

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	
Важность вовлеченности сотрудников.....	7
Первый элемент	
Знание того, что от вас ожидают	15
Второй элемент	
Материалы и оборудование	31
Третий элемент	
Возможность заниматься тем, что получается лучше всего	47
Четвертый элемент	
Похвала и благодарность	65
Пятый элемент	
Забота о сотруднике как о личности.....	79
Шестой элемент	
Поощрение профессионального роста	93
Седьмой элемент	
Учет мнения сотрудников	107

Восьмой элемент	
Понимание целей компании	125
Девятый элемент	
Важность качественного выполнения работы всеми членами команды.....	141
Десятый элемент	
Работа в кругу друзей.....	155
Одиннадцатый элемент	
Забота о профессиональном росте.....	171
Двенадцатый элемент	
Возможности для учебы и роста	187
Отдельный элемент	
Размер заработной платы.....	203
Что нужно лучшим менеджерам	217
Суть превосходного руководства	219
Ссылки	225
Об авторах	247

Введение

Важность вовлеченности сотрудников

Прозвище Арахис¹ совсем не шло этому профсоюзному ветерану, рабочему погрузочной платформы. Это был крупный мужчина в синей толстовке и бейсболке «Big Dogs». Когда Лу, его начальник, спросил, не согласится ли Арахис поучаствовать в опросе, посвященном условиям работы в компании, ответ был коротким: «Даже не просите». Арахис не особенно жаловал начальство и не собирался награждать компанию комплиментами.

«Они не будут спрашивать тебя о компании в целом, — сказал ему начальник, — они хотят узнать о том, что происходит здесь, обо мне, о нашей команде. Послушай, сделай мне одолжение».

«Это меняет дело!» — смягчился Арахис. Он мог рассказать много хорошего о своем начальнике, о команде, в которой работает, и о самой работе на погрузочной платформе. «Для вас я это сделаю!» — пообещал он Лу.

Через несколько минут после начала интервью Арахис разговорился и стал увлеченно рассказывать о Лу и об улучшениях, которые тот ввел в рабочий процесс. Заговорив о своем руководителе, он уже не мог остановиться.

«Лу входит в положение каждого из нас. Он понимает ситуацию и может ею управлять. Никогда еще здесь не внедрялось столько изменений, сколько сейчас. Это человек, который всегда помнит о нас.

Обратитесь к нему с проблемой, и он поможет вам с ней справиться».

На каждый вопрос интервьюера Арахис приводил все новые истории о том, как Лу прислушивается к идеям работников погрузочной платформы, хвалит за хорошо сделанную работу, настраивает или регулирует нужное оборудование, заезжает за сотрудником, чья машина сломалась в пути, или дает советы по вопросам личного характера.

«Хороший руководитель, — сказал работник погрузочной платформы, — должен не только передавать подчиненным указания высшего ру-

¹ Peanut — англ. арахис; маленький, незначительный человек (перен.). — Прим. ред.

ководства, но и работать вместе со своими людьми. Он должен не только давать указания, поощрять или наказывать. Работникам нужен человек, который бы заботился о них, знал каждодневные проблемы и спрашивал бы: «Могу ли я чем-нибудь тебе помочь?». Такие люди всегда нужны. Мы здесь видели много менеджеров, и Лу оказался лучшим из них. Он действительно изменил ситуацию в лучшую сторону!»

Арахис высказал несколько дельных соображений о том, что такое превосходный руководитель. Его мысли совпали с теми результатами, которые мы получили при анализе крупнейшей в мире базы данных опросов работников и результатов деятельности фирм.

Выявление механизмов, благодаря которым вовлеченность сотрудников в рабочий процесс растет и генерирует прибыль компании, потребовало масштабных исследований. Более десяти лет назад Институт Гэллапа подробно изучил, как в различных компаниях осуществлялось руководство персоналом, и выяснил, что большинство этих компаний действовало практически вслепую. Обычно руководство компаний проводило масштабные исследования в надежде среди ответов на 200–300 вопросов найти действительно важные комментарии. Полученные результаты оказывались слишком громоздкими, и никто не знал, что с ними делать. Топ-менеджеры предполагали, что существует общий уровень «удовлетворенности» сотрудников и что преимущественно они — высшее руководство — определяют отношение сотрудников к компании. Все эти установки оказались неверными.

Институт Гэллапа собрал группу социологов, чтобы изучить миллион интервью работников из своей базы данных, сотни ответов на вопросы, задаваемых в течение десятилетий, чтобы проанализировать все показатели деятельности подразделений компаний. При анализе этих данных необходимо было выяснить, какие факторы в наибольшей степени определяют мотивацию работников. В итоге 12 характеристик оказались основой неписаного договора между работником и работодателем. Своими ответами на 12 ключевых вопросов миллионы работников утверждали: «Если вы создадите для нас такие условия, мы будем делать то, что нужно компании».

