# Содержание

**Введение**
Нарушая правила ..... **9**

**ГЛАВА 1. ШКАЛА**

**Крушение у островов Силли**
Что мы считаем важным, но не можем измерить? ..... **20**

**Шкала**
Как измерить человеческий капитал? ..... **25**

**12 вопросов**
Связана ли наша шкала с результатами коммерческой деятельности? ..... **32**

**Суть дела**
Что означают эти открытия для конкретной компании? ..... **41**

**Восхождение**
Почему 12 вопросов расположены именно в таком порядке? ..... **47**

**ГЛАВА 2. МУДРОСТЬ ЛУЧШИХ МЕНЕДЖЕРОВ**

**Мудрые слова**
Кого опросил Институт Гэллапа? ..... **60**

**Что знают лучшие менеджеры?**
Революционная идея всех лучших менеджеров ..... **63**

**Что делают лучшие менеджеры?**
Четыре основные роли лучшего менеджера ..... **66**

**Четыре ключа**
Как лучшим менеджерам удается справляться со своей ролью? ..... **77**

## ГЛАВА 3. ПЕРВЫЙ КЛЮЧ: ОТБИРАЙТЕ ПО ТАЛАНТУ

**Что такое талант в понимании лучших менеджеров?**
Почему для совершенного выполнения любой задачи нужен талант? ..... 82

**Нужные люди**
Почему талант важнее, чем опыт, интеллект и целеустремленность? ..... 84

**Десятилетие мозга**
Может ли менеджер изменить подчиненного? ..... 93

**Навыки, знания и таланты**
В чем разница? ..... 98

**Мир с точки зрения таланта**
Какие мифы мы можем развенчать? ..... 112

**Как находят таланты**
Почему выдающиеся менеджеры так успешно отбирают по таланту? ..... 120

**Совет от тренера**
Что Джон Вуден думает о талантливых людях? ..... 128

## ГЛАВА 4. ВТОРОЙ КЛЮЧ: СТАВЬТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ЦЕЛИ

**Дистанционное управление**
Почему так сложно хорошо руководить людьми? ..... 130

**Распространенные заблуждения**
Почему многие менеджеры стремятся контролировать своих подчиненных? ..... 134

**Методом проб и ошибок**
В каких случаях необходимо следовать инструкции? ..... 144

**За что вам платят?**
Как убедиться в правильности цели? ..... 158

## ГЛАВА 5. ТРЕТИЙ КЛЮЧ: СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ДОСТОИНСТВАХ

**Помогите добиться большего**
Как лучшие менеджеры реализуют потенциал каждого работника? ..... 166

**Мифы о превращениях**
Почему нам так хочется улучшить людей? ..... 169

**Главное — правильно распределить роли**
Как успешные менеджеры столь последовательно добиваются совершенного исполнения? ..... 173

**Управление не по правилам**
Почему лучшие менеджеры нарушают золотое правило? ..... 177

**Тратьте больше времени на лучших сотрудников**
Почему лучшие менеджеры оказывают покровительство? ..... 180

**Как обходить недостатки?**
Как удается лучшим менеджерам превращать пагубные недостатки в нейтральные качества? ..... 194

## ГЛАВА 6. ЧЕТВЕРТЫЙ КЛЮЧ: НАЙДИТЕ НУЖНОЕ МЕСТО

**Выбиваясь из сил, слепо карабкаемся вверх**
Что не так со старой системой служебного продвижения? ..... 210

**Предыдущая ступень не обязательно ведет к следующей**
Почему мы продолжаем продвигать людей до уровня их некомпетентности? ..... 216

**Создайте героев в каждой роли**
Как восполнить недостаток уважения? ..... 219

**Три истории**
Что движет новой карьерой? ..... 230

**Искусство требовательной любви**
Как увольнять, не портя отношений? ..... 247

## ГЛАВА 7. КЛЮЧИ В ДЕЛЕ: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

**Искусство выявлять талант на собеседовании**
Какие вопросы задавать на интервью? ..... **258**

**Управление исполнением**
Поворот ключа ..... **267**

**Ключи в вашем кармане**
Может ли работник повернуть эти ключи самостоятельно? ..... **276**

**Рекомендации для компании**
Как создать атмосферу, благоприятную для лучших менеджеров? ..... **283**

## СОБИРАЕМСЯ С СИЛАМИ

## ПРИЛОЖЕНИЯ

**Приложение 1**
Путь Института Гэллапа к успешному бизнесу ..... **294**

**Приложение 2**
Говорят лучшие менеджеры ..... **298**

**Приложение 3**
Отбор по таланту ..... **300**

**Приложение 4**
В поисках 12 вопросов ..... **303**

**Приложение 5**
Метаанализ ..... **305**

**Благодарности** ..... **324**

# Введение

## Нарушая правила

У лучших менеджеров не так уж много общего. Это люди разного возраста, пола и национальности. У каждого из них свой стиль управления, перед каждым стоят особые задачи. Но, несмотря на эти различия, в одном они сходятся: прежде всего они нарушают общепринятые правила. Они не верят в то, что каждый человек способен достичь любой поставленной цели. Они не стараются помочь своим подчиненным преодолеть их недостатки. Они постоянно игнорируют золотое правило. А еще они оказывают покровительство некоторым подчиненным.

