет определяющей чертой делового мира еще много лет.

### **Необратимый переход от индустриального века к информационному**

Война за таланты началась в 1980-е годы с зарождением информационного века, когда важность материальных активов — станков, фабрик и капитала — стала уменьшаться по сравнению с важностью таких нематериальных активов, как собственные сети, бренды, интеллектуальный капитал и таланты.

За последнее столетие компании стали гораздо больше полагаться на талантливых сотрудников. В 1900 г. работники умственного труда требовались лишь для 17% рабочих мест, а сейчас — для более чем 60%.<sup>2</sup> Когда растет число таких сотрудников, важно привлекать очень талантливых людей, так как самые яркие работники создают значитель-

но бóльшую сравнительную ценность. Например, лучшие разработчики программного обеспечения по сравнению со средними могут написать в десять раз больше пригодных для использования строк кода, а их продукты приносят в пять раз больше прибыли.<sup>3</sup> Президент компании Cisco Джон Чемберс описал ситуацию так: «Инженер мирового класса и пять сотрудников его уровня могут работать продуктивнее, чем 200 обычных инженеров».<sup>4</sup>

Переход к информационному веку еще далек от завершения. Так как экономика все больше опирается на знания, ценность очень талантливых людей продолжает расти.

#### **Активизация спроса на управленцев высшего класса**

Наряду с повсеместным спросом на таланты растет спрос на управленческие таланты высокого класса. Перед управленцами встают более сложные задачи, так как глобализация, дерегулирование и стремительный технологический прогресс изменяют условия работы в большинстве отраслей.

Сегодня компаниям нужны управленцы, которые могут справиться с такими задачами. Эти руководители умеют рисковать, глобально мыслят и разбираются в технологиях; они также могут переосмыслить работу своей компании и вдохновить сотрудников.

Данные исследований «Война за таланты» показывают, что компании жаждут привлечь высокоталантливых управленцев. 99% директоров компаний, участвовавших в нашем опросе в 2000 году, заявили, что их коллективу через три года нужно стать гораздо сильнее. Лишь 20% посчитали, что у них достаточно талантливых руководителей, чтобы реализовать имеющиеся возможности.<sup>5</sup>

Спрос на одаренных управленцев возрос не только среди давно работающих компаний — требования нового типа стали предъявлять и недавно образованные фирмы. Небольшие

компании, и раньше привлекавшие некоторых талантливых управленцев, внезапно стали очень популярным местом работы благодаря притоку венчурного капитала во второй половине 1990-х и стремительному росту возможностей в сфере высоких технологий и Интернета. После обвала NASDAQ в 2000—2001 гг. перемещение талантов замедлилось, и теперь люди, вероятно, более реалистично смотрят на риски работы в новой компании. Однако мы верим, что новые и небольшие компании продолжают привлекать немалую часть талантов — особенно потому, что для принятия решения о финансировании инвесторы требуют присутствия в компании проверенных талантливых менеджеров. Рэй Лейн, в прошлом президент Oracle, а сейчас генеральный партнер одного из ведущих венчурных фондов США Kleiner Perkins Caufield & Byers, так комментирует этот сдвиг: «Венчурный бизнес очень изменится: это будет уже не просто предоставление средств, а обучение компаний тому, как создавать отличную команду управленцев и заключать нужные сделки».<sup>6</sup>

Между тем количество талантливых управленцев ограничено. Хотя общая численность рабочей силы в Соединенных Штатах за десять лет с 1998 г. до 2008 г. вырастет на 12%, количество людей в возрасте от 25 до 44 лет (демографический сегмент, из которого выйдут будущие руководители компаний) за тот же период, напротив, уменьшится на 6%.<sup>7</sup>