Вот *12 элементов успешного менеджмента*, которые были выявлены в результате исследования:

1. Я знаю, что от меня ожидается на работе.
2. Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы.
3. На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего.

4. За последние семь дней мне была объявлена благодарность, либо меня похвалили за хорошо выполненную работу.
5. Мне кажется, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности.
6. У меня на работе есть человек, который поощряет мой рост.
7. Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются.
8. Задачи (цели) моей компании позволяют мне чувствовать важность моей работы.
9. Мои коллеги (товарищи по работе) считают своим долгом выполнять работу качественно.
10. В моей компании работает один из моих лучших друзей.
11. За последние шесть месяцев кто-то на работе беседовал со мной о моем прогрессе.
12. В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учебы и роста¹.

За каждым из этих *элементов* стоит фундаментальная истина о том, что человеческая природа проявляется именно в работе. Взаимосвязи между каждым из элементов и результатами деятельности компании не только указывают путь к оптимальной модели управления людьми. Результаты исследования также показали, как человеческий разум, формировавшийся тысячелетиями собирательства, охоты и жизни в условиях крепко сплоченного и стабильного племени, реагирует на относительно новый для него искусственный мир кабинетов, графиков, неоднозначных управленческих решений и постоянно меняющегося состава сотрудников. Оказалось, что люди не вписываются в корпоративные стандарты и не могут к ним приспособиться. И бороться с этим бессмысленно. Поэтому успешные менеджеры стараются обращать эти особенности человеческого поведения и мышления на пользу делу.

В бестселлере «Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому», вышедшем в 1999 г., авторы подробно рассмотрели 12 аспектов, от которых зависит эффективность корпоративного управления. Эта книга, подвергнув сомнению наиболее распространенные подходы к менеджменту, помогла топ-менеджерам понять вещи, которые Арахис и так знал: например, почему он сделает для Лу то, чего бы не стал делать даже для президента компании. «Лидеры, которые

¹ Чтобы сформулировать каждый из 12 элементов успешного менеджмента, потребовались многомиллионные исследования, проведенные Институтом Гэллапа, формулировки этих элементов защищены авторским правом. Любая перепечатка или воспроизведение 12 элементов в любой форме возможны только с разрешения Института Гэллапа. © 1993–1998 The Gallup Organization, Washington, D.C. Все права защищены.

всегда на коне, нужны компаниям. Однако опорой великих организаций являются надежные менеджеры, — пишет Том Питерс. — Эффективные менеджеры — это связующий элемент компании. Они создают и сплачивают команды, и компания достигает высоких результатов» [1].

Многим руководителям сложно найти способ увеличения прибыли компании путем создания мотивации для ее сотрудников. Часто они прибегают к простой арифметике «меньше сотрудников — ниже издержки» и упускают из виду зависимость производительности труда от вовлеченности и лояльности работников. «Сомневаюсь, что кто-то из инвесторов задает себе вопрос: смогут ли компании стать еще успешнее, если сосредоточатся на оптимизации вклада каждого сотрудника, а не просто будут искать способ снизить издержки, — писал обозреватель *The Wall Street Journal*. — Вероятно, нам, как инвесторам, надо принимать во внимание то, в каких условиях работают и сколько получают люди, а не анализировать возможности дальнейшего сокращения затрат. Мотивация персонала, хотя ее и сложно перевести в количественное выражение, должна стать частью инвестиционного анализа» [2].

Мотивация персонала и ее влияние на прибыльность постоянно анализируются в Институте Гэллапа. Ответы Лу и Арахиса — это лишь крохотная часть из 10 млн интервью, занесенных в нашу электронную базу данных. На сегодняшний день *12 элементов эффективного менеджмента* сформулированы на 41 языке в 114 странах для организаций из самых разных отраслей: в электроэнергетических компаниях, розничных магазинах, ресторанах, отелях, больницах, на целлюлозно-бумажных комбинатах, в государственных учреждениях, банках, издательствах и в десятках других компаний. Каждый раз, проводя опрос сотрудников, Институт Гэллапа запрашивает все доступные показатели деятельности компании: данные опросов потребителей, количество увольнений и несчастных случаев, уровень производительности, количество дней, пропущенных по болезни, объем продаж и рентабельность. Совместный анализ *12 элементов* и результатов деятельности организации показывает, как сильно вовлеченность сотрудников влияет на состояние компании.