Подобные менеджеры — это революционеры, хотя немногие из них сказали бы так о себе. Эта книга покажет вам ход мыслей таких людей, объяснит, почему они отвергли принятые стереотипы, и откроет, какими идеями они руководствуются.

Мы не будем призывать вас заменить ваш стиль управления, никакого единого стиля нет, не было и быть не может. Наша цель — помочь вам усовершенствовать то, что есть.

Эта книга — результат четвертьвековых разработок Института Гэллапа. Первое исследование имело целью выяснить, какой видят свою работу наиболее талантливые люди. Было опрошено свыше миллиона человек из различных компаний, отраслей и стран. Мы интересовались всеми аспектами их трудовой деятельности и затем тщательно анализировали ответы, стремясь выявить основные критерии.

В ходе работы было сделано множество открытий, но самое значительное можно сформулировать следующим образом: нужны выдающиеся руководители. Если поначалу решающих факторов может быть несколько (харизма лидеров компании, щедрое вознаграждение, суперсовременные обучающие программы), однако продолжительность и продуктивность его деятельности в первую очередь зависят от непосредственного начальника.

Возникает вопрос: каким образом удается менеджерам находить, использовать и удерживать таланты? За ответом мы обратились к первоисточнику — частным предприятиям, акционерным обществам и организациям общественного сектора — и провели интервью с управляющими. Мы попросили предоставить нам результаты их коммерческой деятельности (товарооборот, прибыль, уровень потребительской удовлетворенности, текучесть кадров, а также данные опросов), чтобы вычленить наилучших менеджеров.

За двадцать пять лет Институт Гэллапа провел, записал и расшифровал полуторачасовые интервью более чем с 80 000 менеджеров. Это могли быть руководители высшего, среднего или нижнего звена (обязательное условие — как минимум один человек в подчинении). Нас интересовали те, кому удавалось эффективно использовать способности своих подчиненных для достижения хорошего коммерческого результата. Нужно было определить, что объединяет специалистов с различными стилями управления.

Оказалось, что их идеи на первый взгляд просты и очевидны, однако при ближайшем рассмотрении претворить их в жизнь не так уж легко. Стереотипам следовать легче. Легче поверить в безграничный потенциал каждого человека. Легче считать, что лучший способ помочь подчиненному — работать над его слабыми сторонами. Легче поступать с другими так, как хотелось бы, чтобы поступали с тобой. Легче обращаться со всеми подчиненными одинаково: никто не обвинит в фаворитизме.

Стереотипы соблазнительно просты и удобны, а путь лучших менеджеров — труден и тернист. Он требует дисциплины, целеустремленности, доверия и — наверное, самое важное — желания выработать индивидуальный подход к каждому. На страницах этой книги вы не увидите ни ультрановых теорий, ни готовых рецептов. Здесь вас ждет знакомство с разнообразными представлениями о таланте как таковом и секретах его превращения в стабильно высокий коммерческий результат. От вас требуется лишь внедрить подобный подход в свою практику.

* * *

В книге собраны мнения 80 000 руководителей и примерно около миллиона менеджеров. Результаты опросов позволяют подкрепить наши гипотезы неопровержимыми фактами. Ниже мы приводим фрагмент одного из интервью. В целях сохранения конфиденциальности имена изменены.

Итак, Майкл. Он управляет рестораном, принадлежащим одному из крупнейших гостиничных комплексов на северо-западе Тихоокеанского побережья. Во время нашей первой беседы с Майклом, состоявшейся 15 лет назад, этот ресторан входил в 10% лучших в компании по показателям товарооборота, рентабельности, роста, сохранения персонала и уровня потребительской удовлетворенности. В глазах своего коллектива Майкл — великий менеджер.

По ходу чтения вы будете узнавать идеи Майкла, которые эхом повторяются почти в каждом интервью. Однако мы не станем указывать вам на совпадения: в каждой главе вы сами будете находить эти связи. А сейчас давайте послушаем Майкла.

Институт Гэллапа (ИГ): Расскажите о вашей лучшей команде.

*Майкл: Уточните, пожалуйста, вопрос. Здесь работает как минимум тридцать человек.*

*ИГ: Тогда расскажите о тех, кто составляет ядро компании.*

Майкл: Думаю, самой лучшей была команда, работавшая у меня несколько лет назад. Их было четверо. Брэду было около тридцати пяти лет, он был профессиональным официантом и очень гордился званием лучшего официанта в городе. А какое у него было чутье! Клиент едва успевал подумать о том, что было бы неплохо попросить принести воды, меню... неважно, что. Брэд был уже тут как тут.

Гэри был бесхитростным, — не наивным, а именно бесхитростным. Он изначально воспринимал окружающий мир как дружелюбный, с его лица никогда не сходила улыбка. Это не значит, что он не был профессионалом, конечно же, он им был. Аккуратист, всегда в идеально отглаженной рубашке. Но что меня действительно поражало, так это отношение людей к Гэри: всем нравилось быть рядом с ним.