В некоторой степени компании могли бы компенсировать это падение количества молодых управленцев, нанимая больше менеджеров старшего возраста, так как за этот период количество людей в возрасте от 55 до 64 лет увеличится более чем на 45%.<sup>8</sup> Однако ситуация усугубится, когда они начнут массово уходить на пенсию во втором десятилетии нового тысячелетия. Хотя некоторых можно будет уговорить поработать дольше, вряд ли на это согласятся многие. За последние 20 лет средний пенсионный возраст остался между 62 и 63 годами.<sup>9</sup>

Компании уже ощущают нехватку высокоталантливых управленцев. «Отсутствие достаточного числа лидеров — самое серьезное ограничение роста для Johnson & Johnson, и для нас это самый важный вопрос», — недавно сказал президент Ральф Ларсен.<sup>10</sup> О том же заявил Джим Роббинс, президент Cox Communications, в начале 2000 г.: «Таланты — единственный сдерживающий фактор в реализации наших возможностей роста».<sup>11</sup>

Итак, в следующие двадцать лет компании будут активно соперничать за ограниченное количество одаренных управленцев. Из-за краткосрочных колебаний в деловой активности спрос на рынке талантов будет несколько увеличиваться или уменьшаться, но долгосрочные тенденции ясны. Для заметного снижения этого спроса потребовался бы значительный и длительный экономический спад.

Компании, специализирующиеся на поиске высшего управленческого персонала, рассказали нам, что спрос на талантливых управленцев все еще велик, несмотря на небольшой недавний экономический спад. В 2000 году рост доходов двух крупных престижных фирм по поиску руководителей высшего звена выразился двузначной цифрой.<sup>12</sup>

### **Растущая склонность людей менять место работы**

Компании стали признавать, что им необходимы высококвалифицированные управленцы, а управленцы осознали, в свою очередь, выгоду от смены мест работы. Впервые традиционная договоренность «гарантия занятости в обмен на верность компании» была нарушена в конце 1980-х годов, когда в компаниях проходили массовые сокращения персонала. Затем в середине 1990-х произошел бурный рост возможностей трудоустройства, совпавший с повышением прозрачности рынка труда благодаря Интернету. Всего за несколько лет исчезли старые предубеждения против частой

смены работы, и длинный список компаний в резюме стал считаться почетным.

Сегодня многие управленцы ищут работу пассивно: они все время начеку, чтобы не упустить другие возможности. Масштабы этой тенденции видны по данным наших исследований: 20% менеджеров заявили, что с большой долей вероятности уйдут из компании в следующие два года, а еще 28% ответили, что вероятность их ухода средняя.<sup>13</sup> Мы также обнаружили, что в дальнейшем компаниям будет труднее удерживать сотрудников: у молодых управленцев вероятность ухода на 60% больше, чем у их старших коллег.<sup>14</sup>

Как заявил Питер Каппелли в книге «Условия работы: новые договоренности», «хотя очевидно, что работодатели нарушили старые договоренности и долгосрочные обязательства, они не в состоянии контролировать новые... Трудно предположить, что заставит сотрудников снова вернуть контроль и ответственность работодателю».<sup>15</sup>

Итак, силы, движущие войной за таланты, всепроникающие и неумолимые. Такие же экономические и демографические силы действуют во многих развитых странах. Война за таланты создает новую реальность.

<b>Старая реальность</b>	<b>Новая реальность</b>
Людам нужны компании	Компаниям нужны люди
Конкурентное преимущество — оборудование, капитал и места	Конкурентное преимущество — талантливые люди
Более талантливые работники имеют некоторое значение	Более талантливые работники имеют огромное значение
Дефицит рабочих мест	Дефицит талантливых людей
Сотрудники верны компаниям, и есть гарантия их занятости	Люди склонны к смене компаний, а их обязательства краткосрочны
Люди принимают предлагаемый стандартный компенсационный пакет	Люди требуют гораздо больше

## Проявления войны за таланты

Структурные силы, движущие войной за таланты, имеют два глубоких проявления.

Во-первых, власть перешла от компании к человеку. Теперь у талантливых людей есть более мощный рычаг, повышающий их карьерные ожидания. Стоимость таланта растет.