Деятельность компании начинается с выхода сотрудника на работу. Вовлеченные сотрудники пропускают на 27% меньше рабочего времени, чем их не вовлеченные коллеги. В компаниях с 10 000 сотрудников невыходы на работу вследствие недостаточной мотивации составляют в среднем 5000 рабочих дней, таким образом, \$ 600 000 выплачивается за работу, которая не была выполнена [3]. Менеджеры, поддерживающие в своем коллективе высокий уровень вовлеченности, экономят для своей компании затраты на так называемые «дни психического здоровья».

Люди увольняются по многим причинам. Некоторые из этих причин, например увольнение, связанное с переводом супруга на работу в другой

город, не связаны обстановкой в компании. Даже сотрудники, которые довольны менеджментом, не собираются всю жизнь работать в одной компании. Однако часто увольнение связано с самой работой. В условиях свободного рынка возможность найти себе лучшее место является козырной картой работника в условиях недостаточной мотивации. И это дорого обходится компаниям. К примеру, в розничной торговле коэффициент текучести кадров нередко составляет 100 % в год. Руководители таких компаний часто рассматривают уходы сотрудников и постоянное обучение новичков как неизбежные издержки, возникающие при найме низкооплачиваемых молодых работников. Однако причиной подобной текучести является плохое управление людьми: в подразделениях, где много демотивированных сотрудников, текучесть кадров на 31 % выше, чем там, где основная часть персонала мотивирована высоко [4].

Лидеры компаний из отраслей с низким коэффициентом текучести кадров, наблюдая за ситуацией в других сферах бизнеса, вздыхают с облегчением, не сознавая, что хотя увольнения в их сферах случаются реже, их последствия очень серьезны. В таких устойчивых организациях подразделения с большим количеством демотивированных сотрудников демонстрируют текучесть кадров на 51 % выше, чем в отделах, где преобладают высокомотивированные сотрудники [5]. Более того, издержки при потере одного сотрудника, которые несет фирма с низкой текучестью, часто бывают выше. Если затраты на подготовку замены рядовому работнику составляют от 25 до 80 % его годовой зарплаты, то в случае с инженером, менеджером по продажам, медицинской сестрой или другим специалистом эти издержки составят уже от 75 до 400 % его годового оклада [6]. Из-за текучести персонала, вызванной низкой мотивацией, крупные компании ежегодно теряют миллионы долларов.

Не менее серьезной проблемой является воровство. Менеджеры розничных предприятий называют это «оседанием в карманах» — эвфемизм для банальной кражи. Воровство существенно снижает рентабельность: компания должна продать пять, десять, а иногда даже больше единиц продукции, чтобы возместить потери от кражи одной единицы. Было бы замечательно, если бы родители учили своих детей тому, что красть плохо. В действительности, некоторые работники легко поддаются искушению, и оно только растет из-за отсутствия чувства приверженности команде. Рабочие группы с очень большим числом нелояльных работников теряют на 51 % больше товара из-за «оседания в карманах», чем группы с высокой мотивацией [7].

Работа может быть опасной. Электрики рискуют получить удар током. Работники погрузочной площадки могут попасть под кар. Медицинские сестры могут случайно уколоться зараженной иглой. На практике никакие защитные очки, укрепленные металлом ботинки, резиновые перчат-

ки и каски не заменят постоянной бдительности и слаженной работы в команде. И то, и другое невозможно при равнодушном отношении людей к своей работе. Для демотивированного работника вероятность получить травму значительно выше, чем для его вовлеченного коллеги. В рабочих группах, которые по показателю вовлеченности находились в нижней части списка в базе данных Института Гэллага, число несчастных случаев на 62 % выше, чем в группах из верхней части списка [8].

Стороннему наблюдателю прямая зависимость между вовлеченностью сотрудников и результатами бизнеса становится очевидной в сфере услуг. Каждый, кто хоть раз сталкивался с грубой стюардессой, нелюбезным официантом или неопрятным электриком, знает, что впечатление от работы компании напрямую зависит от людей, которые вас обслуживают. Каждый, кому повезло встретить служащего, который искренне любит свою работу, знает, как тот может воплотить в жизнь даже самые смелые рекламные обещания компании. Хотя полностью оценить потребительский опыт клиентов, разумеется, невозможно, тем не менее, известно, что высокий уровень мотивации сотрудников компании приводит к тому, что удовлетворенность ее клиентов повышается на 12 % [9]. Ведь никакие правила, требования и поощрения не способны внушить чувство принадлежности к своей команде. А между тем сплоченная команда — это серьезное конкурентное преимущество компании. Мы проанализировали около миллиона команд по степени вовлеченности в рабочий процесс, и оказалось, что для команд, члены которой имели более высокую мотивацию, вероятность достичь успеха была в два раза выше, чем для команд с низкой мотивацией. А если разделить этот список на четыре равные части, то вероятность успеха деятельности у команд, входящих в верхнюю четверть, в три раза выше, чем у команд из нижней четверти. В среднем производительность команд из верхней четверти выше на 18 %, а рентабельность — на 12 % [10].