Сьюзан была нашим солнышком. Веселая, энергичная и умевшая хорошо себя подать. Поначалу она показалась мне немного вздорной и недалекой, но время показало, что я ошибался. Она отлично управлялась с клиентами. В самые напряженные вечера она могла вежливым, но не терпящим возражений тоном заявить посетителям, что бронирование столиков в последнюю минуту невозможно. В обеденное время некоторые клиенты хотели поскорее получить заказ, расплатиться и уйти. Стоило Сьюзан заметить лишь намек на нетерпение, как она давала знак официанту, чтобы тот был порасторопнее. Она была внимательна и принимала правильные решения.

Эмма сплачивала нас. Она была очень спокойной и ответственной, всегда помнила о других членах команды. Перед нелегким субботним вечером Эмма обычно собирала народ и напоминала коллегам, что надо хорошо показать себя, быть бдительными, помогать друг другу при затруднениях.

Эти четверо были опорой моей самой лучшей команды. Мне почти не нужно было вмешиваться. Они прекрасно

справлялись сами. Они обучали новеньких, подавали отличный пример коллегам и даже увольняли тех, кто не подходил. Можно сказать, что целых три года ресторан держался на них.

*ИГ: А где они сейчас?*

Майкл: Сьюзан, Эмма и Гэри окончили университет и вернулись на восток, а Брэд и сейчас работает со мной.

*ИГ: У вас есть секрет формирования блестящих команд?*

Майкл: Нет, вряд ли здесь есть какой-то секрет. Думаю, главная задача хорошего менеджера — помочь человеку чувствовать себя комфортно, оставаясь самим собой. Ведь все мы во многих ситуациях теряем чувство уверенности. Разве не было бы замечательно, если бы на работе мы не попадали в подобные ситуации? Я не старался переделать Брэда, Сьюзан, Гэри и Эмму. Я не стремился сделать их клонами друг друга. Я хотел создать атмосферу, в которой они бы раскрылись как личности. Они не пытались подавить друг друга, а клиенты были ими довольны, поэтому меня не заботило, что они были такие разные.

*ИГ: Как вам удалось настолько хорошо узнать этих* людей?

Майкл: Я проводил с ними много времени: я их выслушивал, мы часто отправлялись вместе пообедать или пропустить стаканчик, иногда я приглашал их на выходные к себе в гости. Все это помогало мне понять, какими они были на самом деле.

*ИГ: А что вы думаете об утверждении «Близкое общение порождает неуважение»?*

Майкл: Оно неверно. Как вы можете руководить людьми, не понимая их, не зная их стиля, мотивации и личных обстоятельств? Это едва ли возможно.

*ИГ: Как вы считаете, должен ли менеджер относиться ко всем подчиненным одинаково?*

Майкл: Конечно, нет.

*ИГ: Почему?*

Майкл: Потому что все люди разные. Я сегодня рассказал вам о Гэри, о том, каким прекрасным работником он был. Однако дважды, когда его шуточки переходили границы дозволенного, мне пришлось пойти на крайние меры. Я действительно хорошо относился к Гэри, но вынужден был указывать ему на дверь. Наши отношения навсегда бы испортились, если бы я не топнул ногой и не сказал: «С понедельника можешь не выходить на работу». После каждого увольнения Гэри лучше понимал себя и свои жизненные ценности, поэтому оба раза я принял его обратно. Думаю, он стал лучше благодаря тому, как я с ним обращался.

Мой железный кулак срабатывал с Гэри, а для Брэда этот подход был неприменим. Если бы я повысил на Брэда голос, это не привело бы к желаемому результату: он бы моментально замкнулся в себе. Поэтому, если я не соглашался с Брэдом, я осторожно объяснял ему суть проблемы в спокойной беседе.

*ИГ: Справедливо ли по-разному относиться к своим подчиненным?*

Майкл: Думаю, да. По-моему, люди хотят, чтобы их понимали. Обращаясь с ними по-разному, я помогаю им почувствовать себя уникальными. Если один содержит семью, а другой — студент, то первому я выделю лучшие часы, чем второму. Студент может быть этим недоволен, но когда я объясняю ему ситуацию, он обычно успокаивается. Кроме того, теперь он знает, что я войду и в его положение, когда ему что-нибудь потребуется. Такой подход позитивно сказывается на отношениях с подчиненными.

*ИГ: Приходилось ли вам увольнять кого-нибудь, кроме Гэри?*

Майкл: К сожалению, приходилось. Как и большинство менеджеров, я иногда нанимаю не тех людей, что негативно сказывается на результатах работы.

*ИГ: В чем заключается ваш подход к увольнению?*

Майкл: Делать это быстро. Чем быстрее, тем лучше. Если кто-то постоянно плохо работает, вы можете подумать, что милосерднее будет подождать. Это не так. Вы только усугубите проблему.

*ИГ: Вы управляете людьми уже 15 лет. Если бы вас попросили дать совет начинающему менеджеру, каким бы он был?*

Майкл: Вообще-то я в этом не эксперт. Я сам до сих пор учусь.

*ИГ: Отлично сказано! Тогда просто поделитесь парой идей, которые помогали вам все эти годы.*

Майкл: Ну... Во-первых, надо нанимать нужных людей. Если вы с этим справитесь, все остальное будет намного проще.

