

Погоня за звездами

Миф о таланте и портативности
результатов

Издание рекомендует бизнес-гуру
Том Питерс

Одна из лучших бизнес-книг 2010 года
по версии журнала strategy+business

Книга получила положительные
отзывы от Fast Company, Financial
Times, The Wall Street Journal



Борис Гройсберг – профессор Гарвардской школы бизнеса, специалист по управлению человеческим капиталом, консультант. Исследует вызовы, с которыми сталкиваются организации при управлении персоналом. Его исследования завоевали немало наград. Автор двух книг, множества статей и кейсов.

Основная идея

Казалось бы, все очевидно: чтобы выиграть у конкурентов в эпоху, когда знания решают все, надо заполучить самых одаренных высокопрофессиональных специалистов. Поэтому многие компании не жалеют ни времени, ни средств, пытаясь переманить звезд из иных фирм, нередко являющихся их соперниками. Но всегда ли продуктивность звезд обуславливается только их личными качествами?

Продуктивность звезд: восприятие и реальность

Борис Гройсберг провел исследование, в качестве лаборатории выбрав профессиональную среду финансовых аналитиков. Она характеризуется рядом схожих условий: большая часть этих специалистов работает в инвестиционных банках, сосредоточенных на Уолл-стрит. При переходе к иному работодателю они, как правило, остаются в пределах этой же территории, а также практически не меняют содержания своей деятельности. Соответственно, в такой среде легче выявить факторы, влияющие на продуктивность звезд в условиях мобильности. Хотя выводы исследования касаются узкопрофессиональной сферы деятельности, они также применимы к иным категориям высококвалифицированных специалистов.

В ходе исследования автор изучил карьеры 1053 звездных аналитиков из 78 инвестиционных банков. Кроме того, были собраны данные по 546 случаям смены работодателя, а также по 20 тыс. аналитикам из 400 банков, которые не проявили особо выдающихся профессиональных качеств. Помимо этого были проведены глубинные интервью с 200 людьми, среди которых были аналитики и их клиенты – институциональные инвесторы, директора по исследованиям, трейдеры, торговые агенты и руководители 37 инвестиционных банков. Исследование проводилось в период с 1988 по 1996 год – в относительно спокой-

ное время для финансовой отрасли. Однако его выводы не утратили актуальности и сейчас, так как сложно не согласиться со словами автора: «...чем более турбулентной становится бизнес-среда, тем большее значение приобретает управление талантами».

Обобщая вывод своего исследования, Гройсберг пишет: «Звездам, сменившим работодателя, пришлось заплатить за это немалую цену – их результативность резко пошла вниз и оставалась на неприемлемом для них уровне в течение последующих пяти лет». Более того, будучи неудовлетворенными и собой, и новым местом работы, многие из вчерашних звезд в дальнейшем продолжили переходить из фирмы в фирму. Большинство из них не проработали на новом месте более пяти лет.

Примечательно, что заключение Гройсберга расходится с мнением большинства респондентов, из которых 85% выразили уверенность в том, что результативность звезды не зависит от компании и, таким образом, является в полной мере портативной.

Составляющие звездного потенциала

В чем же причина неудач многих аналитиков, сменивших место работы? Главным было то, что они сильно недооценивали свою зависимость от инфраструктуры, которой пользовались на предыдущем месте работы. При чем в большинстве случаев это осознавалось



Пять основных мыслей

1

Несмотря на распространенное мнение относительно портативности профессиональных качеств звезд, во многих случаях при переходе к иному работодателю их продуктивность существенно снижается.

2

Результативность звезд зависит от особенностей компании в значительно большей степени, чем принято считать.

3

Женщины-аналитики, как правило, имеют гораздо более устойчивую профессиональную портативность, чем их коллеги-мужчины.

4

Профессиональный успех звезды на новом месте в огромной степени зависит от качества компании, осуществлявшей найм, в том числе от ее стратегии ассимиляции и роли, на которую была приглашена звезда.

5

Компаниям стоит готовить собственных звезд, формируя культуру, ориентированную на непрерывное развитие специалистов.

уже после перехода к новому работодателю. «Мне понадобилось три дня, чтобы получить необходимую информацию от специалистов, курирующих отношения с инвесторами, что в Merrill заняло бы менее часа», – рассказал аналитик, перешедший из Merrill Lynch в небольшую фирму.