Тенденция, наблюдающаяся на уровне отдельных работников и рабочих групп, сохраняется, и когда компания в целом достигает высокого уровня вовлеченности. В нашей базе данных компании с высоким уровнем вовлеченности превосходили своих конкурентов по чистой прибыли на 18 % и развивались более высокими темпами, чем другие компании в тех же отраслях [11]. В компаниях, с позитивной атмосферой и хорошими условиями работы, множество, казалось бы, несущественных факторов привели к более высокому уровню потребительской удовлетворенности, уменьшили количество невыходов на работу и число несчастных случаев на производстве, подняли производительность и инициативность работников, сделав компанию более рентабельной. И наоборот, в компаниях с низким уровнем вовлеченности пренебрежительное отношение руководителей к проблемам сотрудников привело к спаду командного духа, что значительно сократило прибыли.

Конечно, приверженность сотрудников — это не единственная причина успеха компании. Иногда она и не является самой важной. Запуск инновационного продукта, разработка нового метода производства, управление валютными и товарными рисками, повышение эффективности операционной модели и многие другие факторы, не связанные с управлением персоналом, могут оказывать существенное воздействие на состояние бизнеса. Однако очевидно, что создание и поддержание высокого уровня вовлеченности работников жизненно необходимо для каждой успешной организации. Это дает компании сильное преимущество, которое невозможно восполнить с помощью других инструментов. Приверженность сотрудников влияет на прибыль, поэтому ни один топ-менеджер не может ее игнорировать. Независимо от специфики бизнеса, ни один менеджер не выполняет полностью своих обязанностей, если он не уделяет внимания мотивации членов своей команды.

В каждой главе данной книги подробно описан один из *12 элементов*. В качестве иллюстрации сути каждого элемента приводится история менеджера, его внедряющего. В объяснениях использованы не только данные исследований, но и данные из области генетики, психологии, поведенческой теории игр и других научных дисциплин. Эти данные подтверждают, что самая неэффективная стратегия компании при управлении человеческими ресурсами — это попытка увеличить производительность путем подавления в сотрудниках их человеческой природы.

Менеджеры, описанные здесь, отобраны среди тысяч руководителей компаний, в которых авторы исследовали уровень вовлеченности персонала. Хотя каждый из них служит примером успеха по одному из *12 элементов*, никто из них не является безупречным образцом для подражания. У сложных задач, возникающих в командной работе, нет заведомо известных решений. Менеджеру необходимы креативность и настрой на победу.

Не стоит думать, что сотрудники компаний, к которым принадлежат описанные менеджеры, имеют безусловно высокую мотивацию. В некоторых компаниях уровень вовлеченности близок к максимуму, в некоторых — нет. Однако почти в каждой крупной компании есть несколько менеджеров, о которых стоит рассказать. Руководители, описанные в этой книге, — одни из тех, кого можно назвать великими менеджерами. Это не пантеон «богов управления», которых вы никогда не встретите в своей компании. Пожалуй, в каждом втором менеджере в хорошей компании и в каждом десятом в плохой вы найдете их черты. Речь идет о таких менеджерах, как Лу, улучшающих жизнь таких работников, как Арахис.

«Это все благодаря управлению, — сказал Арахис. — Люди научились открывать глаза чуть шире. Мы открыли глаза, и теперь видим то, что не видели раньше».

ПЕРВЫЙ ЭЛЕМЕНТ

ЗНАНИЕ ТОГО,
ЧТО ОТ ВАС ОЖИДАЮТ

Сотелем компании Winegardner & Hammons, который располагался к югу от аэропорта Далласа, было что-то неладно. Качество обслуживания не соответствовало уровню цен, а во время проверок были выявлены бесчисленные недочеты. При этом затраты отеля более чем на миллион долларов превышали уровень, предусмотренный годовым бюджетом.

Было очевидно, что управление отелем неэффективно. Но неясно было, что привело к такой ситуации. По общему мнению, это был хороший отель. Работники уважали, даже можно сказать любили управляющего. Здание, построенное всего четыре года назад, было очень удачно расположено. К тому же это был «Marriott», гостиничный бренд премиум-класса.

Компания Winegardner & Hammons, Inc. (WHI) располагалась в Цинциннати и, помимо этого отеля, управляла еще тридцатью гостиницами по всей стране. Руководство WHI решило, что «проблемному» отелю необходим управляющий, который сумел бы сделать так, чтобы работа сотрудников соответствовала ожиданиям руководства. И такой человек нашелся. В августе 2003 г. директором отеля была назначена Нэнси Сорреллс, которая до этого управляла гостиницей Holiday Inn Worth North, также принадлежавшей WHI. Она должна была выяснить, что происходит с неблагополучным отелем, и исправить ситуацию.