Доверяйте людям, которых вы приняли на работу. У нас все знают, что касса открыта. Если кому-то нужно перехватить пару долларов на сигареты или двести для выплаты аренды, нужно просто оставить расписку в кассе и потом вернуть долг. Если вы ожидаете от людей только хорошего, они и будут поступать хорошо. Меня редко разочаровывали, а если такое и случалось, я не считал это поводом менять правила и наказывать всех остальных.

Другая идея — не торопитесь продвигать людей. Хорошо оплачивайте их труд, старайтесь сделать их нынешнюю работу во всех отношениях привлекательной, чтобы они продолжали ею заниматься. Брэд — отличный официант, но из него бы получился ужасный менеджер. Он любит работать с людьми, к которым он испытывает уважение. Он действительно уважает посетителей. А вот к некоторым новеньким он относится не столь почтительно. Если бы он стал менеджером, ему бы пришлось работать с этими людьми непосредственно.

Еще один важный совет: никогда не переводите стрелки. Никогда не говорите: «Я считаю эту идею неудачной, но начальство на этом настаивает». Такой перевод стрелок может упростить работу с вашей командой, но ослабит

организм, точнее, организацию в целом. Значит, в долгосрочной перспективе вы себе же ставите палки в колеса. Еще хуже придется тем, кто дает обещания, которые едва ли удастся сдержать. Вы ведь не можете предугадать будущую политику своей компании, поэтому рекомендую придерживаться простого правила: давайте своим подчиненным мало обещаний и неукоснительно их выполняйте. Вот, пожалуй, и весь список идей.

*ИГ: Чем еще из вашего опыта руководства людьми вы могли бы с нами поделиться?*

Майкл: Наверно, только одним: менеджер должен помнить, что он ежедневно находится на сцене. Люди наблюдают за ним: каждый его поступок и каждое его слово — сигнал для подчиненных. Эти сигналы влияют на результаты работы. Поэтому никогда не забывайте о том, что вы на сцене.

Вот вы и познакомились с Майклом или, по крайней мере, с некоторыми его идеями. Мы выслушали тысячи таких майклов, сотни тысяч людей, работающих под началом похожих на него руководителей. Некоторые идеи Майкла признаются везде: никогда не переводите стрелки, не давайте много обещаний и всегда их выполняйте. Однако большинство его принципов являются новаторскими: стремление помочь своим подчиненным самовыразиться, индивидуальный подход к разным людям, желание близко узнать своих подчиненных, доверие. Он признает, что не может изменить людей, а может только облегчить достижение их целей. Как и другие лучшие менеджеры, Майкл нарушает правила, диктуемые принятыми стереотипами.

Перемены — часть современной жизни. Бизнес-климат постоянно изменяется, в моду входят новые подходы к управлению человеческими ресурсами, а затем теряют актуальность. А мы искали то, что не подвержено изменениям. В чем всегда нуждаются таланты? Что всегда делают

лучшие менеджеры, чтобы направить талант на достижение результата? Каковы ключи к решению проблем поиска, мотивации и сохранения «светлых голов»? Что остается постоянным? Таковы были наши вопросы.

На страницах этой книги мы представим вам наши выводы.

# Глава 1

# Шкала

- **Крушение у островов Силли**
- **Шкала**
- **12 вопросов**
- **Суть дела**
- **Восхождение**

# Крушение у островов Силли

## Что мы считаем важным, но не можем измерить?

Темной ночью в октябре 1707 г. Британия потеряла морскую эскадру. И виной тому были отнюдь не боевые действия неприятеля. Адмирал Клодисли Шовелл ошибся в расчетах, и его флагманский корабль разбился о скалы островов Силли, расположенных возле юго-западного побережья Англии. Другие корабли, следовавшие за флагманом, постигла та же участь. Четыре военных корабля и 2000 жизней были потеряны.

Утрата была ошеломляющей. Но будем справедливы к адмиралу: в том, что случилось, не было ничего удивительного. Представление о долготе и широте существовало уже в I в. до н. э. Но к началу XVIII в. способ точно определять долготу все еще не был найден, и никто точно не мог знать, как далеко на запад или на восток он заплыл. Мореплаватели могли оценить пройденное расстояние, либо прикинув среднюю скорость движения, либо измерив время, за которое брошенный за борт судна лаг проплывет от носа к корме. Вполне понятно, почему вынужденный полагаться на такие грубые расчеты адмирал совершил эту роковую ошибку.

Катастрофа была вызвана не невежеством адмирала, а невозможностью измерить показатель, важность которого он четко осознавал, — географическую долготу.

Похожая ситуация складывается и в современном деловом мире. Многие компании понимают, что умение находить и удерживать талантливых работников жизненно необходимо для их долгосрочного успеха, однако они не могут определить, насколько эффективно они это делают.

Авторы книги «Цепочка достижения прибыльности в сервисе» (The Service Profit Chain) Джеймс Хескет, Эрл Сассер и Леонард Шлезингер утверждают, что, чем бы вы ни занимались, единственная политика, гарантирующая долгосрочную прибыль, состоит в создании такой рабочей атмосферы, которая бы привлекала, заинтересовывала и удерживала талантливых людей. Это звучит убедительно, но уже лет 20 как убеждать в этом никого не нужно. В условиях избыточного предложения на рынке труда компании идут на многое, лишь бы их люди не смотрели по сторонам в поисках лучшей работы. Если бы вы работали в General Electric, то могли бы стать одним из 23 000 сотрудников, получивших опционы на акции компании. Сотрудники Allied Signal и Starbucks могут воспользоваться услугами консьерж-службы компании, если нужно доставить родителям цветы или выгулять домашнего питомца. А в офисе Eddie Bauer установлены массажные кресла на случай, если у служащих от долгого сидения за компьютером заболит спина.