Это хорошая новость для работников, но она ставит еще одну сложную задачу перед компаниями: им придется постараться, чтобы выиграть битву за талантливых менеджеров.

Второе проявление заключается в том, что умелое управление талантами стало ключевым источником конкурентного преимущества. Компании, которые эффективнее привлекают, развивают, вдохновляют и удерживают талантливых работников, получают лучшую, чем другие, долю этого критического дефицитного ресурса и резко повысят свои результаты.

Наши исследования говорят о следующем: у компаний, попавших в высший квинтиль нашего индекса управления талантами, доходность для акционеров в среднем на 22 процента выше, чем у других игроков в той же отрасли. Компании, попавшие в низший квинтиль, зарабатывали не больше других в своей отрасли.<sup>16</sup> Конечно, доходность для акционеров определяется и многими другими факторами, но эти данные убедительно свидетельствуют о том, что более качественное управление талантами повышает эффективность работы компании.

Безусловно, для победы компаниям придется не только привлекать более одаренных сотрудников, но и ставить высокие цели, реализовывать правильные стратегии и проекты повышения эффективности. Им придется повысить энергетiku и целеустремленность всех сотрудников, чтобы они показывали свои лучшие результаты. Но только талантливые руководители могут добиться выполнения всех этих задач.



Вступая в войну за таланты, компании будут разрабатывать более действенные и совершенные подходы к управлению талантами (которое, как мы полагаем, в следующем десятилетии продвинется так же далеко, как маркетинг в 1960-е годы и управление качеством — в 1980-е). Некоторые компании будут успешно развивать эти умения, а другие отстанут.

Интересно, что даже лучшие компании стремятся усовершенствовать управление талантами. Начиная исследование «Война за таланты» в 1997 г., мы пригласили к участию в написании кейсов 21 компанию с отличными финансовыми показателями и превосходной моделью управления талантами. Большинство из этих фирм каждый день получают просьбы поделиться передовым опытом и обычно отказываются. Но, как ни удивительно, нам отказали всего 3 из 21 приглашенных компаний. Остальных привлекла отнюдь не убедительность наших доводов; просто эти компании признали, что даже им есть к чему стремиться. Разворачивающаяся вокруг война за таланты вызывала в них чувство, близкое к паранойе.

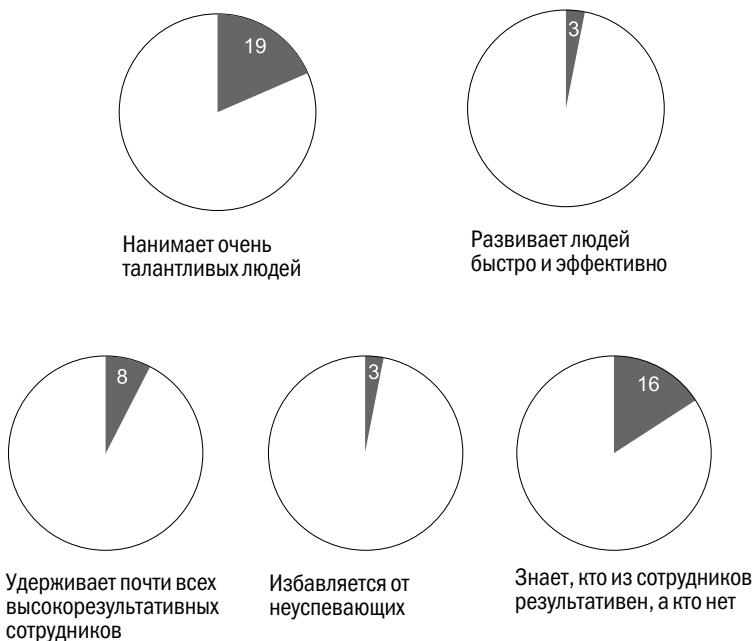
Поэтому мы соглашаемся с пугающим заклинанием Эндрю Гроува: «Выживают только параноики». Однако мы пойдем в этой концепции на шаг дальше. Гроув писал, что компании должны опасаться следующей технологической волны, которая появится на горизонте, или следующего сдвига на рынках; а мы считаем, что самой сложной задачей станет быстрое и значительное усиление команды талантливых сотрудников, достаточное для того, чтобы и дальше опережать конкурентов. Это есть тот стратегический переломный момент, который должны распознать и учесть в своих действиях успешные компании.

