

Родд Вагнер
Джеймс Хартер

*Теперь у бизнеса есть
реально работающие инструменты
повышения эффективности.*

*Джим Клифтон,
председатель совета директоров
и генеральный директор Gallup, Inc.*

12 элементов успешного менеджмента

Родд Вагнер

**12 элементов успешного
менеджмента**

«Альпина Диджитал»

2006

УДК 658.3
ББК 65.291.21

Вагнер Р.

12 элементов успешного менеджмента / Р. Вагнер — «Альпина Диджитал», 2006

ISBN 978-5-96-144131-4

Вы хотите сделать свой бизнес более устойчивым? Повысить мотивацию и приверженность персонала? Вы не знаете, как наладить бизнес-процессы и увеличить прибыль? Джеймс Хартер и Родд Вагнер раскроют вам 12 секретов – 12 элементов успешного менеджмента, которые были выявлены в результате уникального исследования Института Гэллапа. В нем приняли участие более миллиона человек из самых разных сфер бизнеса. И теперь авторы книги подробно рассказывают о каждом из выявленных элементов и показывают, как на их основе построить успешную компанию.

УДК 658.3
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-96-144131-4

© Вагнер Р., 2006
© Альпина Диджитал, 2006

Содержание

Введение	6
Первый элемент	12
Второй элемент	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Родд Вагнер, Джеймс Хартер

12 элементов успешного менеджмента

Переводчик *Д. Мухина*

Редактор *Ю. Быстрова*

Главный редактор *С. Турко*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайнер обложки *В. Петрухин*

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.

© The Gallup Organization, Washington, D.C., 2006

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2021

© Издательство МЦНМО, 2009

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.



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 руководства, 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.

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

Институт Гэллага 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 роста².

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 всегда на коне, нужны компаниям. Однако опорой великих организаций являются надежные менеджеры, – пишет Том Питерс. – Эффективные

² Чтобы сформулировать каждый из 12 элементов успешного менеджмента, потребовались многомиллионные исследования, проведенные Институтом Гэллага, формулировки этих элементов защищены авторским правом. Любая перепечатка или воспроизведение 12 элементов в любой форме возможны только с разрешения Института Гэллага. © 1993–1998 The Gallup Organization, Washington, D.C. Все права защищены.

менеджеры – это связующий элемент компании. Они создают и сплачивают команды, и компания достигает высоких результатов»³.

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»⁴.

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 выполнена⁵. 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 высоко⁶.

³ Peters, T. (2001, March). Leadership is as confusing as hell [Electronic version]. *Fast Company*, 44, 124–41.

⁴ Kent, S. (2005, September 6). Manager's journal: Happy workers are the best workers. *The Wall Street Journal*, A20.

⁵ Эти цифры основаны на проведенном Институтом Гэллапа метаанализе данных по 12 элементам, полученных от всех фирм-клиентов, которые предоставили такие записи.

⁶ Ученые Института Гэллапа сравнивали бизнес-единицы высшего квартиля с бизнес-единицами низшего квартиля.

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 сотрудники⁷. 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 оклада⁸. 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 мотивацией⁹.

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 перчатки 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 Гэллапа, число несчастных случаев на 62 % выше, чем в группах из верхней части списка¹⁰.

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 %¹¹. 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 проранжировали около миллиона команд по степени вовлеченности в рабочий процесс, и оказалось, что для команд, члены кото-

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Asplund, J.W. (2006). *Q¹² meta-analysis*. Omaha, NE: The Gallup Organization.

⁷ Там же.

⁸ В дополнение к нашим собственным исследованиям и наблюдениям за расходами на товарооборот в организациях, с которыми мы работали, мы изучили литературу об оценках расходов на товарооборот, включая исследования, опубликованные Американской ассоциацией менеджмента, Советом директоров компаний Aetna, Nobscot Corporation и Исследовательским центром Джека Филлипса.

⁹ Harter J.K, Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Asplund, J.W. (2006). *Q¹² meta-analysis*. Omaha, NE: The Gallup Organization.

¹⁰ Там же.

¹¹ Там же.

рой 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 %¹².

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 отраслях¹³. 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

¹² Harter J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Asplund, J.W. (2006). Q¹² meta-analysis. Omaha, NE: The Gallup Organization.