Однако срабатывают ли эти «пряники»? Действительно ли они удерживают только наиболее эффективных сотрудников? А может быть, они привлекают всех без разбора — и трудоголиков, и лодырей?

В действительности это никому не известно. Почему? Потому что хотя все осознают, насколько важно находить, заинтересовывать и удерживать талантливых людей, не существует точных критериев оценки. Те показатели, которые можно использовать в этих целях (средний срок работы в компании, количество дней, необходимое для заполнения вакансии, или данные опросов), недостаточно

точны. Для делового мира они — современный аналог лага, брошенного за борт судна.

Необходим простой и точный измерительный инструмент, своеобразная шкала, позволяющая судить об успехах той или иной компании на фоне прочих, с точки зрения привлечения и сохранения талантливых людей. Без такой шкалы многие фирмы могут оказаться в незавидном положении: они будут знать, чего хотят достичь, но людей, способных сделать это, у них не будет.

Сейчас на рынке появилась новая влиятельная группа участников, тоже нуждающихся в такой шкале. Это институциональные инвесторы, такие как Совет институциональных инвесторов (Counsil of Institutional Investors — CII), управляющий активами на один триллион долларов, или крупнейший пенсионный фонд Калифорнии CalPERS (California Public Employees Retirement System), который управляет 260 млрд долларов. Именно они определяют направление развития делового мира, а все остальные следуют за ними.

Институциональные инвесторы, выражающие мнение своих многочисленных акционеров, всегда требовали наилучшего результата, а это в первую очередь высокие показатели эффективности и прибыльности. Традиционно инвесторы концентрировались на таких жестких показателях, как уровень прибыльности активов и экономическая добавленная стоимость. Субъективные вопросы, к примеру корпоративная этика, их почти не заботили. По их мнению, корпоративную этику можно сравнить с опросом общественного мнения в СССР: на первый взгляд интересно, но в действительности значения не имеет.

По крайней мере, так было раньше. В последнее время институциональные инвесторы стали больше интересоваться тем, как компании относятся к своим сотрудникам. Действительно, представители CII и CalPERS встречались в Вашингтоне, чтобы обсудить «практику создания хороших

рабочих мест... и то, как заинтересовать инвестируемые компании в том, чтобы они ценили лояльность сотрудников, поскольку она повышает продуктивность».

Откуда этот неожиданный интерес? Просто институциональные инвесторы стали осознавать, что для кого бы то ни было — разработчика программного обеспечения или водителя грузовика, бухгалтера или управляющего гостиницей — ключевыми аспектами деятельности являются, как сказал Томас Стюарт в «Интеллектуальном капитале»*, «наиболее важные стремления человека: воспринимать информацию, делать выводы, создавать что-то самому и строить отношения с окружающими». Это означает, что большая часть стоимости компании находится «между ушами ее сотрудников». Поэтому любое увольнение влечет за собой снижение стоимости компании. А если учесть, что зачастую люди увольняются не в никуда, а уходят к конкурентам...

По мнению Баруха Лева, профессора финансов и бухгалтерского учета в Школе бизнеса Стерна Нью-Йоркского университета, активы и обязательства, перечисленные в балансовом отчете, составляют лишь 60% от реальной рыночной стоимости. Со временем этот разрыв только увеличивается. В 1970 – 1980 гг. 25% изменений рыночной стоимости компании можно было объяснить колебанием ее прибыли. Сегодня, как утверждает профессор Лев, эта цифра упала до 10%.

Количество определяющих факторов вышло далеко за пределы простых показателей прибыли и стоимости активов. Но чтобы учесть их полностью, ни у кого нет подходящих инструментов, кроме старых бухгалтерских счетов; и повсюду их костяшки так и щелкают в тщетных усилиях угнаться за ситуацией. Стив Уоллмен, один из бывших руководителей SEC (Securities and Exchange

* *Стюарт Т.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. — М.: Поколение, 2007.

Commission — Комиссия по ценным бумагам и биржам), говорит: «Если глубже копнуть этот вопрос [стоимости компании], то мы увидим, что финансовые отчеты все меньше и меньше отражают ценность компании. Необходимо разработать более действенные методы оценки нематериальных активов, исследований и разработок, удовлетворенности клиентов и удовлетворенности сотрудников».

Компаниям, менеджерам, институциональным инвесторам, даже представителю SEC — всем нужен простой и точный инструмент, определяющий преимущество одного рабочего места перед другим. И Институт Гэллапа такой инструмент создал.

# Шкала

## Как измерить человеческий капитал?

Что представляет собой по-настоящему интересное и «живое» место работы?

Впервые попав в здание компании Lankford — Sysco, расположенное в нескольких милях от Оушен-Сити (штат Мэриленд), вы не заметите ничего особенного. Хотя обстановка покажется вам несколько странной. Там стоит непривычный запах, смесь полуфабрикатов и машинного масла. До потолка высятся ряды стеллажей, иногда глаз натыкается на погрузочную платформу или конвейерную ленту. А мельтешащие вокруг люди, одетые, словно они собрались на Северный полюс, загружающие или вытаскивающие из морозильных установок какие-то загадочные ящики, усилят первое впечатление.