## Большинству компаний предстоит многое сделать

Некоторые компании уже научились эффективно управлять талантами; самая известная из них — General Electric (GE). Но большинство компаний управляет талантами неэффективно. Заявляя, что люди — самый важный актив, многие не подкрепляют эти слова действиями.

**Рис. 1-1. Большинство компаний плохо управляют талантами**

Процент высших руководителей, полностью согласных, что их компания:



Источник: исследования McKinsey & Company «Война за таланты» 1997 г. и 2000 г.

На рис. 1-1 показано, как руководители воспринимают качество управления талантами в своей компании: эти оценки очень низки. Даже если бы мы добавили вариант ответа

«в некоторой степени согласен», эти показатели улучшились бы ненамного. Более половины опрошенных полагают, что их компания не развивает людей достаточно быстро, не удерживает высокоэффективных работников и не избавляется от неуспевающих. Но если бы это были пять ключевых вопросов о производительности, обслуживании клиентов или качестве, ни одна компания не смирилась бы с такими низкими оценками.

Дело не в том, что компании не знают о ведущейся войне за таланты: 72% респондентов полностью согласились с тем, что победа в этой войне имеет решающее значение для их компаний. Но они еще не приняли достаточных мер: лишь 9% уверены, что их сегодняшние действия приведут к усилению команды талантов.<sup>17</sup>

Некоторые компании понимают, что сейчас их подходы к управлению талантами неудовлетворительны. «Мы посвящаем четыре месяца в году подготовке бюджета, но почти никогда не говорим о своих талантах — о наших сильных сторонах и их выгодном использовании, о том, какие нам нужны таланты и как их развивать, — заявил президент одной крупной корпорации. — Все обязаны отчитываться за свой бюджет, но никто не отчитывается за силу коллектива. Разве не одаренные сотрудники в каждом подразделении определяют наши результаты? Разве мы не упускаем что-то?».<sup>18</sup>

Почему лишь немногим фирмам удастся повышать качество работы с талантами? Одни еще не осознали связь между лучшим управлением талантами и результатами компании. Для других построение мощной команды не является приоритетом: только 26% респондентов ответили, что усиление коллектива — один из трех основных приоритетов в их компании.<sup>19</sup> Практически ни в одной компании управленцы всех уровней не отвечают за качество создаваемой команды.

Входят ли таланты в три ваших основных приоритета? Представьте себе, как ваши руководители высшего звена оценят вашу компанию по пяти ключевым вопросам, представленным на рис. 1-1. Похоже, можно почти не сомневаться в том, что большинству компаний требуется набраться мужества, чтобы принципиально изменить свой подход к управлению талантами.

## Принципиально новый подход к управлению талантами

За последние годы об управлении талантами написано много книг. В одних подробно рассматриваются изменения в отношениях между компаниями и сотрудниками. В других предлагается разделять сотрудников на временные и постоянные группы. В третьих даются подробные советы о том, как проводить интервью для найма персонала или разрабатывать программу развития руководства. Хотя все эти темы важны, в данной книге они не рассматриваются. Вместо этого мы предлагаем стратегический обзор рычагов, которыми должна пользоваться каждая компания и каждый руководитель, чтобы привлекать, развивать, оценивать, вдохновлять и удерживать талантливых менеджеров.

Мы покажем вам, как некоторые успешные лидеры усилили управленческую команду в своей компании, поняв, что война за таланты — стратегический переломный момент и что сильная команда может стать решающим источником конкурентного преимущества.