На эту должность Нэнси Сорреллс пригласил Кент Бруггеман, вице-президент по персоналу и бывший генеральный директор компании. Во время своего визита в Holiday Inn он посетил собрание служащих отеля, и увиденное потрясло его. «Каждый менеджер знал, какова его цель по каждому из множества показателей, и понимал, как ее достичь», — сказал Бруггеман. Такое же четкое понимание требовалось и в отеле Dallas/Forth Worth Airport Marriot South.

Позже Сорреллс вспоминала, как Бруггеман говорил ей: «С отелем, в котором вы будете работать, все очень непросто. На постороннего наблюдателя он производит вполне благоприятное впечатление. Я не знаю, в чем там проблема, но вам понадобится не один день, чтобы ее устранить».

Взявшись за работу, Сорреллс поняла, что слишком оптимистично смотрела в будущее и что быстро изменить ситуацию ей не удастся. Ее ждал прохладный прием. Впервые увидев Сорреллс, невысокую хрупкую женщину, один из сотрудников шепнул другому: «Я думал, она повыше». Многие смотрели на нее свысока, потому что она пришла из Holiday Inn — гостиницы более низкого класса.

«Ситуация оказалась для нее достаточно пугающей, — вспоминает финансовый директор Жюли Фавер. — Сотрудники пытались предугадать ее намерения. Не зная, что их ждет, они забеспокоились. У них появился новый руководитель, в отеле царила неразбериха, и, кроме того, многие служащие относились к своей работе как к рутине и не имели нужного настроения.

Сорреллс начала изучать сотрудника за сотрудником, пытаясь понять, сможет ли она убедить их разделить ее видение. Она наняла себе в помощь менеджеров-единомышленников со стороны и начала искоренять все неэффективные подходы и установки.

«Сотрудники отеля были просто настроены на выполнение рутинной работы. Мы попали в ловушку, платя людям за процесс, а не за результат. Заработная плата по такому принципу выплачивалась всем сотрудникам — от секретарей в приемной и водителей до официантов». По словам Бруггемана, подобная система оплаты труда демотивировала людей.

Вместо модели оплаты труда на основе исполнения процессов Сорреллс предложила ввести принятую в WHI систему премий по результатам работы, согласно которой менеджеры должны получать бонусы с учетом финансовых результатов. Персонал оказался к этому не готовым. «Люди отвергли эту идею со словами “Вы, должно быть, шутите? Мы никогда не ориентируемся на бюджет!”»

Эти перемены отнюдь не способствовали улучшению отношений между Сорреллс и ее командой. «Служащие думали: “Пришла злобная ведьма, чтобы отнять то, что у нас есть!”» — вспоминает она.

Возможно, дело было в непривычном стиле управления: Сорреллс признавала, что она больше привыкла наказывать, чем поощрять. А может быть, проблема заключалась в атмосфере инертности и безынициативности, утвердившейся в компании. Как бы там ни было, но в свою первую осень в отеле Сорреллс приобрела очень мало единомышленников. Она была полностью изолирована и в профессиональном, и в личном плане. «Я заходила в комнату, и люди сразу умолкали, — вспоминает Сорреллс. — Мне хотелось воскликнуть: “Неужели вы не понимаете — я здесь, чтобы помочь вам?”»

Как-то раз один сотрудник, долгое время проработавший в компании, признался ей: «Я готов последовать за вами, но я не знаю, куда вы направляетесь».

* * *

Пытаясь вдохновить свою команду на достижение целей, менеджер отеля столкнулась с основной и зачастую самой трудной задачей руководителя: ей нужно было понять, как объединить индивидуальные усилия, чтобы получить максимально возможный совокупный результат. В своем классическом труде, посвященном рыночной экономике, «Исследование о природе и причинах богатства народов», Адам Смит описывает, как разделение простого процесса производства булавок на ряд отдельных операций увеличивает производительность «благодаря правильному разделению и комбинации различных действий». Если «один рабочий тянет проволоку, другой выпрямляет ее, третий обрезает, четвертый заостряет конец, пятый обтачивает один конец для насаживания головки» и т. д., то «команда сделает в 200 раз больше булавок, чем если бы все работали в одиночку и независимо друг от друга». Однако, при всей простоте этой идеи, поиск лучшего способа организации работы в команде веками ставил менеджеров в тупик [1].