В книге детально анализируются контекстные составляющие профессионального успеха звезд, которые невозможно взять с собой, меняя компанию. В частности, это инфраструктура отношений, которая состоит из нитей, простирающихся во всех направлениях – и снизу вверх, и по горизонтали, и сверху вниз. Например, как отмечали и сами звезды, и их руководители, поддержка со стороны младшего аналитика (который, собственно, и должен способствовать тому, чтобы звезда выглядела как звезда) являлась более важной для их успеха, чем какой-либо иной ресурс.

Один из примеров горизонтальной инфраструктуры – взаимосвязи, сформировавшиеся между аналитиками и торговыми представителями. На Уолл-стрит любят говорить, что умелый торговый агент может кого угодно продать как мегазвезду. И в этом есть немалая доля истины. Хотя бы потому, что аналитики демонстрируют наиболее высокую результативность в компаниях, культивирующих командное взаимодействие между данными специалистами и торговыми агентами. Так, высокопрофессиональный продавец, фильтруя рекомендации аналитика, адаптирует их к потребностям конкретного клиента. Также он может посвятить своего коллегу в тонкости того, что нужно данному клиенту.

Помимо всего прочего звезды, оказавшись в новой для себя среде, могут столкнуться со сложностями из-за того, что их профессиональные знания в большей степени «заточены» под конкретную фирму. Так, учебные программы большинства компаний призваны научить специалистов наиболее эффективно использовать имеющиеся корпоративные ресурсы. Как правило, участниками таких курсов становятся наиболее перспективные сотрудники, что способствует возникновению у них чувства

собственной уникальности, а также упрочению взаимосвязей с таким же «избранными» коллегами.

Подобная система обучения приводит к формированию некоего внутреннего сообщества, члены которого полагаются на поддержку друг друга (хотя и не всегда это осознавая). У них формируется общий язык, происходит спонтанный обмен информацией, в том числе и так называемыми неявными знаниями,

Чем более турбулентной становится бизнес-среда, тем большее значение приобретает управление талантами

приобретенными каждым из них при выполнении конкретных задач и проектов. Данные нескольких исследований указывают на то, что наиболее продуктивных специалистов отличает способность использовать потенциал неформальных сетей фирмы, дающих доступ в том числе и к ее скрытым знаниям. В итоге может оказаться, что даже стандартные отраслевые умения (например, подготовка стандартных отчетов) утрачивают портативность и их невозможно так же продуктивно применить в иной среде.

И еще одно немаловажное наблюдение Гройсберга: «...людям, которым присуща основанная на прошлых успехах чрезмерная уверенность в своих интеллектуальных способностях, весьма сложно отказаться от умений и привычек, неприменимых в новых условиях. Такой специалист может активно взяться за освоение новых подходов, лишь осознав, что его продуктивность начала резко снижаться».

Итак, стремление компаний повысить свой потенциал с помощью найма звезд, как правило, не работает. Во-первых, в силу изложенных выше причин продуктивность специалиста

У звездного сотрудника должен быть помощник. Тогда эффективность общей работы увеличится

Основные подходы некоторых компаний с Уолл-стрит



может оказаться гораздо ниже ожидаемой. И, соответственно, затраты на оплату его труда не окупят себя. Во-вторых, не исключено, что сам факт привлечения извне разрекламированного специалиста вызовет возмущение и обиду людей, что негативно скажется на атмосфере в коллективе, качестве командной работы и коммуникаций.

Звезды и особенности компании

Однако при смене работодателя продуктивность звезд снижалась не всегда. В первую очередь это относится к аналитикам, перешедшим из относительно слабой фирмы в более сильную. Сравнивая эту категорию специалистов с их звездными коллегами, продолжившими работать в той же самой компании, автор заключил, что результативность первых не снижалась ни в кратко-, ни в долгосрочной перспективе. Работая в организации с ограниченными ресурсами, эти звезды (в отличие от своих коллег из крупных фирм)

научились в большей степени полагаться на свои способности и знания. Оказавшись в более богатой ресурсами среде, они довольно легко адаптировали к ней свои уже отшлифованные навыки.