¹³ Ученые из Института Гэллага провели обширное исследование тенденций в чистой прибыли на акцию для организаций, имеющихся в его базе данных. Ученые собрали данные по 12 элементам, чистой прибыли на акцию и конкурентные данные для 36 организаций. Было опрошено 565 185 сотрудников, а данные по чистой прибыли на акцию были собраны для 263 конкурентов (7,3 на организацию). Исследователи сравнили уровни вовлеченности в публичных организациях, для которых были проведены исследования вовлеченности путем переписи (средний процент отклика – 83 %). В восемнадцати организациях верхнего квартиля в среднем оказалось четыре вовлеченных сотрудника на каждого активно невовлеченного сотрудника (этот показатель в период с 2001 по 2004 г. вырос в два раза). Их средняя прибыль на акцию была в 2001–2003 гг. на 2,4 % выше, чем у конкурентов, а в 2004–2005 гг. стала на 18,0 % выше. В организациях ниже среднего уровня на каждого активно невовлеченного сотрудника в среднем насчитывался один вовлеченный сотрудник. Их средняя прибыль на акцию в 2001–2003 гг. была на 2,9 % ниже, чем у конкурентов, а в 2004–2005 гг. стала на 3,1 % выше, чем у конкурентов (компании из группы с вовлеченностью ниже среднего тоже работали над улучшением вовлеченности). Тенденция роста, в сравнении с конкурентами, у организаций с вовлеченностью верхнего квартиля была в 2,6 раз выше, чем у организаций с уровнем вовлеченности ниже среднего.

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 безупречно 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

С отелем 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 тупик¹⁴.

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 сотруд-

¹⁴ Smith, A. (1994). The wealth of nations. (E. Cannan, Ed.). New York: Modern Library.

ником 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 согласилась с утверждением «Я знаю, что от меня ожидается на работе»¹⁵. 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 исполнение¹⁶.

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

¹⁵ Сотрудников просили оценить себя по шкале от 1 до 5, где 1 – «совершенно не согласен», а 5 – «совершенно согласен».

¹⁶ Hatch, M.J. (1999, Winter). Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, 20(1), 75–100.

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 час¹⁷. 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 снижения¹⁸.

«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»¹⁹.

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 двигатель²⁰. 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 попадется 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 сохра-

¹⁷ Carrier at war [Television broadcast]. (2002, January 26). Atlanta, GA: Cable News Network.

¹⁸ Rossiter, M. (Producer). (1997, January 7). Aircraft carrier [Television broadcast]. Boston: WGBH.

¹⁹ Rochlin, G.I., LaPorte, T.R., & Roberts, K.H. (1987). The self-designing high-reliability organization: Aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review* 76–90.

²⁰ Frantom, T. (2005, June). Earning yellow. All hands. Retrieved May 15, 2006, from www.news.navy.mil/media/allhands/flash/ah200506/feature_2/.

няют способность делать это постоянно»²¹. 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 катапультах и тормозных устройствах²². Желтый цвет выделен для командиров²³.

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 удивительное 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 офицеров²⁴.

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 индиви-

²¹ Roberts, K. H., Rousseau, D. M., & La Porte, T. R (1994). The culture of high reliability: Quantitative and qualitative assessment aboard nuclear-powered aircraft carriers. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(1), 141–161.

²² United States Navy. (n.d.). Rainbow wardrobe: A guide to the color-coded jerseys on an aircraft carrier. Retrieved May 20, 2006, from <http://www.navy.mil/pahb/ships/carriers/rainbow.html>.

²³ Frantom T. (2005, June). Earning yellow. All hands. Retrieved May 15, 2006, from www.news.navy.mil/media/allhands/flash/ah200506/feature_2/.

²⁴ Pool, R. (1997, July). When failure is not an option [Electronic version]. *Technology Review*, 100(5), 38–45.

дуальные 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 взаимопонимания²⁵. 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»²⁶. «Только благодаря совместной игре, общему опыту каждый игрок в команде накапливает свой багаж “скрытых знаний” об игре других членов команды, что обеспечивает слаженность действий»²⁷.

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 исследователи²⁸. 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»!

Хотя методы математического анализа для данной задачи очень сложны, результаты его просты для понимания. Врачи лучше работают в тех клиниках, где они оперируют постоянно, чем там, где они работают лишь эпизодически. «Мы обнаружили зависимость результатов работы хирургов от места проведения операции. Чем дольше хирург работал в больнице до операции, тем меньше коэффициент смертности. При этом результаты работы хирурга в одной

²⁵ «Химия спорта» – термин, который ввел в употребление Джо Сушре, обозреватель газеты *Pioneer Press* (Сент-Пол, штат Миннесота) и комментатор радиостанции KSTP-AM.