Эффективность работы компании во многом зависит от совокупной эффективности действий ее сотрудников. Поэтому *первым элементом успешного менеджмента* является четкая формулировка обязанностей каждого работника и понимание им того, чего от него ждут на работе. Когда исследователи Института Гэллага стали искать факторы, в наибольшей степени определяющие производительность бизнес-подразделений, степень согласия/несогласия с утверждением «Я знаю, что от меня ожидается на работе» оказалась одной из самых показательных. Выяснилось, что команды, набравшие по этому показателю наибольшее число баллов, были более производительными, более прибыльными и даже более креативными, чем команды, набравшие меньшее число баллов. Часто благодаря только первому элементу производительность в компании повышается от 5 до 10 %, тысячи клиентов становятся более удовлетворенными, а количество несчастных случаев на работе сокращается на 10–20 %.

Одна энергетическая компания предложила своим сотрудникам выдвигать идеи по сокращению затрат. Как и во многих фирмах, здесь был создан «ящик для предложений». Каждое из внедренных предложений в среднем позволяло компании сэкономить до \$4000. А идеи самых лояльных к компании сотрудников позволяют сэкономить в среднем \$11 000. Очевидно, что высокомотивированные сотрудники охотнее задействуют свои знания и интеллект для совершенствования деятельности компании. Из 12 элементов именно понимание сотрудником того, чего от него ждут, наиболее важно для формирования эффективной стратегии увеличения прибыли.

Менеджеры часто недооценивают значимость первого элемента успешного менеджмента. В среднем только половина работников из

базы данных Института Гэллага полностью согласились с утверждением «Я знаю, что от меня ожидается на работе» [2]. Даже в профессиях, где обязанности людей, по определению, четко обозначены — охранник, продавец, водитель грузовика, медсестра и производственный рабочий, — показатели не впечатляют: положительный ответ дают от половины до двух третей работников. Среди людей, занимающихся научной деятельностью, «технарей», а также специалистов в области высоких технологий, данный показатель падает до одной трети. На удивление часто встречаются люди, получающие высокую зарплату и при этом признающиеся: «Я действительно не знаю, что я должен здесь делать».

Самое распространенная ошибка менеджеров состоит в том, что они находят для внедрения первого элемента излишне простое решение: «Если люди не знают, что от них ожидают, я им просто об этом расскажу». Они похожи на американских туристов, которые, не зная местного языка, начинают громче и медленнее говорить по-английски. В обоих случаях результат одинаково плачевен. Знание того, что от вас ожидают, не просто должностная инструкция. Это точное понимание того, как ожидаемые действия одного человека согласуются с действиями остальных, и как эти действия должны меняться в новых обстоятельствах. Говорят, что слаженная команда напоминает хороший джаз-банд, где каждый музыкант, играя свою партию, слушает все остальные инструменты. Чем более внимательны к игре друг друга члены ансамбля, тем лучше исполнение [3].

Другой пример. Несколько лет назад группа менеджеров из одной компании, входящей в Fortune 500, проходила совместный многодневный тренинг. «Для начала я бы хотел, чтобы каждый из вас представился, сообщил, кем он работает, и рассказал, как его работа увеличивает прибыль компании», — сказал модератор тренинга. В комнате было 25 менеджеров, и только пять из них смогли выявить четкую связь между своей работой и прибылью предприятия. Если бы джаз-банд был так же плохо организован, он бы звучал как третьесортный ансамбль, первый раз оказавшийся на сцене.

Когда компания достигает определенного уровня развития, ее руководство нередко становится самодовольно-инертным и создает громоздкую структуру для управления рядовыми сотрудниками. Это пагубно влияет на первый элемент. Высшее руководство должно постоянно спрашивать себя, имеет ли каждый сотрудник в организационной иерархии важные и хорошо встроенные в систему обязанности, выполнение которых способствует успеху компании. К сожалению, такие вопросы обычно задаются исключительно в рамках программ по снижению издержек, как это имело место в случае с группой менеджеров, участвовавших в

тренинге. После нескольких лет неэффективной работы многие из них были уволены.

В 1776 г. Адам Смит изучал командную работу, наблюдая за производством на булавочной мануфактуре. Сегодня же наиболее репрезентативные данные о совместной работе в организациях можно получить, наблюдая за действиями людей на борту авианосцев, в спортивных командах и больничных операционных.

Редко встретишь столь же четко сформулированные требования к работе каждого человека, как на борту атомного авианосца американских ВМС. Жизнь в условиях опасности заставляет людей предельно концентрироваться на главных задачах, и в результате команды демонстрируют такую сплоченность и слаженность, которые могут стать образцом для менеджеров компаний любой сферы. На крупнейших американских авианосцах, длина каждого из которых превышает 1000 футов, а водоизмещение составляет как минимум 73 000 тонн, работает 5000 моряков. На авианосцах взлетают и совершают посадку более 80 воздушных судов: от вертолетов и самолетов с радарными дальнего обнаружения до реактивных истребителей. Несмотря на свою внушительную длину, взлетная полоса авианосца все равно слишком коротка для регулярных взлетов. Только сочетание работающих на полную мощность двигателей истребителя и прикрепленной к нему катапульты позволяет самолету подняться в воздух. За две секунды взлета истребитель набирает скорость 150 миль в час [4]. И, если что-то пойдет не так, самолет упадет в океан, а пилот попытается катапультироваться.