И, наоборот, специалисты, перешедшие из более сильной в более слабую компанию, демонстрировали наибольший спад продуктивности. Таким образом, заключает автор, практически никогда звезда не является независимым носителем таланта – в немалой степени репутация аналитика как гения формируется за счет ресурсной поддержки со стороны работодателя.

Леди и джентльмены

Среди охваченных исследованием аналитиков бизнес-леди составили 18%. При этом, как подчеркивает автор, каждая из них продемонстрировала особо высокую результативность. Вероятно, это объясняется тем, что пробиться в преимущественно мужской среде можно, лишь обладая немалыми знаниями и амбициями, а

Прежде чем привлечь звездного специалиста извне, нужно поискать звезду в своей команде

также проявляя особую гибкость и психологическую устойчивость.

Но главным было то, что аналитики-женщины при переходе в другую компанию проявляли более устойчивую результативность, чем их коллеги-мужчины. Так, при переходе в фирму примерно такого же уровня, как и предыдущая, свой звездный статус утрачивали 37% мужчин и 18% женщин.

Автор относит такие различия в продуктивности на счет стратегий профессионального утверждения, которые используют представители обеих групп. Женщины в большей степени полагались на формирование сети внешних контактов (а не внутренних, как это в основном делают мужчины). Соответственно, они меньше зависели от условий конкретной компании и в процессе достижения звездного статуса развивали умения, которые легче применить в иной среде.

Кроме того, женщины более тщательно подходили к оцениванию потенциального работодателя и учитывали большее количество факторов, прежде чем принять решение об уходе из среды, где добились устойчивого успеха. Керол Муратор, звезда Morgan Stanley, объяснила это так: «Женщины действуют осторожнее, тщательно взвешивают все риски, так как у них нет “подушки безопасности” (в виде поддержки “своих людей” в прежней фирме), которая поможет выдержать удар в случае неудачи».

Также бизнес-леди несколько иначе видят суть своей работы. «Женщины основываются не на способности учуять (скажем, на каких ценных бумагах стоит сфокусировать внимание), не на умении войти в торговый зал с многозначительным видом, говорящим о том, что вот-вот должно произойти нечто важное. Их сильная сторона – вопросы, которые они постоянно себе задают. Например: действительно ли я представляю ценность для менеджера из Wellington? считает ли представитель Fidelity, что я заслуживаю доверия и стою того, чтобы вести со мной диалог?» – сказала в беседе с автором Лиза Шарлетт, директор по исследованиям Sanford C. Bernstein.

Интеграция звезд

Очевидно, что успех или неуспех звезды на новом месте работы, помимо изложенных выше факторов, в значительной степени зависит от компании, осуществляющей найм. Как подчеркивает автор, из охваченных исследованием инвестиционных банков только немногим удавалось эффективно ассимилировать специалиста в свою среду. При этом он выделяет два основных фактора успеха: наличие стратегий интегрирования высокопрофессиональных специалистов в среду фирмы и роль, предназначенная для привлеченной звезды.

Примечательно, что среди инвестиционных банков, ставших участниками данного исследования, лишь немногие обладали реально эффективными системами интеграции. Так, среди аналитиков, перешедших в Goldman Sachs, 94% смогли подтвердить свой звездный статус в последующий год работы, в Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ) – 90%. Но в Montgomery Securities данный показатель оказался существенно ниже – всего 17%. А в Merrill Lynch, компании, привлекавшей больше звезд, чем любой другой инвестиционный банк, из 34 на-

Недостаточно «купить» супераналитика — нужны продуманные подходы к его ассимиляции

нятых специалистов 59% смогли через год занять высокие позиции в рейтинге (показатель не плох, но и недостаточно хорош). Эти цифры говорят о том, что недостаточно купить и подключить супераналитика – нужны продуманные подходы к его ассимиляции. Как же подходят к делу Goldman Sachs и DLJ?

Подходы к ассимиляции звезд, используемые этими и некоторыми другими компаниями, имеют ряд общих моментов. К примеру, сначала эти банки глубоко изучили собственную организационную культуру, вычленив

Стоит задуматься

Как повлияло привлечение **звезды** на климат в коллективе?

1

Насколько **весом вклад звезд** в достижение общего результата?

2

3

Есть ли у вас **перспективные специалисты**, способные вырасти до звездного уровня?