На основе нашего исследования с участием почти 13 000 управленцев, анализа деятельности 27 компаний, опыта McKinsey в работе с более чем 100 фирмами и проведения дискуссий еще с сотней компаний мы определили пять обязательных действий для тех, кто хочет выиграть войну за

талантливых управленцев и сделать таланты конкурентным преимуществом.

1. Примите установку на таланты
2. Сделайте ваше предложение привлекательным
3. Перестройте стратегию найма
4. Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала
5. Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей

### **1. Примите установку на таланты**

Изучая деятельность GE, Intel, Amgen и других, мы обнаружили, что они убеждены в том, что для эффективности и конкурентоспособности нужны более талантливые сотрудники. Руководители на всех уровнях этих компаний считают создание команды талантов огромной частью своей работы.

Для этого явления мы используем термин «установка на таланты». Установка на таланты — это глубокая убежденность в том, что для реализации масштабных целей в бизнесе нужны очень талантливые работники. Привлечение таких людей должно стать целью каждого руководителя компании: отдел персонала не справится с этим самостоятельно. Проще говоря, суть более эффективного управления талантами — не в улучшении кадровых процессов, а в новой установке мышления.

У большинства опрошенных нами компаний этой установки нет. Очень часто работа с талантами не является основным приоритетом: наймом занимается отдел персонала, а управленцы обходятся сотрудниками, доставшимися им от предшественников, и считают, что таланты — в лучшем случае лишь один из многих рычагов. Таким компаниям нужно принципиально поменять формулировку обя-

занностей каждого руководителя. Бывший CEO AlliedSignal Ларри Боссиди назвал поиск и развитие высококлассных руководителей «работой, которую не должен делегировать ни один CEO».<sup>20</sup> Мы пойдем еще дальше и скажем, что усиление коллектива — работа, которую не должен делегировать ни один руководитель, на каком бы уровне он ни находился. Более талантливые люди могут принести компании огромную прибыль.

Ответственность за создание коллектива талантов — необходимая предпосылка внедрения установки на таланты. В ходе исследования мы спрашивали директоров компаний: «Должны ли линейные менеджеры отвечать за качество своих работников?». 93% ответили, что такие действия очень важны и необходимы для создания сильной управленческой команды. Однако на вопрос «Несут ли такие руководители реальную ответственность за усиление своего коллектива?» утвердительный ответ дали лишь 3%.<sup>21</sup> Следовало бы устранить это противоречие.

В главе «Примите установку на таланты» вы увидите, как благодаря этой установке президенты The Limited, PerkinElmer и Amgen стали по-другому управлять компаниями. В ней приведен обзор шести действий, благодаря которым руководители смогут лучше управлять талантами в своих организациях. Мы также описываем совершенно новую роль HR-директоров и утверждаем, что они будут так же значимы, как финансовые директора. Вы увидите, как действуют руководители, внедрившие установку на таланты, и как это меняет результативность их компаний.

## **2. Сделайте ваше предложение привлекательным**

У каждой компании есть уникальное ценностное предложение для клиентов — четкая и убедительная причина, по которой клиенты должны покупать именно их товары или

услуги. Но лишь немногие компании так же вдумчиво относятся к привлечению и удержанию талантливых менеджеров. Однако на новом поле боя за талантливых сотрудников ведется такая же война, как и за ключевых клиентов. Управление людьми нужно продумывать так же тщательно, как и управление клиентами.

Как создать убедительное ценностное предложение для сотрудников (ЦПС)? Талантливые управленцы стремятся к интересным задачам и широким возможностям развития. Они хотят работать в отличной компании с отличными руководителями. Им нужна открытая, доверительная и ориентированная на результативность культура. И конечно же, они хотят значительных возможностей для личного обогащения. Очень убедительное ценностное предложение не может основываться только на деньгах, но если денег предлагается недостаточно, его могут не принять.