Поблуждав по офису, вы понемногу осваиваетесь. Навстречу вам спешат сосредоточенные и энергичные люди. Направляясь к стойке администратора, вы проходите мимо огромной «исторической» фрески: «Вот Стэнли Лэнкфорд нанимает первого работника. Это здание офиса до пристройки склада...»

Стена за стойкой администратора украшена портретами улыбающихся людей. Их несколько дюжин, и под каждым из них — надпись, на которой указано количество лет работы в компании и еще какая-то цифра.

«Это сотрудники службы доставки, — объясняет президент компании Фрэд Лэнкфорд. — Мы разместили здесь

их фотографии, чтобы чувствовать себя ближе к ним. Они ведь так много времени проводят за пределами офиса с нашими клиентами. Вторая цифра — это количество миль, которое сотрудник преодолел в прошлом году. Мы гордимся их достижениями».

В 1964 г. Стэнли Лэнкфорд и трое его сыновей — Том, Фрэд и Джим — основали Lankford Operation, семейное предприятие по приготовлению и доставке пищи. В 1981-м произошло слияние с Sysco — пятнадцатимиллиардным предприятием-гигантом, занимающимся распространением пищевых продуктов. Основным условием контракта было сохранение за сыновьями Стэнли постов гендиректоров. Компания Sysco согласилась, и сейчас все стороны очень довольны этим решением.

Lankford — Sysco входит в 25% лучших подразделений Sysco по показателям роста, объема сбыта и прибыли на каждого работника, а также доли рынка. Коэффициент текучести кадров не превышает 10%, невыход на работу, как и во всей компании, низкий, а сокращений почти не бывает. И главное — подразделение Lankford — Sysco лидирует по показателю потребительской удовлетворенности.

Как удалось этого добиться? Фрэд говорит, что это не так уж и трудно. Он доволен своими схемами оплаты труда по результату: все достижения измеряются, каждый показатель вывешивается на обозрение, и за каждый из них полагается определенное вознаграждение. Однако Фрэд не видит в этом ничего особенного. Обычная рутинная работа: думать о нуждах потребителей, выделять настоящих лидеров, обращаться с людьми уважительно, уметь слушать.

Он замолкает, чувствуя ваше разочарование из-за того, что выдача Главной тайны не состоялась.

Как бы то ни было, методы Фрэда себя оправдывают. Операторы автопогрузчиков расскажут вам о личных достижениях в «поднятии большего количества грузов» или «наименьшем количестве поломок». Водители похвастаются

успешной авральной доставкой кетчупа в ресторан. Каждый будет говорить о своей роли в процессе качественного обслуживания потребителей компании.

Такое ощущение, что все 840 служащих по-настоящему увлечены поставленными перед ними задачами в компании, которая считается в городке Покомоук очень престижным местом работы.

Вероятно, вы неоднократно сталкивались с компаниями, работающими на полную мощность. Достижения там стабильно высокие, текучесть кадров низкая, а армия лояльных потребителей пополняется с каждым днем. Как вы думаете, какие факторы помогают привлечь и сохранить наиболее перспективных сотрудников, а какие притягательны для всех — и лучших, и посредственных, и откровенных бездельников?

Действительно ли для талантливых людей большое значение имеет такая схема оплаты, при которой их труд оплачивается по результату? Или наоборот: если удовлетворены их основные финансовые потребности, доверие начальника становится для них важнее, чем выплаты и привилегии. Не впустую ли расходуются деньги, потраченные на нарядное оформление офисов и столовых? А может быть, такие работники превыше всего ценят комфортную рабочую обстановку?

Чтобы создать нашу шкалу, мы должны дать ответы на подобные вопросы.

* * *

За 25 лет Институт Гэллапа провел интервью более чем с миллионом служащих. Каждому из них были заданы сотни вопросов, затрагивающих разнообразные аспекты трудовой деятельности. Объем данных, как вы понимаете, больше всего напоминал гигантский стог сена, который нам пришлось разбирать соломинку за соломинкой, чтобы отыскать иголку. Мы должны были отобрать те несколько вопросов,

которые действительно помогли бы измерить основные характеристики хорошего рабочего места.

Если вы хоть немного разбираетесь в статистике, то легко догадаетесь, какими методами мы воспользовались: фокус-группы, факторный анализ, регрессионный анализ, исследование совокупной достоверности, глубинные интервью. (Методика исследования подробно описана в приложении.)

Если же статистика для вас — пустой звук, то приведенный ниже пример поможет вам представить то, что мы делали.

В 1666 г. в Кембридже Исаак Ньютон закрыл ставни и остался в кромешной темноте. На улице ярко светило солнце. Ученый вырезал в одной из ставен маленькую дырочку и установил напротив нее стеклянную призму. Когда луч света проходил сквозь дырочку, а затем сквозь призму, на стене напротив окна веером расходились прекрасные радужные полосы. Наблюдая переливающийся спектр, Ньютон понял, что под воздействием призмы луч раскладывается на разные цвета, а значит, белый цвет — это просто комбинация всех цветов видимой части спектра, от темно-красного до глубокого фиолетового, и что единственный способ получить белый цвет — смешать разные цвета.

Нам хотелось, чтобы наш статистический анализ сыграл роль призмы Ньютона. Мы стремились разложить характеристики по-настоящему хороших рабочих мест на составляющие, чтобы выяснить, какие из них ключевые. Тогда можно было бы с уверенностью сказать: «Если собрать то-то, то-то и то-то воедино, то появится рабочее место, способное заинтересовать, увлечь и удержать персонал».

Мы выискивали закономерности в огромном количестве собранных данных. Какие вопросы служат просто для оценки одного и того же фактора? Какие вопросы позволяют лучше оценить каждый фактор? Нас не интересовали вопросы, на которые все единодушно отвечали: «Совершенно согласен». Точно так же нам не были нужны вопросы

со столь же единодушным ответом «Совершенно не согласен». Мы искали вопросы, на которые самые перспективные работники — лояльные и продуктивные — отвечали утвердительно, а все остальные — середнячки и просто лодыри — нейтрально или отрицательно.

В результате вопросы, которые, как нам казалось, станут безусловными лидерами, — те, что касались заработной платы и привилегий, — оказались отсечены точным лезвием анализа. А такие несущественные на первый взгляд вопросы, как «Знаю ли я, что от меня ожидается?», вышли на первый план.

Мы отсекали и отбраковывали, переделывали и перерабатывали, продвигаясь все дальше и дальше... Когда пыль наконец осела, мы сделали открытие: качество рабочего места можно определить, задав в общей сложности 12 вопросов. Возможно, они и не дают исчерпывающей информации, но фиксируют ее наиболее важную часть, а именно — основные показатели, определяющие способность привлечь, заинтересовать и удержать наиболее ценных сотрудников.

Вот эти вопросы:

1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?
2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?
3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?
4. Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?
5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?
6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?

7. Есть ли у меня ощущение, что на работе считаются с моим мнением?
8. Позволяют ли мне задачи (цели) моей компании чувствовать важность моей работы?
9. Считают ли мои коллеги (товарищи по работе) своим долгом выполнять работу качественно?
10. Работает ли в моей компании один из моих лучших друзей?
11. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе беседовал со мной о моем прогрессе?
12. Были ли у меня на работе в течение прошедшего года возможности для учебы и роста?

Эти 12 вопросов — самый простой и точный инструмент измерения достоинств рабочего места.

Начиная исследование, мы не знали, к каким результатам придем. Только пропустив через эту «призму» свыше миллиона вопросов, стало ясно, какие из них наиболее показательны. Если вы сможете обеспечить такую рабочую атмосферу, что ваши подчиненные дадут положительные ответы на все 12 вопросов, честь вам и хвала.

На первый взгляд эти вопросы кажутся очень простыми, однако чем дольше их просматриваешь, тем больший интерес они вызывают.

Во-первых, вы, вероятно, заметили, что многие характеристики содержат качественные уточнения: «Работает ли в моей компании один из моих лучших друзей?» или «Есть ли у меня работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?». Когда вопрос поставлен подобным образом, сложно ответить «Совершенно согласен» (или «5» по шкале от «1» до «5»). А это как раз то, чего мы добивались, — найти такие вопросы, которые выделят самые производительные подразделения из общего числа. Выяснилось, что, если убрать превосходную степень, вопрос не поможет столь успешно разделить

респондентов на разные категории. Все — и лучшие, и отстающие — ответят: «Совершенно согласен». А вопрос, на который все дают одинаково положительный ответ, — это слабый вопрос.

Эффективность нашей шкалы обусловлена формулировками. В самих вопросах ничего нового нет. Все мы знаем, что, например, хорошие взаимоотношения и частая похвала — это жизненно важные элементы хорошей работы. Однако было непонятно, как определить, присутствуют ли эти компоненты, и если да, то в какой степени. Институт Гэллапа выделил как раз такие вопросы, которые решают эту задачу.

Во-вторых, вы просто не могли не обратить внимания на отсутствие вопросов о заработной плате, привилегиях, руководстве или организационной структуре. Изначально они были, но в ходе анализа отсеялись. Это не означает, что они не важны. Просто они представляют одинаковый интерес абсолютно для всех. Конечно, если уровень заработной платы в вашей компании на 20% ниже среднерыночной, вам будет сложно привлечь к себе людей. Однако доведение заработной платы и привилегий до рыночного уровня — шаг хоть и разумный, но недостаточный. Такие действия подобны билетам на бейсбольную площадку: они позволят вам туда попасть, но не помогут выиграть.

# 12 вопросов

## Связана ли наша шкала с результатами коммерческой деятельности?

Институт Гэллапа стремился разработать метод определения «сильных» рабочих мест, — таких, которые бы привлекали и удерживали самых эффективных сотрудников и при этом отсеивали бы посредственных. Если сотрудники, давшие положительные ответы на предложенные нами вопросы, работают в наиболее успешных структурах, значит, мы отобрали действительно самые показательные вопросы. Таковой и была наша цель при создании шкалы. Подтверждает ли практика наши выводы?

Чтобы выяснить это, в течение весны и лета 1998 г. Институт Гэллапа провел широкомасштабное исследование.

Мы попросили 24 фирмы из 12 отраслей экономики предоставить нам данные по четырем показателям коммерческой деятельности: производительности, прибыли, коэффициенту удержания персонала и удовлетворенности клиентов. В исследовании приняли участие более 2500 организационных единиц. Определение «организационной единицы» зависело от отрасли: для банковской деятельности — это отделение, для гостиничного бизнеса — ресторан или отель, для обрабатывающей промышленности — завод или фабрика и т. д.

Мы провели интервью со служащими этих отделений, ресторанов, отелей, фабрик, попросив их дать ответы на каждый из 12 вопросов по пятибалльной шкале,

где «1» — это «Совершенно не согласен», а «5» — «Совершенно согласен».

В опросе приняли участие 105 000 человек. Теперь мы могли выяснить, действительно ли вовлеченные сотрудники 2500 структур из 24 компаний способствуют достижению успешных результатов коммерческой деятельности.

Мы надеялись, что связь результатов коммерческой деятельности и ответов всплывет на поверхность, но полной уверенности у нас не было. Эта связь кажется очевидной, ведь все мы часто слышим такие утверждения, как «Довольные работники более продуктивны» или «Если вы хорошо относитесь к сотрудникам, они будут хорошо относиться к вашим клиентам». Однако попытки доказать это чаще всего заканчивались ничем. Действительно, в большинстве случаев, если вы изучите ответы служащих на 100 вопросов, считайте, что вам повезло, если вы докажете связь между пятью-шестью из них и результатами коммерческой деятельности. К сожалению, если вы повторите исследование, то, скорее всего, в лидеры вырвутся другие пять-шесть вопросов.

Казалось бы, если каждый из четырех показателей — производительность, прибыль, коэффициент удержания персонала и удовлетворенность клиентов — имеет такое огромное значение, то все усилия должны быть посвящены зависимости между удовлетворенностью сотрудников и результатами коммерческой деятельности. Ничего подобного. Если работы, в которых изучается эта связь в рамках отдельно взятой компании, еще можно найти, то исследований по различным компаниям и отраслям просто нет. Институт Гэллапа первым выявил взаимосвязь удовлетворенности сотрудников и результатов коммерческой деятельности.

Почему же возник такой вакуум вокруг этого вопроса? Скорее всего, потому что у каждой компании — свой метод измерения ключевых показателей. Например, Blockbuster Video определяет производительность через объем продаж

на квадратный метр, Lankford — Sysco — через количество отгруженных контейнеров и частоту поломок. При расчете коэффициента удержания персонала Walt Disney Company учитывает только тех сотрудников, которые работают полный рабочий день, в то время как Marriott — и не полностью занятых. Практически невозможно обнаружить взаимосвязь между мнениями сотрудников и результатами коммерческой деятельности, когда необходимые показатели рассчитываются по-разному.

К счастью, мы нашли решение — это метаанализ. Подробное изложение его сути усыпит даже самых ярых любителей цифр, поэтому мы просто скажем, что это статистический метод, позволяющий преодолеть различия в способах измерения результатов.

Таким образом, сочетая показатели результатов деятельности свыше 2500 организационных единиц и данные опроса более чем 105 000 служащих, мы смоделировали формулы метаанализа, нажали кнопку «Пуск» и затаили дыхание.

И вот что мы обнаружили. Во-первых, мы увидели, что те, кто дал больше утвердительных ответов, работали в подразделениях с более высокими уровнями показателей коммерческой деятельности. Это стало первым доказательством существования взаимосвязи между удовлетворенностью служащих и результатами деятельности организационной единицы в различных компаниях.

Во-вторых, метаанализ выявил, что ответы различались в зависимости от конкретного подразделения, а не от политики компании в целом. Не зарплата, не привилегии, не харизма генерального директора, а личность непосредственного начальника — главный фактор, определяющий удовлетворенность рабочим местом. Мы обсудим это открытие более подробно чуть позже, а сейчас давайте сконцентрируемся на нашем первом открытии — взаимосвязи между

мнением участников опроса и результатами деятельности компаний.

## ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ И РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Для тех, кто серьезно заинтересовался, в приложении мы приводим подробное описание наших результатов и методов, использованных для их получения. Вот самые важные выводы.

- Каждый из 12 вопросов привязан как минимум к одному показателю деятельности организационной единицы. Наши вопросы освещают именно те аспекты, которые влияют на успешность деятельности любой компании, будь то банк, ресторан, отель, фабрика или какая-либо другая бизнес-единица. Шкала выдержала самую строгую проверку.
- Как и ожидалось, бóльшая часть вопросов (10 из 12) связана с производительностью. Существование прямой зависимости между удовлетворенностью работников и производительностью команды, в которой они работают, кажется очевидной. Тем не менее приятно сознавать, что цифры согласуются с теорией.
- Восемь из 12 вопросов связаны с показателем прибыльности. Другими словами, те, кто дали больше утвердительных ответов на эти вопросы, работали в более прибыльных бизнес-единицах. Некоторых это немного удивит, ведь прибыль считается функцией переменных, неподконтрольных отдельному человеку, — таких как ценовая политика, позиционирование конкурентов или управление переменными издержками. Однако чем больше вы над этим