²⁶ Berman, S.L., Down, J., & Hill, C.W.L. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13–31.

²⁷ Там же.

²⁸ Huckman, R.S., & Pisano, G.P. (2006, April). The firm specificity of individual performance: Evidence from cardiac surgery. *Management Science*, 52(4), 473–488.

клинике практически не связаны с результатами работы в других клиниках²⁹. Врач не может обеспечить низкий коэффициент смертности в больнице, где он работает редко, потому что, согласно полученным данным, успех операции по коронарному шунтированию зависят от усилий и взаимопонимания всех членов бригады.

Почему так получается? Причины здесь те же, что и в примерах с авианосцами и баскетболом. Для посадки самолета нужны не только усилия пилота, а для победы в баскетбольном матче недостаточно одного звездного форварда. Работа в команде – вот что действительно важно. «Положительный эффект от накопленного “скрытого знания” не может быть перенесен из одной организации в другую», – пишут исследователи. В своей «основной» клинике хирург «знает, что медсестры обычно не повышают голос при возникновении проблем, и если они поднимают тревогу, то ситуация действительно серьезная. Хирург уже знаком с особенностями работы анестезиолога, он знает, кому из ординаторов позвонить, чтобы быстро получить надежную информацию о пациенте. Конечно, в таких условиях качество работы хирурга будет выше. В то время, как недостаток взаимопонимания с коллективом клиники, где этот хирург появляется эпизодически, затруднит его работу³⁰.

Это исследование перекликается с данными о смертности в большой группе клиник, проанализированных исследователями Института Гэллапа. Важным фактором, от которого зависело состояние пациентов 52 больниц, был уровень вовлеченности персонала, который за ними ухаживал. По результатам ответов сотрудников на вопрос «Знаете ли вы, что от вас ожидают на работе?» клиники были разделены на четыре группы. В больницах из группы «наименее вовлеченных сотрудников» уровень «предотвратимых осложнений» был на 12 % выше, а показатель «предотвратимых смертей» на 21 % больше, чем в группе «самых вовлеченных»³¹.

В отеле Marriott, расположенном к югу от аэропорта Далласа, никто не делал операций на сердце. Здесь не играли в баскетбол и не сажали реактивные истребители. Однако перед Нэнси Сорреллис стояла не менее сложная задача: нужно было обеспечить эффективную командную работу сотрудников и добиться от них четкого понимания своих обязанностей.



Сорреллис решила пересмотреть свои отношения с топ-менеджерами отеля. «Я приняла ответственность на себя. Если они не понимали, к чему я стремлюсь, это означало, что я недостаточно хорошо им это объяснила».

Она организовала собрание руководителей четырнадцати подразделений. В ходе этой встречи она настаивала на необходимости улучшить финансовые результаты и убеждала команду в легитимности своих полномочий по контролю над процессом изменений в отеле. «Мы находимся на спасательном плоту, – сказала она. – До тех пор, пока я решаю, куда грести, мы будем двигаться в заданном мною направлении».

Сорреллис построила свою беседу с ведущими сотрудниками на пяти элементах миссии отеля: формировании удовлетворенности у гостей отеля, создании благоприятной рабочей атмосферы для сотрудников, рентабельности отеля, качества обслуживания гостей и развития компании. Если какой-то продукт или процесс не влиял на достижение хотя бы одной из этих целей, то скорее всего он не имел никакого значения. Некоторые сотрудники сопротивлялись этой политике: в результате они либо переходили на другие должности, либо уходили

²⁹ Там же.

³⁰ Там же.

³¹ Анализы, проведенные в 152 больницах, дают статистику смертности и осложнений в базе данных Института Гэллапа по вовлеченности. Вовлеченность в 2002 г. сравнивали с показателями смертности и осложнений в 2003 г. Индексы смертности и осложнений рассчитывались как среднее значений реальных и ожидаемых показателей (на основе вида заболевания и риска) для каждой больницы.

из компании. Например, «административно-хозяйственным отделом заведовал человек, которому вообще нельзя было общаться с людьми, не то что руководить ими», – рассказывала Сорреллс.