В главе «Сделайте свое предложение привлекательным» более подробно говорится о том, что ищут талантливые люди. Вы увидите, как DoubleClick, Synovus Financial, Level 3 Communications и другие компании построили мощные ЦПС. Так как некоторые из них работают не в «модных» отраслях, им пришлось представить свои компании в исключительно выигрышном свете. Из этой главы вы также узнаете, как компании сориентировали свои ЦПС на тип людей, который стараются привлечь, и воспользовались своими сильными сторонами.

### **3. Перестройте стратегию найма**

Условия найма резко изменились. Уже нельзя выбрать лучшего кандидата из длинной очереди желающих — теперь приходится самим активно искать необходимых сотрудников. Однако большинство компаний все еще придерживается старых стратегий найма. Они выбирают кандидатов

в тех же пяти-шести вузах, ищут те же типы людей и нанимают их на должности тех же уровней. Хотя они и начали использовать Интернет как инструмент найма, остальное почти не изменилось.

Мы убеждены, что компании должны принципиально переосмыслить и перестроить традиционную стратегию найма. Они должны нанимать людей на всех уровнях: начальном, среднем и высшем — а это действенный способ привнести новые умения и свежие взгляды. Им также надо обращаться к новым источникам талантов, определять, какие важные умения им нужны, а затем искать новые лица в новых местах — вне своей отрасли и даже вне своей сферы бизнеса.

Активные компании применяют и новые методы для поиска кандидатов. Они ищут таланты постоянно, а не только при возникновении открытых позиций. Они знают, что для привлечения способных людей компании нужна активная самореклама. Главными вопросами найма в них занимаются руководители основных подразделений. Такие компании пользуются также периодами спада в экономике, чтобы завладеть высококлассными талантами, что в другие времена сделать труднее.

Из главы «Перестройте стратегию найма» вы узнаете, как The Home Depot, SunTrust Banks и Arrow Electronics радикально пересмотрели свой подход к привлечению сотрудников и быстро достигли поразительных результатов.

#### **4. Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала**

Чтобы победить в войне за таланты, нужно не просто выиграть битву за привлечение лучших работников — следует также внедрять процессы, направленные на развитие. Так как хороших управленцев будет не хватать, каждой компании и



каждому руководителю придется развивать людей, чтобы увеличить их способности. Развитие также играет решающую роль в привлечении и удержании сотрудников: одаренные люди склонны уходить, если они чувствуют, что им не дают расти и расправить крылья.

Многие управленцы думают, что развитие — это обучение; но в действительности обучение — лишь небольшая часть этого процесса. Развитие происходит главным образом благодаря последовательности повышающих профессионализм заданий, коучингу и наставничеству. В большинстве компаний эти важные рычаги развития задействованы недостаточно. Если директору подразделения не хочется отдавать талантливого сотрудника, он препятствует его росту, который во многом происходит благодаря перемещениям в компании. Многие директора при этом думают: «Я просто не могу его отпустить». А тем временем развитие посредством коучинга и наставничества предоставлено воле случая. Хорошие наставники получаются из очень многих управленцев.

Компаниям следует принципиально изменить процесс роста сотрудников, ускорив их развитие и осуществляя его изо дня в день. Они должны более продуманно заполнять вакансии, чтобы оптимизировать развитие и результативность; чаще и объективнее оценивать работу сотрудников; внедрять наставничество. Каждый руководитель на каждом уровне организации может и должен заниматься развитием людей.

В главе «Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала» мы покажем, как компании GE, Amgen, Arrow Electronics и Корпус морской пехоты США развивают своих людей и как их методы можно применить в вашей компании.

## 5. Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей

По нашим данным, большинство управленцев уже много лет не получали объективной оценки своей работы: лишь 16% опрошенных менеджеров ответили, что их компаниям известны сотрудники с высокой результативностью и неуспевающие.<sup>22</sup> Как же компания может продвигать по службе и удерживать самых талантливых без систематической оценки их деятельности? Как помочь отстающим или перевести их на другую должность, если руководство о них не знает?