Посадка на корабль — процесс не менее сложный: самолет не может обычным образом приземлиться на предназначенную ему 300-футовую взлетную полосу. Пилот должен совершить так называемое «контролируемое падение», набросив хвостовой крюк на один из четырех тормозных тросов, натянутых поперек посадочной полосы. Если крюк не зацепится за трос, пилоту во избежание падения самолета в воду надо снова подняться в воздух и попробовать еще раз. С середины 1950-х гг. палубы авианосцев стали строить с наклоном в 10 градусов к левому борту, чтобы сделать аварийную посадку более безопасной. Однако это только усложнило работу пилота, которому теперь приходилось постоянно корректировать траекторию своего снижения [5].

«Хотите понять, что представляет собой работа на авианосце? — спросил нас один офицер. — Представьте себе напряженный день и аэропорт Сан-Франциско, уменьшенный до одной короткой взлетно-посадочной полосы, одного трапа и выхода на посадку. Пусть самолеты взлетают и садятся за половину обычно отведенного на это времени. Покачайте взлетную полосу из стороны в сторону. Кроме того, вам нужно, чтобы самолет, взлетевший утром, вернулся в тот же день. Установите оборудование в

опасной близости к взлетной полосе. А теперь выключите радары, чтобы избежать обнаружения, и ограничьте радиосигналы. Заправляйте самолеты прямо на взлетной полосе с включенными двигателями. А теперь представьте врага, разбрасывающего вокруг бомбы и направляющего на вас ракеты. Для полноты картины добавьте соленую воду, горючее и двадцатилетних ребят, причем половина из них никогда раньше не видела самолета вблизи. Да, и постарайтесь при этом никого не убить» [6].

Работа на авианосце сопряжена с бесчисленными опасностями. В одном учебном видеофильме показан оператор катапульты, приближающийся к готовому к взлету EA-6B Prowler (самолет-носитель радиоэлектронной бомбы). Моряк подходит слишком близко к одному из воздухозаборников, и его затягивает в двигатель [7]. Пропеллеры грузовых самолетов сложно разглядеть днем, а ночью они вообще невидимы. Газы из сопла истребителя способны сжечь человека или сдуть его за борт. Если один из тормозных тросов порвется, он хлестнет по всей палубе, разрубая все, что попадет на его пути. Всегда есть риск, что идущий на посадку самолет потеряет управление. А бомбы и ракеты приумножают опасность.

Несмотря на все риски, несчастные случаи на борту авианосцев происходят на удивление редко. Ученые относят авианосцы к «организациям высокой надежности» (ОВН), потому что потенциально здесь может случиться множество аварий, но они практически никогда не происходят. «Если какое-то рискованное действие почти всегда выполняется без сбоев, можно признать рабочий процесс очень надежным», — писали исследователи организации работы на атомных авианосцах. «ОВН работают в высоком темпе в течение длительного времени и сохраняют способность делать это постоянно» [8]. Основная причина успешной работы ОВН состоит в том, что каждый человек знает, чего от него ждут, и понимает, каким образом он дополняет работу других членов команды.

Чтобы избежать сбоев в условиях опасности, 70 лет назад американские ВМС ввели на авианосцах «систему разноцветных рубашек». Сегодня существует семь цветов рубашек. Фиолетовые носят те, кто отвечает за заправку самолетов. Синие — матросы, обслуживающие самолеты и самолетоподъемники. Люди в красных рубашках отвечают за боеприпасы. Коричневые рубашки носят командующие авиационным крылом. Белые — офицеры, отвечающие за управление посадкой и ответственные за безопасность. Зеленые предназначены для людей, работающих на катапультных и тормозных устройствах [9]. Желтый цвет выделен для командиров [10].

Следуя инструкциям командующего, люди используют телефоны и сигналы руками для того, чтобы члены команды действовали как единое целое. Словарь знаков включает в себя более 100 сигналов. Самое уди-

вительное в работе на авианосцах не в том, что каждый матрос хорошо выполняет порученное ему задание, а в том, что в стрессовых условиях весь экипаж действует как единый организм. Каждый член команды подстраивается под работу других и поддерживает с ними непрерывную связь, что позволяет достичь общей слаженности. «Члены экипажа работают как команда, каждый из них видит, что делают остальные, и постоянно держит с ними связь по телефону, рации, с помощью специальных сигналов. Постоянный обмен информацией позволяет исправлять ошибки до того, как они нанесут какой-либо вред», — говорит один из офицеров [11].