Когда сотрудники стали энергично работать, чтобы соответствовать ожиданиям Сорреллс, они заметили, что она стала немного охотнее идти им навстречу. «Сначала она была очень агрессивной прямолинейной: “Новый порядок – это не бессмысленная прихоть, теперь мы будем работать именно так”, – вспоминает Шэннон Смолл, сотрудник отдела продаж. – Многие люди восприняли это в штыки: “Это мое личное дело, и я так работаю”».

Со временем взаимная напряженность в отношениях спала. «Любимым людям понадобилось немного времени, чтобы начать теплее к ней относиться», – сказал Брэндон Оверби, менеджер по клиентскому обслуживанию. Смолл добавила: «Можно сказать, что мы избавились от предубеждений, и Нэнси тоже. Для меня это выглядело так: “Постарайтесь непредвзято отнестись к моей точке зрения, и я смогу объективно оценить вашу. Давайте работать сообща”. После этого отношения стали налаживаться».

Когда подчиненные Сорреллс узнали ее получше, то поняли, что она исключительно трудолюбива и полностью посвящает себя выбранной миссии. Она даже изучала испанский язык, чтобы лучше общаться с преимущественно испаноязычным обслуживающим и техническим персоналом. «У нее были маленькие дети, но она в течение двух месяцев постоянно приходила на работу в шесть часов утра», – сказал Оверби. И, несмотря на многочисленные проблемы, Сорреллс не теряла самообладания. Она была решительной, но всегда справедливой и никогда не поднимала ненужного шума.

После того, как Сорреллс и ее команда примирились друг с другом, им предстояло сделать еще очень много. Во многих помещениях перегорели лампочки, столы были покрыты царапинами, стулья расшатались, плитка в фойе потрескалась. «Вы должны быть внимательны. Иначе небольшие дефекты останутся незамеченными», – говорил сотрудникам отеля Майк Косс, помощник генерального директора.

«Мы начали с требований, касающихся самых простых вещей: появляться на работе вовремя и выполнять основные обязанности, – сказал Терри Хогг, заведующий техническим обслуживанием отеля. – На следующих собраниях сотрудников мы озвучили новые задачи. Цели оставались прежними, но наши ожидания от работы сотрудников росли от месяца к месяцу».

Сотрудники DFW Marriot South могут долго перечислять свои обязанности. Чтобы передать гостю ключи от номера, они должны выходить из-за стойки. Нельзя указывать гостю, где находится лифт, следует проводить его. Если что-то вытерлось или порвалось, нужно написать об этом в отчете о техническом обслуживании. Нужно убирать мусор в отеле и за его пределами. Ключи от кабинетов менеджеров обязательно должны находиться на стойке администратора перед началом и по окончании рабочего дня – никаких исключений.

Такое внимание к деталям помогло отелю улучшить результаты инспекторской проверки с 59 из 100 баллов, как это было через месяц после назначения Сорреллс, до 95 баллов девять месяцев спустя. Сложнее было сформулировать требования к созданию благоприятного впечатления у гостей. Необходимо было сместить цель с исполнения процесса на достижение результата. Сорреллс старалась расширить представления сотрудников об их работе. Например, сотрудники ресепшена должны были не только выдавать ключи и считывать кредитные карты, но также делать все необходимое для каждого конкретного гостя. «Моя работа состоит в том, чтобы размещать гостей и заботиться о них так же, как о себе самой, – говорит Брайна Нили, сотрудник отдела регистрации гостей. – Дело не только в том, что ты делаешь, но и в том, как ты это делаешь».

Руководители отделов чередовали обязанности, выполняемые сотрудниками, так, чтобы у каждого было отведено время под так называемые «дежурства». Во время такого дежурства

сотрудник должен провести несколько часов у регистрационной стойки в самое напряженное время, используя каждую возможность помочь гостям. (По общей договоренности, если кто-то пропускает свое дежурство, то он дежурит в течение трех следующих смен). Во время дежурства служащие предлагают кофе гостям, ожидающим регистрации, помогают им сориентироваться в отеле, принести багаж, а также подключаются к работе, если одновременно приезжает большое количество гостей.

Но по-настоящему все качества блестящей команды служащие отеля Marriott проявляют в период нашествия так называемых «недовольных пассажиров». Так как этот отель расположен недалеко от аэропорта, авиакомпании отправляют в него пассажиров, застрявших в Далласе из-за неблагоприятных погодных условий. У тех, кто уже успел сдать в аэропорту свой багаж, может не быть гигиенических принадлежностей, пижам и сменной одежды.