Более эффективные компании дифференцируют оплату, возможности и другие вложения в персонал. Тогда лучшие сотрудники быстрее получают повышение и зарабатывают значительно больше, чем работники со среднестатистической результативностью. Такие компании развивают и подкрепляют сильных управленцев, делающих достойный вклад в работу, помогая им повысить квалификацию. А от слабых избавляются, так как убеждены, что уходить от таких непростых решений несправедливо как по отношению к подчиненным отстающего руководителя и организации в целом, так и по отношению к самому такому руководителю. В таких компаниях практикуется особая этика управления персоналом.

Большинству компаний дифференциация дается с трудом из-за отсутствия методов распределения сотрудников по уровням эффективности их работы (А, В, С) и отсутствия строгого контроля над исправлением ситуации. Обычно в них проводятся однодневные собрания по планированию преемственности в масштабах всей организации, но при этом часто отсутствует объективность и практически нет последствий такого действия. Лучшие компании проводят тщательную оценку сотрудников в каждом подразделении, и у них это такой же серьезный и важный процесс, как разработка бюджета. Они составляют планы действий

по 100—500 сотрудникам и планируют усиливать команду талантов в каждом подразделении, а затем обязательно контролируют выполнение этих действий.

В главе «Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей» мы покажем вам, как этот процесс проводят The Limited, National Australia Bank и другие компании и как можно ввести в вашей организации процесс оценки, который станет основой управления талантами. Продуманно действуя в отношении сотрудников уровня А, В и С, вы будете постоянно совершенствовать коллектив и усилите привлекательность вашей компании для талантливых людей.

Совокупность этих пяти обязательных действий — принципиально новый способ управления талантами.

<b>Старый способ</b>	<b>Новый способ</b>
За управление людьми отвечает отдел персонала	Все управленцы, начиная с президента, отвечают за укрепление своего коллектива талантов
Мы предоставляем хорошую зарплату и льготы	Наша компания, должности и даже стратегия ориентированы на то, чтобы привлекать талантливых людей
Наем персонала похож на процесс покупки	Наем персонала похож на маркетинг
Мы думаем, что развитие происходит благодаря программам обучения	Мы способствуем развитию главным образом через последовательность повышающих профессионализм заданий, инструктирование и наставничество
Мы относимся ко всем одинаково, и нам нравится мысль, что у всех одинаковые способности	Мы вознаграждаем всех сотрудников, но дифференцируем вложения в сотрудников групп А, В, и С

## Вас ждут небывалые возможности

Война за таланты — стратегический переломный момент, который еще не замечают многие компании; она станет определяющей чертой делового мира на много лет вперед. Временный спад в экономике не изменит необратимые тенденции спроса на высокоталантливых людей. Война за таланты — это вызов для всех компаний; но для тех, которые будут реагировать активно и оперативно, это еще и огромная возможность создать конкурентное преимущество.

В главе «Через год вас ожидают значительные изменения» мы поможем вам понять, с чего начать и как составить план предстоящих изменений. На примере множества компаний вы увидите, что работа с талантами никогда не заканчивается, но вы можете и должны ожидать, что в первый же год ваши действия окажут огромное влияние на организацию.

Вы способны выиграть войну за таланты. Представьте, что вы удвоите эффективность найма. Представьте, что вам удастся развивать больше сотрудников для полного раскрытия их потенциала. Представьте, что вы вдвое сократите показатель текучести персонала. Представьте, что среди ваших сотрудников будет больше людей с самой высокой результативностью и меньше людей с результативностью ниже средней. Представьте, как все это отразится на эффективности вашей компании. Представьте, какое конкурентное преимущество вы получили бы, если бы во всех звеньях вашей организации работали более талантливые люди.

Активные действия в ответ на вызов войны за таланты повысят эффективность вашей организации и ваш уровень как руководителя.