Следует сделать

1

Улучшить обмен **неявными знаниями** между сотрудниками

2

3

Разработать **систему оценки** потенциала специалистов, уже работающих в компании

Продумать стратегии **максимально быстрой интеграции** внешних звезд в компанию

Как компании развивают собственных звезд



характеристики лучших исполнителей, подготовленных внутри компании. Далее следовал методичный поиск специалистов, обладающих аналогичными качествами, в фирмах, имеющих схожую культуру. Причем рекрутеры не ограничивались в своих поисках шумевшими компаниями. В поле их внимания также попадали гораздо менее известные игроки, работающие на региональных рынках или даже рынках других стран (при этом вопрос культурного соответствия никогда не упускался из виду).

Культура DLJ носит ярко выраженный предпринимательский характер, в то время как в Goldman Sachs она ориентирована на команд-

ную работу. DLJ интересовали звезды с портативными навыками, и практически все нанятые ею профессионалы работали в структурах, где ценились такие же профессиональные качества. Какими бы впечатляющими ни были достижения аналитиков Goldman Sachs (или иных банков с командно-ориентированной культурой), вопрос их привлечения не рассматривался. Это объяснялось сложностью интегрирования этих специалистов в совершенно иную культуру, а также невозможность определить, какая часть их продуктивности была обусловлена личными характеристиками, а какая – ресурсной поддержкой фирмы.

Для звездного специалиста, так же как и для обычного, нужны время и помощь при интеграции в команду

Кроме того, DLJ использовала тщательно выверенный процесс интервьюирования, чтобы удостовериться в том, что кандидат сможет функционировать в условиях предпринимательской культуры. Также на этапе найма потенциальному сотруднику четко говорилось, что от него ожидаются действия в агрессивном предпринимательском стиле.

В свою очередь, в Goldman Sachs кандидатам так же откровенно объясняли, что если они предпочитают действовать как независимые агенты, то лучше сразу отказаться от работы в компании. Как заметил директор по исследованиям Стив Ейнхон, проблема заключалась в том, чтобы обеспечить как можно более точное соответствие личностных, интеллектуальных и профессиональных характеристик индивида принципам культуры Goldman Sachs. Этот банк отдавал предпочтение аналитикам из небольших фирм, полагая, что если они смогли добиться заметных успехов в условиях скудной ресурсной базы, то, обогатив свой профессионализм ресурсами и репутацией Goldman, они, скорее всего, достигнут еще большего.

Сам факт привлечения разрекламированного специалиста извне может вызвать в коллективе возмущение и обиду

И Goldman Sachs, и DLJ собирали обширные профайлы кандидатов, включавшие, в частности, ранжирование аналитика клиентами, комментарии последних о ценности предоставленной им помощи и т.д. Решения о найме принимались с учетом мнения торговых агентов и трейдеров. Таким образом, уже на этом этапе закладывались основы взаимосвязей между ними и аналитиками.

Отличительной особенностью процесса найма Goldman Sachs была крайне высокая ин-

тенсивность интервьюирования – гораздо более высокая, чем даже в DLJ. По оценкам Абрама Клода, бывшего управляющего директора Russel Reynolds (фирмы, занимающейся подбором топ-менеджеров), серьезные претенденты на работу проходили где-то 20 интервью, которые проводились не только руководителями и будущими коллегами аналитика, но и представителями всех основных бизнес-направлений. Также опрашивались компании, с которыми ранее работал кандидат.

«Итак, примеры Goldman Sachs и DLJ говорят о целесообразности интегрирования стратегий найма звезд и их ассимиляции, – пишет автор. – Так как чем больше времени пройдет с момента привлечения специалиста до момента адаптации к новой среде, тем меньше шансов, что его продуктивность оправдает ожидания».

Роль звезды и продуктивность

61% охваченных исследованием аналитиков был нанят для работы в уже освоенных сферах деятельности, а 41% – для развития новых направлений. «Чтобы проиллюстрировать, как роль аналитика в новой фирме влияет на результативность, мы сфокусировались на оценке вероятности того, что звезда возглавит рейтинг через год после перехода, – отмечает автор. – При этом вероятность того, что аналитик сохранил бы свои позиции, оставшись на прежнем месте работы, составила 10%. Если же он, меняя работодателей, занимался развитием уже существующего направления, данная вероятность снижалась почти вдвое (до 5,8%), а если приступал к освоению новой сферы, вероятность оказаться на первом месте рейтинга уменьшалась до 4%».

Наибольшее снижение продуктивности аналитиков было зафиксировано в случае, если они переходили в новую компанию для освоения нового направления в одиночку. Если же такой переход осуществлялся командой, это позволяло компенсировать отсутствие

в фирме-нанимателе нужной инфраструктуры, и в такой ситуации результативность звезды практически не снижалась.

Подготовка собственных звезд

Если исходить из того, что портативность таланта – это в большей степени миф, чем реальность, то фирмам, чьим основным орудием производства является интеллектуальный труд, стоит задуматься о выращивании и удерживании собственных звезд. Как замечает автор, в случае Уолл-стрит такой подход скорее был исключением, чем правилом. За время проведения исследования только девять фирм подготовили своих аналитиков до уровня звезды. Процент рядовых специалистов, со временем занявших лидирующие позиции в рейтинге, различия – от 15,4% в DLJ и 14,9% в Sanford C. Bernstein до 3% в Merrill Lynch и 0,6% в UBS.

Также, как показало исследование, компаниям, в большей степени ориентированным на развитие собственных кадров, были присущи следующие характеристики.

1. Использование индивидуальных программ профессионального развития. По словам Лизы Шарлетт, директора по исследованиям Sanford C. Bernstein, ключ к успеху внутренних программ состоит в том, чтобы помочь их участникам эффективнее достигать индивидуальных целей и продуктивнее использовать свои творческие импульсы.

2. Наличие систем взаимного интеллектуального обогащения. Обычной практикой являлось наставничество, осуществляемое более опытными аналитиками в отношении своих коллег, взаимное обсуждение и критика итогов их работы, заимствование друг у друга наиболее действенных подходов и профессиональных секретов. Майкл Блумштейн, топ-менеджер Morgan Stanley, отметил, что использовать такие подходы можно, только сформировав определенный тип культуры. Он обычно говорил подчиненным: «Не забывайте, что ваш конкурент находится в другой фирме, а не в другом кабинете или за другим столом; суть культуры Stanley в том, чтобы чему-то научиться у тех, кто находится подле вас».

3. Приверженность руководителей идее развития собственных специалистов. Когда Джека Ривкина пригласили в Lehman Brothers на должность директора по исследованиям, аналитическое подразделение представляло, по его словам, «настоящий бардак». Помимо этого размеры его финансирования были гораздо меньше, чем суммы, которые вкладывали в аналогичные структуры Goldman Sachs и Merrill Lynch. Ривкин сделал ставку на то, чтобы превратить в звезд аналитиков, которые уже работали в компании. К этому решению его подтолкнуло не только отсутствие денег на привлечение суперспециалистов со стороны. В первую очередь им двигало убеждение, что именно так можно будет превратить малозффективную структуру в первоклассное подразделение.

Также, как подчеркивает автор, лучшие руководители аналитических подразделений непосредственно участвовали в обучении подчиненных. Как рассказал один из респондентов: «Когда вы вкладываете свое время и ресурсы в подготовку ваших людей, у них, чаще всего, возникает чувство “надо сделать максимум”. Вы берете кого-то, кто функционирует на уровне X, и получаете X + 30%».

4. Наличие программ непрерывного развития для специалистов разных уровней. «Если структура стремится превзойти конкурентов, то предоставление поддержки тем, кто приближается к звездности, является вполне логичным», – пишет автор. При этом он отмечает, что во многих компаниях глубоко укоренилось мнение о том, что звездами рождаются, а не становятся.

Среди тех, кто в корне не согласен с такой точкой зрения, – Стив Хаш, преемник Ривкина на посту директора по исследованиям Lehman Brothers. Вот его аргументы в пользу такой позиции: готовя собственных звезд, вы в итоге приходите к тому, что текучесть кадров в вашем подразделении резко сокращается. Вы обучаете многообещающих аналитиков, они достигают вершин, продолжают совершенствоваться сами и помогают это делать своим молодым коллегам. Таким образом формируется культура успеха, питающая саму себя подобно снежному кому, который, катаясь с горы, набирает все большую мощь ●●

Развитие системы обмена опытом и знаниями между сотрудниками компании повышает профессионализм команды