«Просто представьте себе приезд 175 человек, которых вы не ждали, – рассказывает Фавер. – Они появляются одновременно и хотят зарегистрироваться сразу. Кроме того, обычно они одновременно начинают хотеть есть». Все служащие отеля собираются около стойки регистрации, затем в ресторане, а потом, когда все устроятся, обеспечивают гостей предметами первой необходимости, такими как зубные щетки и расчески.

Чрезвычайная ситуация может возникнуть даже из-за одного гостя, такого, как генеральный директор компании, которому перед двумя тысячами зрителей будут вручать награду. Оказалось, что он забыл свой галстук, и его жена была в панике. «Когда стало очевидно, что сбегать в магазин и вернуться вовремя нет возможности, я просто снял свой галстук и отдал его ей», – рассказывает Оверби. После церемонии руководитель компании вернул галстук с сердечным благодарственным письмом. «Когда ты читаешь такое письмо, это придает тебе сил», – признался Оверби.

«Я поняла, что отель начал меняться, когда люди стали подходить ко мне, чтобы похвастаться результатами своей работы, и когда в отзывах гостей стали появляться имена конкретных сотрудников», – сказала Сорреллс.

Сорреллс во всем стремится к совершенству, но ее стремление не передалось бы сотрудникам, если бы они не видели, что она требовательна не только к качеству обслуживания гостей, но и к условиям работы служащих. «Мы уделяем большое внимание качеству еды, чистоте в кафетерии и комнатах отдыха сотрудников. Мы стараемся обустроить комнаты отдыха, – ковры, цветы и подобные предметы интерьера, – чтобы они чувствовали нашу заботу, – говорит Хогг. – Мы не просто требуем от них качественной работы. Мы посвящаем заботе о них столько же времени и усилий, сколько и гостям отеля».

Когда сотрудники лучше узнали Сорреллс и стали гордиться тем, что их работа соответствует высоким стандартам, отель DFW Marriott South по уровню вовлеченности персонала поднялся с 25 места на шестое среди 31 отеля компании WHI. Совокупный уровень вовлеченности сотрудников отеля оказался выше, чем у 90 % рабочих групп из базы данных Института Гэллапа, и почти такими же впечатляющими были результаты по первому элементу.

Финансовое положение отеля улучшилось. В результате роста вовлеченности персонала отель мог поддерживать среднюю цену за номер на уровне \$125 в сутки. «Мы увеличили тарифы, но это не сказалось на заполненности отеля, – сказала Смолл, директор по продажам. – Когда я только начала работать в отеле, была всего пара случаев, когда все номера были забронированы. В 2004 г. все номера распродавались как горячие пирожки, так что при бронировании мне приходилось сверяться с регистрационной книгой». Когда Сорреллс приступила к работе в отеле, размер годового дохода был на \$1,5 млн ниже планируемого. С тех пор продажи настолько выросли, что объем выручки на \$500 000 превысил плановые показатели.

Хотя Сорреллс очень требовательна, она глубоко привержена своей команде. Она светится гордостью, когда рассказывает о достижениях своих подчиненных, например о том, как

Фавер объявили менеджером года. «Я хочу, чтобы они почувствовали успех, – сказала Сорреллс. – Менеджер года! Это же так здорово!»

«Она действительно всем сердцем болеет за интересы гостей и сотрудников отеля», – говорит Оверби.

Вскоре после того, как дела отеля пошли в гору, Сорреллс сама получила неожиданное признание на общем собрании менеджеров компании Marriott. «По правде сказать, я была ошеломлена. Я просто слушала выступления, и вдруг осознала, что они говорят о моем отеле», – рассказывает она. Ее вызвали на сцену и вручили награду Global Leadership Award за многочисленные достижения в отеле DFW Marriott South, приведшие к росту вовлеченности сотрудников.

Во время праздников Сорреллс тоже заметила перемены: ей пришли десятки рождественских поздравительных открыток. «Теперь она получает поздравления с Рождеством ото всех, – говорит Оверби. – Мы с ней посмеиваемся над этим. Однажды она мне сказала: “В первый год работы здесь я не получила не одной открытки”, на что я ответил: “В то время вас никто не любил”».

Второй элемент Материалы и оборудование

Днем, и ночью в бразильском городе Рио-Кларо более 100 000 кг расплавленного стекла сияет так ярко, что на него невозможно смотреть, и накаляется так сильно, что может сжечь человека, который подойдет слишком близко.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.