Работу экипажа авианосца сравнивают с балетом или симфонией. Социологи дают этому феномену разные названия: «внимательное взаимодействие», «совместная адаптивность», «распределенное знание» или «коллективный разум». Все эти определения говорят о главном — о различии двух управленческих моделей: 1) когда каждый работник знает, в чем его задача, но действует обособленно; и 2) когда каждый работник действует совместно с другими, и в результате команда достигает более значимых результатов.

Многие менеджеры считают, что наличие у каждого члена команды способностей гарантирует наилучшие результаты для компании. Это одно из самых распространенных заблуждений. Конечно, наличие способностей важно, поэтому оно и положено в основу одного из 12 элементов успешного управления и опосредованно связано еще с четырьмя элементами. Однако примеры из различных сфер человеческой деятельности подтверждают, что одного таланта недостаточно. Даже в областях, которые традиционно ассоциируются с индивидуальными достижениями.

Посмотрим, какой урок можно извлечь из наблюдений за баскетбольными командами. Как и руководитель обычной рабочей группы, баскетбольный тренер должен руководить рабочим процессом, сохранять, поощрять, развивать и мотивировать талантливых игроков. Баскетбольный матч — зрелище не только увлекательное, но и жестко ограниченное во времени, и его результат более нагляден, чем в других областях деятельности. С точки зрения бизнес-статистики игры команд НБА являются прекрасными примерами для понимания принципов командной работы в целом.

Ознакомившись с организацией работы на атомных авианосцах, три исследователя погрузились в данные о командах НБА, чтобы выяснить, действительно ли не только индивидуальные таланты, но и временные ограничения баскетбольного матча влияют на результат. Ученые проанализировали результаты 23 команд НБА с 1980 по 1994 г. Оказалось, что чем стабильней был состав игроков в команде, чем меньше была ротация игроков, тем лучше были результаты игр.

Когда игроки только присоединяются к команде, они изучают различные игровые тактики по схемам, изображенным тренером на доске. Стратегия игры — расстановка игроков на поле и взаимодействие с членами команды-соперника — может быть рассмотрена и объяснена на практике. Ученые назвали это «явным знанием». Но любому баскетбольному болельщику известно: одно дело — схемы, и совсем другое — реализация плана в действие на поле. Для этого требуется больше, чем понимание каждым игроком своих личных задач. Хорошие результаты матча во многом определяются пониманием игроками нюансов и особенностей игры остальных членов команды. Баскетбол, как сказал один спортивный комментатор, — это спорт взаимопонимания [12]. По заключению ученых, именно «скрытое знание», точное понимание стилей игры всех членов команды, «не может быть получено из учебников или лекций, оно приходит только с опытом» [13]. «Только благодаря совместной игре, общему опыту каждый игрок в команде накапливает свой багаж “скрытых знаний” об игре других членов команды, что обеспечивает слаженность действий» [14].

В 2005 г. профессора Роберт Хакман и Гари Пизано сделали еще один шаг вперед, изучив, как команда врачей-ассистентов и медсестер влияет на успех работы кардиохирурга. Традиционно считалось, что работа кардиохирурга зависит только от его способностей и может быть одинаково эффективно выполнена независимо от места проведения операции. Ученые выяснили, что в штате Пенсильвания регистрировалась каждая операция по коронарному шунтированию в 1994 и 1995 гг. В базе данных было зафиксировано 38 577 операций, выполненных 203 хирургами в 43 клиниках. Учитывая, что каждый хирург часто сотрудничает с несколькими клиниками, ученые задались вопросом, насколько успешно врачи оперируют в тех клиниках, где они проводят меньше времени. Может быть, они, так же, как и баскетбольные игроки, лучше работают в знакомых командах и на знакомом «поле»?

Довольно сложно оценить качество работы врача, однако сделать это можно. Для этого необходим показатель под названием «коэффициент смертности с поправкой на риск». При расчете этого коэффициента учитывается пол, возраст пациента, повышенное кровяное давление, сердечные приступы, почечная недостаточность и другие данные. Сопоставив эти факторы с исходом операции, мы можем сравнить качество работы разных врачей и клиник. «Результаты операций значительно отличались у разных врачей и в разных клиниках, поэтому данный показатель можно считать значимым», — отмечали исследователи [15]. Другими словами, выживете вы или умрете, будет, при прочих равных условиях, зависеть от того, как хирург и операционная бригада делают свою работу. Действительно «значимый показатель»!

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru