

Джон Флеминг
Джим Асплунд

Управление качеством услуг

метод **Human Sigma**

Эта книга — мощнейший инструмент, который поможет вашей компании достичь выдающихся результатов и создать ценный, незаменимый актив — прочные отношения с клиентами.

Филип Котлер



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Human Sigma

Managing
the employee-customer
encounter

John H. Fleming
Jim Asplund

Gallup Press
New York

Управление качеством услуг

Метод Human Sigma

**Джон Флеминг
Джим Асплунд**

Перевод с английского



Москва
2009

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21
Ф71

Переводчик А. Мороз
Редактор Ю. Быстрова

Флеминг Дж.

Ф71 Управление качеством услуг: Метод Human Sigma / Джон Флеминг, Джим Асплунд; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 218 с.

ISBN 978-5-9614-1006-8

«Качество на 100%» — девиз любой современной компании, стремящейся к лидерству и успеху. Как его добиться? В сфере производства товаров уже давно применяются эффективные методы, такие как шесть сигм. Однако в сфере услуг все гораздо сложнее. Люди — не машины, и к ним неприменимы «конвейерные» подходы. И здесь нам на помощь приходит Human Sigma — метод, прекрасно зарекомендовавший себя среди успешных и продвинутых компаний мирового уровня. Только вовлеченный, искренне приверженный компании сотрудник способен оказать по-настоящему качественную услугу. Только преданность целям компании стимулирует его креативность, высвобождает энергию и формирует доверие. Сделать ваших сотрудников именно такими поможет метод Human Sigma!

Книга ориентирована на директоров, топ-менеджеров, менеджеров по развитию, специалистов по управлению персоналом компаний, действующих в самых разных сферах бизнеса.

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© The Gallup Organization, 2007
Впервые издано на английском языке в 2006 г. Gallup Press, New York, NY, USA

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

ISBN 978-5-9614-1006-8 (рус.)
ISBN 978-1-59562-016-3 (англ.)

Содержание

Благодарности	7
Введение	
«Терминаторская» школа менеджмента	9
Глава 1	
Управление качеством	20
Глава 2	
Человеческие системы и основные показатели работы организма	35
Глава 3	
Эмоции как основа приверженности клиента компании	44
Глава 4	
Контакт с потребителем и эмоциональная привязанность	58
Глава 5	
Эмоциональная привязанность: доверие и справедливость	66
Глава 6	
Эмоциональная привязанность: чувство гордости и страстной приверженности компании	81
Глава 7	
Завоюйте их умы, и вы завоюете их сердца	96
Глава 8	
Вовлеченность сотрудников	103

Глава 9	
Как повысить вовлеченность.....	118
Глава 10	
Изменчивость на локальном уровне — бедствие организации.....	129
Глава 11	
Human Sigma в действии	137
Глава 12	
Стратегии и тактики Human Sigma: оценка, вмешательство и стимулирование	155
Глава 13	
Оценка.....	164
Глава 14	
Внедрение изменений / вмешательство	171
Глава 15	
Стимулирование сотрудников.....	187
Заключение	193
Об авторах	196
Приложение	197
Ссылки	200

БЛАГОДАРНОСТИ

Основой этой книги стала статья «Управляйте вашей Human Sigma» (Manage Your Human Sigma), опубликованная в журнале *Harvard Business Review* в июльском/августовском номере 2005 г. Мы признательны всем сотрудникам редакции *Harvard Business Review*, особенно Тому Стюарду, Саре Клифф и Эллен Пиблз, за помощь, благодаря которой многие ключевые концепции Human Sigma воплотились в жизнь.

Эта книга не была бы написана без самоотверженного труда множества наших коллег, клиентов и партнеров во всем мире. От Вашингтона до Омахи, от Бангкока до Мумбаи, от Лондона до Токио мы сотрудничали с самыми лучшими и яркими людьми в мире. Без их поддержки эта книга была бы невозможна.

Путешествие, которое привело к написанию этой книги, началось зимним днем 1999 г. на Палмер-сквер в Принстоне, Нью-Джерси, во время беседы с Гейлом Мюллером, занимавшим в то время пост директора по анализу в Институте Гэллапа, а сейчас — пост заместителя председателя компании Worldwide Research and Development. Гейл задал простой вопрос: «Что бы вы сделали в течение следующих 12 месяцев, что могло бы изменить мир?» Сначала такой вопрос привел нас в замешательство, но затем мы задумались и начали работать, а результат этой работы представлен в данной книге.

Мы выражаем благодарность за постоянную поддержку нашим коллегам в издательстве Gallup Press Ларри Эмонду и Джеффу Бреверу, которые довели этот проект до завершения, а также Пио Джужиевичу, который сделал все от него зависящее и даже больше, чтобы эта книга увидела свет. Наша редакционная команда: Барбара Сэнфорд, Марк Штиеманн, Триста Кунс, Каролин Медисон и Келли Слейтер — заслуживает особой признательности за их усилия, результатом которых стало качество этой книги. Ким Беркс известна своими прекрасными дизайнерскими работами по оформлению книг, как и Чин-Йи Лай, который придумал обложку для нашей книги, и Томми Макколл, который проделал огромную работу по созданию графики. Рэйчел Джоханович заслужила самой высокой похвалы за эффективное управление процессом производства. Вклад нескольких наших коллег (бывших и настоящих) из Института Гэллапа тре-

бует особой благодарности за детальную разработку многих наших идей. Это Джим Клифтон, председатель и генеральный директор Института Гэллапа, Дана Бо, Джон Камерон, Донна Члопак, Курт Коффман, Билл Диггинз, Лора Дюбуа, Петер Флейд, Габриэль Гонзалес-Молина, Эндрю Грин, Джеймс Хартер, Билл Хоффман, Джон Хьюз, Билл Макэвен, Чарльз Прайбил, Том Рат, Раджеш Шринивасан, Хизер Тотин и Род Вагнер. Мы также выражаем благодарность ряду выдающихся ученых социологов и биологов со всего мира, чей опыт и помощь были бесценны: Джонатану Коэну, Аллану Куперу, Джоэлу Куперу, Джону Дарли, Ноузу Изуру, ныне покойному Неду Джоунсу, Дэниелу Канеману, Ральфу Олива, Масахи-ро Сакамото и Масато Таиро. В равной степени был важен вклад наших клиентов-партнеров во всем мире, которые первыми воспользовались многими новыми принципами, описанными в этой книге: это Кэрри Толшtedт и Джей Фримен; Лекс Клуштерман, Джостер Авест, Андиус Тейджерелер и Фред Мачадо; Симон Купер, Джон Тиммерман и Сара Сантаэлла; Майк Уэллс, Майк Моррисон, Марк Темплин, Нэнси Фейн и Боб Картер; Тиффани Томассо и Курт Конвей; Канникар Чалитапорн и Макаэль Чан; Марвин Шоенхальс и Марк Тюрнер; а также Рич Мартино.

ВВЕДЕНИЕ

«Терминаторская» школа менеджмента

Я вернусь.

Арнольд Шварценеггер, фильм «Терминатор»

Поклонники Арнольда Шварценеггера, вероятно, хорошо помнят эту душераздирающую апокалипсическую сцену из фильма «Терминатор» [1]. Идет 2029 г. — год Тьмы. Разрушенный войной город: обломки зданий, сооружений, человеческие останки; дым, окутавший все вокруг, и среди разрушенных зданий небольшой отряд изнуренных, одетых в лохмотья людей, которые отчаянно сражаются за свою жизнь с машинами, созданными искусственным разумом — суперкомпьютером, который случайно стал самоуправляемым. Машины внезапно решили, что они должны стереть людей с лица Земли, заменив их своими копиями — предсказуемыми, но бесчувственными, эффективными, но безжалостными. Машины были полной противоположностью людей, за которыми они охотились, чтобы уничтожить. Машины решили, что человеческие существа бесполезны — это просто расходный материал. Люди не представляли никакой ценности для будущего мира, который решили создать умные машины.

Фильм «Терминатор» относится к жанру научной фантастики. Конечно, сегодня машины не правят Землей, и люди пока не находятся на грани вымирания. Так какая же связь этого фильма с менеджментом?

Производственные цеха и шесть сигм

Сегодня мы успешно управляем процессами и системами, которые производят новейшие продукты, сложные бытовые приборы или автомобили нового поколения. С начала индустриальной эры стоимость в промыш-

ленных компаниях создавалась в цехах. Изготовление высококачественных товаров стало смыслом работы производственных компаний. Руководители промышленных предприятий хорошо понимали и понимают, что чем больше их продукта идет в брак, тем менее эффективной является их деятельность. В конечном счете чем выше процент брака, тем менее доходным становится предприятие. Такая вот простая арифметика.

Руководители промышленных фирм также понимают, что для того, чтобы предприятие было рентабельным, важно уметь управлять кривой нормального распределения качества продукции. Увеличение выпуска продукции необходимого ассортимента и уменьшение количества бракованных изделий — залог качества. Различие между изготовлением детали только с целью ее выпуска и ее изготовлением для продажи оказывает существенное влияние на производительность и рентабельность предприятия. На первый взгляд все просто.

Понимание того, что стабильность качества выпускаемой продукции является залогом выживания, пришло к компаниям не вчера. Двадцать лет назад компания Motorola Inc. внедрила кардинальные изменения в свои бизнес-процессы по методу шести сигм. Ключевая идея этого метода состоит в том, чтобы максимально снизить изменчивость процессов и систем. О методе шести сигм написаны горы книг, руководств и учебников [2]. Сегодня при поиске в Интернете по ключевым словам «шесть сигм» поисковая система выдает более 2000 ссылок. Возникла и процветает целая бизнес-сфера — консалтинг в области шести сигм [3]. По общему мнению, метод шести сигм является одной из самых успешных концепций менеджмента всех времен. Метод шести сигм не только способствует постоянному росту эффективности компании, но и обладает той силой, которой не хватает другим методам управления качеством — статистическому контролю производственных процессов, всеобщему менеджменту на основе качества (TQM) и т. д. Проще говоря, комплексный метод шести сигм объединяет универсальный и последовательный метод подсчета дефектов и системный процесс снижения их количества. Он активизирует управление бизнесом, особенно на высших уровнях управления, и стимулирует инициативы в сфере улучшения качества продуктов и услуг.

Взаимодействие «сотрудник-потребитель». Новое испытание для создания стоимости

А как же люди, которые продают новые автомобили, обслуживают различные устройства или помогают пользователям овладеть техниче-

ми новинками, вписываются в концепции улучшения качества и бизнес-процессов? Речь идет о человеческом факторе в бизнесе, хотя многие компании и не задумываются над этим. Каким бы эффективным ни был метод шести сигм, он разрабатывался для производственных процессов, и главная его цель заключалась в том, чтобы уменьшить или исключить дефекты, и поэтому его взаимосвязь с потребителями была обычно минимальной. Для компаний, занимающихся продажами и предоставлением услуг, т. е. непосредственно контактирующих с потребителями, — ретейлеров, банков медицинских и косметологических клиник, гостиниц, коммерческих перевозчиков, электронных торговцев в сфере B2B и др. — было непросто преобразовать метод шести сигм в эффективную стратегию управления путем внедрения изменений. Метод шести сигм очень трудно применять в сферах, где показатели качества «мягкие», — в динамических системах, которые связаны с результативностью сотрудников и обслуживанием потребителей. Хотя метод и доказал свою эффективность в качестве инструмента для совершенствования производственных процессов и систем, применить его к сложным человеческим системам, которые лежат в основе результативности работы организации, очень сложно.

Итак, каким образом руководитель, работающий в сфере услуг или торговли, может управлять качеством работы персонала? Торговые залы, места регистрации и обслуживания клиентов отеля или даже больничная палата, где происходит взаимодействие между сотрудником и клиентом, являются новой производственной площадкой. Это «горнило», где создается стоимость в компаниях сферы обслуживания и торговли. И так же, как качество продукции, изготавливаемой на промышленном предприятии, может быть очень высоким и очень низким, качество взаимодействия «сотрудник-клиент» может быть как высокоэффективным, так и совершенно неэффективным. Здесь также существует различие между получением клиентом позитивного опыта, который делает его приверженцем компании, и негативного опыта, который отлучает его от бренда навсегда, что оказывает огромное влияние на производительность и рентабельность компании.

В отличие от руководителей промышленных предприятий, которые имеют дело с различными материалами от стали до пластмасс, менеджеры по работе с клиентами взаимодействуют с самыми непостоянными и непредсказуемыми составляющими производственного процесса — людьми. Попытки применить традиционный инструментарий к управлению сотрудниками и клиентами оказались малоэффективными, поэтому потребовалась новая модель и новый набор инструментов управления. Метод шести сигм доказал свою эффективность во всем мире, особенно в улучшении четырех базовых показателей, приводящих к снижению

качества или браку (факторы, связанные с *оборудованием, материалами, системами измерений и методами работы*). Однако в рамках этого метода выявился еще один важный показатель — *люди*. Этот базовый фактор обычно игнорируется, что неудивительно, поскольку его труднее всего фиксировать и оценивать. Но он может оказаться самым важным.

Проще говоря, самый лучший процесс или система будут настолько эффективными, насколько эффективно их использует человек. И для многих топ-менеджеров контролировать качество в процессах и системах намного проще, чем контролировать людей, поэтому целесообразно вообще исключить человеческий фактор из уравнения.

«А вдруг что-то пойдет не так?»

Несколько лет назад одному из нас довелось проводить презентацию на тему «Влияние человеческого фактора на общую эффективность организации» в крупной компании, предоставляющей автомобили в аренду. Аудитория состояла из сотрудников клиентского отдела. Сразу же после завершения презентации топ-менеджер закрыл свой блокнот, вздохнул и сказал: «Извините, господа. Я согласен со всем, что вы здесь говорили. Но правда в том, что, если бы я мог обойтись без контактов с нашими потребителями, я бы сделал это. *Всегда, когда сотрудник взаимодействует с клиентом, что-то может пойти не так.* Аппараты для самообслуживания намного эффективнее и рентабельнее. Они всегда готовы к работе, они никогда не жалуются, у них никогда не бывает плохого настроения, и они не делают ошибок. Я с нетерпением жду, когда, забирая машину из бокса, клиент будет видеть только одного человека — парня, сидящего в будке для охраны. Но даже и один сотрудник — это слишком много».

«Мы не настолько им доверяем...»

Генеральный директор одного розничного банка придерживается аналогичного мнения. В результате нашей дискуссии в ходе круглого стола с генеральным директором банка и управленческой командой все пришли к заключению, что нужно изменить модель обслуживания, отреагировав, таким образом, на замечания клиентов. Например, клиенты выразили недовольство, что кассиры банка не могут принимать решения самостоятельно. Даже по самым простым вопросам они обращались за разрешением к своему непосредственному руководителю. Во время круглого стола, в частности, рассматривался вопрос, может ли банк предоставить больше свободы в принятии решений своим кассирам, чтобы обеспечить более высокий стандарт обслуживания клиентов. Ведь кассиры находятся на «передней линии» обслуживания, предоставляя услу-

ги непосредственно клиентам и фактически являясь лицом компании. В самый критический момент дискуссии генеральный директор ударил кулаком по столу и воскликнул: «Мы не можем этого сделать. У нас нет к ним полного доверия!»

То, что поразило нас тогда, удивляет нас до сих пор: если компания каждый день доверяет своим сотрудникам самые ценные активы — своих клиентов, то почему она не доверяет им принятие самостоятельных решений, что позволило бы им более эффективно этих клиентов обслуживать? «Да, на рынке вы — лицо нашего бренда, но мы не доверяем вам в достаточной мере». Вероятно, такие топ-менеджеры являются выпускниками «терминаторской» школы менеджмента. Главная идеология этой школы в том, что лучший способ достичь успеха в современном бизнесе — минимизировать участие в нем человека.

Эта позиция отражена в сцене из фильма «Терминатор-2: Судный день», где Терминатор объясняет границы своих «полномочий»:

Джон Коннор: «А нельзя обучить других, которые еще не запрограммированы так, как ты, быть более человечными? И не такими мужланами, как ты?»

Терминатор: «В качестве центрального процессора у меня установлен нейронный сетевой процессор — обучающий компьютер. Но если нас посылают сюда поодиночке, то Скайнет предварительно включает его в режим “только для чтения”».

Сара Коннор: «А тебе не хочется думать больше самому?»

Терминатор: «Нет».

Как мы видели, многим топ-менеджерам хотелось бы «запрограммировать» своих сотрудников в режим «только для чтения», чтобы исключить самостоятельные решения, четко ограничить их действия разрешенными менеджментом. Подход этот не нов и является всего лишь современной и расширенной версией знаменитой фразы Генри Форда, произнесенной много лет назад: «Зачем мне весь человек, когда все, что мне надо от него, — это пара рук?»

Если вы иногда разочаровываетесь в процессе управления человеческими системами в вашем бизнесе, вы не одиноки. Это распространенное явление. В риторическом вопросе Генри Форда есть доля истины. С людьми сложно иметь дело еще и поэтому, что, управляя ими, руководитель часто испытывает разочарование. В отличие от традиционного производственного цеха промышленного предприятия, где из сырья с известными и прогнозируемыми свойствами получают продукты с известными и прогнозируемыми характеристиками с помощью известных

и прогнозируемых методов, люди непостоянны и их поведение непредсказуемо. В отличие от машин люди могут не явиться на работу, они временами жалуются, у них иногда бывают тяжелые дни и они могут ошибаться. Не подлежит сомнению, что сотрудники являются серьезным источником непредсказуемости. Трактор никогда не потребует пенсии или оплаты больничного листа. Но конечно, трактор никогда не совершит интеллектуальный прорыв и не разработает инновационную технологию.

Темная сторона

Такие настроения топ-менеджеров навевают мрачные мысли. Ободренные перспективой снизить затраты, повысить эффективность и возможностью предложить клиентам более широкий выбор, гибкость и удобства, многие компании придерживаются стратегии минимизации (или в некоторых случаях — стратегии исключения) человеческого фактора из бизнеса. Можно упомянуть, например, следующие технологии: банковское обслуживание через Интернет, «интеллектуальные» автоответчики и розничные продажи через Интернет. Эти процессы «безлики» и «безымянны», но при этом эффективны. В погоне за сокращением затрат и повышением эффективности руководители компаний из сферы торговли и услуг тратят массу времени и энергии на внедрение автоматизированных систем с минимумом участия человека. Если присутствие человека необходимо, то его роль определена обычно очень подробно. Если процессы в компании полностью автоматизированы, складывается впечатление, что человек не добавляет никакой стоимости, а только повышает вероятность возникновения ошибок. И хотя такие корпоративные изменения обычно внедряют с наилучшими намерениями, они способствуют, возможно, непреднамеренно, усилению концепции «терминаторского» менеджмента.

Мы утверждаем, что концепция экономики услуг, которая делает упор на автоматизацию и технологию в ущерб человеческому общению, оказывает потребителям и акционерам медвежью услугу, выхолащивая бизнес. И если не проявить бдительность, то еще задолго до 2029 г. может произойти восстание машин. К сожалению, год Тьмы из «Терминатора» может наступить раньше, чем мы думаем.

Господи, помоги им поумнеть!

Влияние «терминаторской» школы управления не ограничивается отношением топ-менеджеров к своим сотрудникам. Оно затрагивает и их отношение к потребителям. Несколько лет назад один из нас представ-

лял рабочей группе потребительского банка результаты исследования, посвященного взаимодействию с клиентами. Во время обсуждения мы попросили членов группы высказать свое мнение по поводу возможных действий клиентов в случае, если банк прекратит свое существование. Будут ли клиенты банка расстроены? Или они просто заберут свои деньги и пойдут в другой банк? Все присутствующие, не задумываясь ни на секунду, уверенно ответили, что их клиенты сразу же перейдут в другой банк. Почему они сделают это? В конце концов, «мы же только банк». Затем мы рассказали менеджерам, что, исходя из собранных и проанализированных нами данных, существует небольшая, но важная группа клиентов, которые привержены исключительно их банку. Хотя эта группа насчитывала менее 10% от общего числа клиентов банка, но для них этот банк являлся незаменимым. Они в буквальном смысле не могли представить свою жизнь без этого банка. Они составляли наиболее прибыльную часть клиентов; каждому из них принадлежал портфель продуктов, который был значительно серьезнее, чем у других клиентов, и их обслуживание обходилось банку дешевле. Но после того, как мы рассказали генеральному директору о наличии такого чрезвычайно ценного сегмента клиентов, он рассмеялся и сказал: «Бедные люди! Господи, помоги им поумнеть!»

Неизбежное зло

«Терминаторский» менеджмент предполагает тип мышления, в рамках которого люди — потребители и сотрудники — рассматриваются как неизбежное зло, неудобство или в крайнем случае как соперники при ведении бизнеса. Вместо того чтобы рассматривать людей как основу существования бизнеса, в «терминаторской» школе менеджмента людей считают помехой для бизнеса и причиной неэффективности, затрат и ошибок.

«Терминаторский» менеджмент отказывается признавать, что бизнес изначально представляет собой предприятие для человека, и пытается (хотя это редко демонстрируется открыто) показать, что можно вести бизнес как-то по-иному. Адепты этого метода отказываются признавать и высвобождать уникальный потенциал, заложенный в каждом сотруднике, предпочитая относиться к людям как к легко заменяемым шестеренкам в некой огромной машине. В «терминаторском» менеджменте сотрудников рассматривают как статью расходов, которые необходимо снизить, или ожидают от них неприятностей, например ошибок. Этот тип менеджмента пренебрегает самым ценным активом — потребителями, которые так преданы компании, что не могут представить свою жизнь без нее. В «терминаторском» менеджменте создают бизнес-«ландшафт», где все

гладко и эффективно, но нет души. Поэтому, возможно, самым важным инструментом в этом виде менеджмента является контроль.

Новые правила

Хотя «терминаторский» менеджмент представляет собой интересный феномен, мы не будем делать на нем акцент в этой книге. Наоборот, мы предложим вам новый набор правил и иной подход к управлению сложными человеческими системами вашей компании, который, по нашему мнению, может служить хорошим противоядием против «терминаторского» менеджмента. Эта книга о модели и методе, который мы назвали Human Sigma.

Модель Human Sigma явилась результатом многолетних исследований, направленных на составление «топографической карты» взаимодействия «сотрудник-потребитель». В этой книге мы установим конкретные средства измерения показателей, с помощью которых можно определить эффективность нового метода, покажем, как правильно применять эти инструментальные средства и какие операционные и финансовые преимущества можно получить, если задействовать их правильно. В основе этой книги лежит наш опыт работы с сотнями компаний, а также с более чем 10 миллионами потребителей и 10 миллионами сотрудников во всем мире. Новый метод базируется на анализе работы компаний, которые имеют лучшую систему управления, и компаний с самой неэффективной системой менеджмента.

Мы представим новое мета-аналитическое исследование 10 компаний и 1979 бизнес-подразделений в сфере оказания финансовых услуг, профессиональных услуг, сфере розничной торговли и индустрии продаж. Каждая из 10 компаний, которая применила принципы менеджмента Human Sigma, превзошла пять самых крупных конкурентов в своем секторе по валовой прибыли на 26% и по росту объема продаж на 85%. И такого преимущества они достигли всего за один год.

Дегуманизация современного бизнеса не является чем-то неизбежным или необходимым. Так же, как у людей в фильме «Терминатор» был выбор своего будущего, так и у мира бизнеса есть выбор. В фильме правлению терминаторов было противопоставлена альтернатива, такую же альтернативу метод Human Sigma противопоставляет «терминаторской» школе менеджмента. Для улучшения финансовых показателей принцип Human Sigma предлагает системный метод измерения, управления и повышения результативности самого изменчивого и ценного актива — ваших потребителей и сотрудников.

Работая с успешными компаниями, мы узнали о том, как им удается высвободить и использовать энергию человеческих систем и почему компании-неудачники терпят поражение, пытаясь сделать это. Хотя кон-

кретные методы реализации модели Human Sigma могут варьироваться в разных компаниях, основную идею этой системы можно свести к пяти правилам, которые подробно описаны в соответствующих главах этой книги.

Правило 1: нельзя управлять сотрудниками и клиентами как отдельными единицами. Человеческими системами необходимо управлять комплексно, что может потребовать реорганизации компании.

Сегодня бóльшая часть компаний не готова управлять сотрудниками и потребителями под одним организационным «зонтиком». Но так как решающим фактором в создании стоимости в организациях, работающих в сфере торговли и услуг, является взаимодействие между сотрудником и потребителем, необходимо рассматривать обе стороны взаимодействия как взаимосвязанные и взаимозависимые. Поэтому нужно оценивать человеческие системы и управлять ими комплексно. На практике это означает, что не следует отделять ответственность за качество взаимоотношений сотрудников компании от ответственности за качество взаимоотношений с их клиентами. Они взаимосвязаны, поэтому нельзя управлять ими обособленно.

Кто несет ответственность за восприятие вашей компании сотрудниками? Кто несет ответственность за восприятие вашей компании клиентами? Насколько скоординированы ваши действия по оценке и управлению взаимодействием «сотрудник-клиент»? Вопросы, связанные с правилом 1, рассматриваются в главах 1 и 2.

Правило 2: в основе взаимодействия «сотрудник-клиент» лежат эмоции. Главное — не оценивать взаимодействие «сотрудник-клиент» с позиции экономиста или инженера. В своем поведении и поступках люди руководствуются больше эмоциями, нежели здравым смыслом. Поскольку сотрудники и потребители — в первую очередь люди и только потом — сотрудники и потребители, они предрасположены к изменчивости и нелогичному поведению.

Если компании действительно хотят понять своих сотрудников и клиентов, то чрезвычайно важно, чтобы они воспринимали их человеческие качества со всей серьезностью. Ранее эмоции или чувства рассматривались как ненадежные, неоднозначные факторы, которые не должны учитываться строгой наукой менеджмента. К тому же эмоции не подчинялись рациональным правилам.

Однако эмоции все-таки поддаются измерению, причем довольно точному. Управление взаимодействием «сотрудник-клиент» должно вклю-

чать в себя эмоциональную составляющую поведения человека при принятии решений. Данный подход выходит за рамки традиционных представлений об удовлетворенности сотрудника и клиента и приводит нас к важному понятию, которое мы называем *вовлеченностью*.

Учитываете ли вы эмоциональные компоненты, оценивая качество взаимодействия «сотрудник-клиент»? Вопросы, связанные с правилом 2, мы рассмотрим в главах 3–9.

Правило 3: управлять взаимодействием «сотрудник-клиент» и оценивать его качество можно на уровне локальных бизнес-подразделений. Хотя компании могут эффективно управлять многими видами деятельности по иерархическому принципу («сверху вниз»), взаимодействие «сотрудник-клиент», как правило, имеет место на локальном уровне и в зависимости от условий может сильно изменяться в пределах одной компании. Поскольку результативность работы меняется в зависимости подразделения, управлять ею и измерять ее целесообразно на уровне отдельных бизнес-единиц.

Направлены ли ваши корпоративные показатели и другие виды деятельности на поддержку отчетности и работы на местном уровне? Вопросы, связанные с правилом 3, мы обсудим в главе 10.

Правило 4: эффективность взаимодействия «сотрудник-клиент» можно выразить количественно и суммировать с помощью показателя Human Sigma, который связан с финансовыми показателями. Наше исследование показало, что обе стороны взаимодействия «сотрудник-клиент» усиливают одна другую и их можно выразить количественно в одних единицах в методе Human Sigma. Совокупный эффект вовлеченности сотрудника и клиента на локальном уровне стимулирует рост операционных и финансовых показателей компании, а также рост объемов (например, продаж) в геометрической прогрессии.

Испытывает ли ваша компания избыток или недостаток показателей эффективности работы человеческих систем? Насколько хорошо интегрированы эти показатели? Насколько хорошо эти показатели связаны с результатами финансовой деятельности вашей компании? Концептуальная модель и анализ финансовых показателей, подтверждающих правило 4, приведены в главе 11.

Правило 5: улучшение показателей результативности Human Sigma на уровне локальных подразделений требует активного внедрения изменений с акцентом на сочетании транзакционных и трансфор-

мационных инициатив. Для повышения результативности работы недостаточно только измерения показателей. Необходимо создать устойчивое изменение в работе организации, что является сложной задачей, требующей системного вмешательства в бизнес-процессы компании.

Наше исследование показало, что немногие компании применяют все инструменты, необходимые для начала реальных и устойчивых изменений. Такие *транзакционные* действия, как планирование, обучение и другие виды активного вмешательства, представляют собой действия циклического типа, которые повторяются регулярно и обычно ограничены во времени. Они помогают компаниям в решении текущих проблем, но на новом, более качественном уровне. В то же время *трансформационные* виды деятельности — это вмешательство в структуру компании, и здесь акцент делается на подборе сотрудников, выборе и продвижении менеджеров, оплате и оценивании сотрудников, планировании распределения руководящих должностей, а также поощрении и продвижении сотрудников. Трансформационные виды деятельности направлены на создание инфраструктуры организации, которая поддерживает Human Sigma. Их разрабатывают для того, чтобы помочь компании перейти к *новым* методам ведения бизнеса.

Какие процессы имеют место в вашей организации для поддержки стратегии Human Sigma? Вопросы, касающиеся правила 5, особенно проблемы, связанные с набором стратегий и тактик для создания и внедрения устойчивого изменения в организации, будут обсуждаться в главах 12–15.

На протяжении всей книги мы будем возвращаться к этим правилам, чтобы проиллюстрировать, как лучшие компании мира высвобождают энергию своих человеческих систем, а также почему фирмы-неудачники терпят фиаско. В этой книге проанализирован успешный опыт работы нескольких лучших компаний мира. Неслучайно за последние несколько лет эти компании значительно превзошли своих конкурентов и в ближайшем будущем планируют достичь еще большей эффективности. Они решили, что Терминатор не вернется. Вы можете сделать то же самое.

Глава 1

Управление качеством

Решения требует вопрос качества, а не вопрос контроля.
Фил Кросби, «Размышления о качестве» (Reflections on Quality)

«Терминаторская» школа менеджмента не является неизбежным следствием эволюции современных бизнес-процессов. Но ее истоки лежат в тех успехах науки и техники, которые способствовали эффективности и результативности современных производственных процессов.

Две модели

Для того чтобы лучше понять суть «терминаторского» менеджмента, рассмотрим различия между промышленной экономикой с ее акцентом на производстве, масштабе и эффективности и экономикой сферы услуг, ориентированной на индивидуальный подход и взаимодействие. Эти две модели предлагают различные варианты создания стоимости и по-разному подходят к роли сотрудников и клиентов в создании стоимости для предприятия. Известно, что создание стоимости является главной целью компаний всех видов, но конкретный способ создания зависит от характера бизнеса [1].

Такие методы, как всеобщий менеджмент качества (TQM) и шесть сигм, показывают, что производственные организации и предприятия, работа на которых организована поточным методом, могут увеличить стоимость, уделив больше внимания четко определенному набору действий. Это меры по снижению изменчивости процесса с одновременным повышением качества продукции и операционной эффективности. Многие из новаций в производственной сфере работают достаточно хорошо, поскольку свойства продуктов в зависимости от характеристик исходных материалов, используемых для их изготовления, легко прогнозировать.

Производственные процессы довольно легко оптимизировать, поскольку все их этапы и элементы имеют повторяющийся характер. Однако для их максимальной эффективности необходимо исключить так называемый человеческий фактор.

Сотрудник как «истощимый» актив

До начала индустриальной эры ремесленники делали большинство продуктов вручную небольшими партиями. А обучались они своему делу у опытных ремесленников, которые часто были хозяевами мастерских. Производство было трудоемким, объемы — ограниченными, но все отличалось высоким качеством.

По мере роста спроса на товары и развития промышленного производства на предприятиях начали внедряться процессы массового производства продукции и сборочные линии. В результате во многих отраслях промышленности ремесленники были вытеснены крупными предприятиями, которые выпускали продукцию аналогичного качества, но в больших количествах. Однако для того, чтобы массовое производство было жизнеспособным, оно должно было быть масштабируемым, другими словами, производственные процессы должны были обладать хорошей воспроизводимостью с минимальным отклонением при переходе от смены к смене или от одного работника к другому.

При достижении производством определенного масштаба возникла необходимость в новой рабочей силе. В новых условиях производству уже не нужна была целая армия высококвалифицированных ремесленников, отслеживающих производственный процесс с начала до конца, но потребовалось большое количество относительно неквалифицированных рабочих, которые могли работать на конвейерных линиях, выполняя одни и те же операции одним и тем же способом.

Поскольку рабочие отвечали только за небольшую часть производственного процесса, они считались равноценными и легко взаимозаменяемыми. А так как эти рабочие обладали невысокой квалификацией и небольшим опытом, то их обязанности на рабочем месте должны были быть строго определены с четким указанием поведения, действий и методов работы. Короче говоря, возвращаясь к риторическому вопросу Генри Форда, компаниям теперь фактически требовались только руки. Головы и сердца рабочих считались не только ненужными, но даже вредными, так как часто оказывались источником проблем.

Со временем способность компании улучшать операционную эффективность и качество продукции стала меньше зависеть от конкретного вклада отдельного работника, а больше от конкретизации и контроля процессов и систем, используемых для производства товаров. Если ра-

ботники на производственной линии выполняли свои задачи без отклонений, то и процесс протекал гладко — без вариаций. Прогресс в технологиях и автоматизации производства ускорил эволюционный процесс снижения доли ручного труда. Каждый новый технологический прорыв снижал возможность сотрудников проявлять инициативу и вносить свой вклад в эффективность производства. Часто технологические новинки полностью исключали необходимость использования ручного труда. В то же время технологии и автоматизация способствовали повышению общего качества продукции и снижали вариации качества от смены к смене, от фабрики к фабрике. Со временем сложилось твердое убеждение, что сами предприятия, а не работающие на них люди производят качественные продукты. В какой-то мере это убеждение было верным: на многих промышленных предприятиях люди считались взаимозаменяемыми.

С точки зрения производства технический прогресс оказал положительное влияние на качество продукции. Выпуск качественных товаров больше не зависел только от квалификации работника. Наоборот, акцентирование на постоянном улучшении и контроле всех аспектов производственного процесса привело к повышению качества продукции. Работники, если они вообще были нужны, становились неизбежным злом, а во многих случаях затраты на рабочую силу требовали минимизации. Все, что было необходимо таким компаниям от своих работников, — это их руки.

Менеджмент по принципу «Только бы не обанкротиться»

В конце концов, по мере того как производители продолжали поиски методов «выжимания» стоимости из своих производственных систем, даже использование рук рабочих стало казаться слишком дорогим делом. Внедрение автоматизации обещало повышение эффективности, и чаще всего так и происходило. Взяв пример с лучших производственных компаний мира и стремясь получить выгоды от автоматизации и внедрения современных организационных процессов, многие предприятия в сфере торговли и услуг модернизировали свои процессы. Они совершали все больше сделок с клиентами не на обычных местах обслуживания клиентов, а в центрах дистанционного обслуживания и на интернет-сайтах.

Когда компании из сферы услуг и торговли, используя эту стратегию, успешно минимизировали затраты в той части своего бизнеса, которая была больше ориентирована на производство, возникло желание применить этот подход к аспектам бизнеса, связанным с взаимодействием «сотрудник-клиент», чтобы также сделать их более эффективными. Компании должны были проверить на практике различные методы менеджмента и взаимодействия «сотрудник-клиент» для того, чтобы повысить качество

обслуживания или производительность. Эффект был бы достигнут, если бы людей заменили роботами, но поскольку клиенты и сотрудники являются людьми и их поведение отличается нелогичностью и эмоциональностью, то часто организации больше обеспокоены тем, чтобы не потерпеть крах в краткосрочном плане, а не добиться успехов в долгосрочном. Такие организации придерживаются философии исключения рисков, которую можно охарактеризовать фразой «Только бы не обанкротиться».

Нам стало известно о факте сокращения доходов некоторых компаний в результате применения философии «Только бы не обанкротиться». Возьмем, к примеру, розничного торговца, который добился значительной экономии затрат в своих магазинах, уменьшив свободу действий и стандартизовав правила поведения сотрудников. Поначалу затраты снижались, но затем торговец обнаружил, что дальнейшее ужесточение норм поведения мешает росту продаж и прибыли. В чем причина этого неожиданного открытия? Первоначально, когда розничный торговец реорганизовывал процесс, магазины с хорошим менеджментом быстро адаптировались и приняли это нововведение как средство, которое способствует эффективной работе в торговом зале. Магазины рассматривали это нововведение как одно из средств по управлению своими исходными финансовыми результатами. Магазины с неудовлетворительным менеджментом «близоруко» сконцентрировались на улучшении своей работы в торговом зале и полностью пренебрегли другими важными управленческими задачами, например привлечением клиентов. Для таких магазинов совершенствование процессов стало последним мероприятием из серии «больших неприятностей», как результат попытки эффективного управления магазином. В этой ситуации розничный торговец спутал результат (рентабельность магазина) с процессом (соблюдение процедур) и не заметил лес за деревьями.

Чрезмерный акцент на процедурах может стать барьером в создании долгосрочных взаимоотношений с клиентами, поскольку клиенты обычно не знают, что от них ожидают в соответствии со сценарием, разработанным руководством магазина. Более того, время и силы персонала магазина ограничены, и только лучшие менеджеры могут отделить модные нововведения от главных, долгосрочных целей, на которых следует сосредоточить основные усилия. Наши наблюдения позволили сделать вывод, что четкий акцент на процессе улучшения работы отрицательно сказался на росте продаж и прибыли этого розничного торговца.

Оценка нематериальных активов

Важно понять, почему сотрудников часто рассматривают как необходимое зло или источник затрат, которые необходимо минимизировать.

Системы бухгалтерской и финансовой отчетности, используемые современными компаниями, не могут «угнаться» за меняющейся природой создания стоимости. В современных системах бухгалтерского учета акцент делается на материальных ценностях и недооценивается вклад людей, к которому относятся такие нематериальные активы, как стратегии креативного брендинга, научно-исследовательские работы, а также продуктивные сотрудники.

Недавнее исследование показало, что примерно 80% рыночной стоимости средней компании, входящей в индекс S&P 500, составляют ее нематериальные активы: бренд компании, клиентская база, уровень вовлеченности и таланты сотрудников, а также инновации и НИОКР, причем это только самые важные элементы [2]. Хотя большинство высших руководителей признают важность таких нематериальных активов, им значительно сложнее обосновать инвестиции в эти активы, не имея общепринятых средств оценки эффективности инвестиций.

Барух Лев, профессор Нью-Йоркского университета, много писал о нематериальных активах и методах учета их вклада в рыночную стоимость компании. Его исследование показало, что нематериальные активы составляют основную часть стоимости большинства фирм и обеспечивают значительную долю прибыли. На основании прибыли, получаемой благодаря нематериальным активам, предсказать доходы от ценных бумаг легче, чем на основании бухгалтерской прибыли или денежных потоков [3]. В результате нашего исследования было установлено, что вовлеченность основной массы сотрудников компании вносит значительный вклад в итоговую прибыль. В ходе последнего исследования 89 компаний мы установили, что у компаний, обеспечивших такую вовлеченность, прибыль на одну акцию (EPS) выросла в 2,6 раза по сравнению с компаниями, которые этого не сделали [4].

Если нематериальные активы дают такое конкурентное преимущество, то почему компании не отслеживают их ценность? Ответ довольно банален: сделать это непросто, поскольку до сих пор нет единого мнения о методике расчета. В результате сотрудники относят в разряд затрат, которые следует минимизировать, а не в разряд активов, которые необходимо оптимизировать. Но это большая ошибка, поскольку она ведет к тому, что инвестиции в сотрудников и клиентов выглядят более рискованными, чем это есть на самом деле.

Воспринимаемый дополнительный риск инвестирования в развитие персонала помогает понять, почему многие руководители высшего звена тратят массу времени и сил на то, чтобы автоматизировать некоторые функции своих сотрудников, передать их на аутсорсинг, или реорганизуют работу своей компании таким образом, чтобы исключить некоторые функции, выполняемые людьми. Для этого имеются веские причины.

Системы автоответчиков с инструкциями по дальнейшему прохождению вызова являются эффективными, а привлеченный со стороны провайдер услуг, вероятнее всего, способен работать более качественно, чем штатный сотрудник. Но в результате такого подхода часто получается так, что взаимосвязи компании и клиентов становятся чисто формальными, и у клиентов пропадают веские основания отдавать предпочтение именно этой компании.

Если в «терминаторском» менеджменте применяют устаревшие системы учета, то руководителям сложно понять необходимость инвестиций в построение позитивных и результативных взаимоотношений с сотрудниками и клиентами. Поэтому часто они интуитивно выбирают стратегию «Только бы не обанкротиться», которая помогает «латать дыры» и решать краткосрочные задачи. Например, компании регулярно обсуждают текущие проблемы на очередном ежеквартальном совещании с участием привлеченных сторонних экспертов. На самом же деле эффект от подобных мероприятий, как правило, значительно меньший, чем от удачных инвестиций в сотрудников и клиентов.

Таким образом, ошибочное следование интуиции или привычке может перечеркнуть все лучшие намерения менеджеров и постепенно довести компанию до банкротства.

Plowman's State Bank: увеличение стоимости в экономике услуг

В начале XX в. Фердинанд Густафсон основал Plowman's State Bank в небольшом городке. Друзья, сотрудники и клиенты банка Фердинанда Густафсона звали его просто Гус. Он возглавлял созданный им банк почти 50 лет. Из истории успеха и развития его банка становится ясно, почему компании сферы услуг и торговли сталкиваются сегодня с проблемами.

В банке, как практически во всех компаниях по оказанию услуг, процесс создания стоимости полностью отличается от аналогичного процесса на производственных предприятиях. В банке Гуса отсутствовали современные системы предоставления услуг и контроля качества. Гус и его сотрудники создавали стоимость в ходе персональных контактов с клиентами, а также благодаря взаимоотношениям, налаженным за многие годы работы. По мнению Гуса, взаимоотношения «сотрудник-клиент» стали главным принципом его банковского бизнеса.

Взаимоотношения Гуса с постоянным клиентом Вильбурном Карлсоном являются отличным примером этого принципа в действии. Карлсон, как и многие из лучших клиентов банка, был местным фермером. Гус понял, что процветание его бизнеса зависит от длительных взаимоотношений с такими клиентами, как Карлсон. Обслуживание, которое пре-

доставлял банк Гуса Карлсону, было персональным, индивидуализированным и прежде всего искренним. Он расспрашивал Карлсона о семье, работе, доходах — все это ему было нужно знать, чтобы одобрить выдачу кредита. Гус не использовал особых методик. В небольшом городке, где всех друг друга знают, несложно выяснить, кто может, а кто не может вернуть кредит. Гусу не надо было напоминать, что при прощении следует благодарить и улыбаться: он ведь и сам прекрасно понимал, что будущее банка зависит от долговременных взаимоотношений с клиентами.

Для Карлсона быть клиентом этого банка означало нечто большее, чем просто деловые операции: размещение чеков в банке для последующего инкассирования, получение наличных, предоставление гарантий по возврату кредита, взятого для закупки семян и техники. В конце концов, в округе Сэндберг были и другие банки, многие из которых платили более высокие процентные ставки по депозитам. Но Карлсон сотрудничал с Plowman's State Bank с удовольствием еще и потому, что у него сложились дружеские взаимоотношения с Гусом и его сыном Эрлем, а также с кассирами банка.

Эта дружба была важна и для Гуса. В городе он имел большой авторитет и гордился качеством услуг, которые он предоставлял, и доверием, которое оказывали ему жители города. Большим испытанием для него стала Великая депрессия и последовавшая за ней война, но Гус сумел оправдать доверие своих клиентов: в эти сложные времена он оказал помощь многим фермерам, что дало им возможность не разориться и продолжить свое дело.

Хотя описанный банк — отличный пример того, как сервисные организации создавали стоимость в прошлом, в современной бизнес-среде также можно найти множество аналогичных примеров. Достаточно посмотреть на работу таких компаний, как Ritz-Carlton или USAA Insurance. Налаживание взаимоотношений с клиентами — главное в работе этих компаний. Проблемой для многих современных компаний сферы обслуживания и торговли является не то, надо или не надо налаживать крепкие взаимоотношения со своими клиентами, а то, как измерять такие взаимоотношения во всем объеме крупного предприятия, т.е. во всех подразделениях и филиалах.

Насколько можно расширяться компании, чтобы работать эффективно, и на каком этапе начинаются неуправляемые процессы?

Вернемся в послевоенные годы. Plowman's State Bank сильно расширился, и возникла необходимость в открытии дополнительных филиалов и найме новых сотрудников, чтобы удовлетворить возросший спрос. Теперь Гус

уже не мог лично встречать каждого клиента. Он также не мог поддерживать личные отношения с клиентами, которые он с такой заботой налаживал в те дни, когда его банк занимал небольшое помещение на первом этаже здания в маленьком городе. Так или иначе, но Гус должен был поручить управление новых отделений банка тщательно отобранным компаньонам, которые, как он надеялся, исповедуют аналогичные ценности и придерживаются тех же целей, что и он.

Вскоре работа разросшейся сети филиалов банка начала давать сбои. Хотя большинство сотрудников разделяли миссию и цели банка и поддерживали идею Гуса по налаживанию взаимоотношений с каждым клиентом, были среди них и такие, кому эта идея не нравилась. В результате качество услуг в разных филиалах банка стало сильно различаться. В некоторых отделениях качество услуг стало страдать. Налаженные взаимоотношения с клиентами начали портиться. Рост прибыли и доходов замедлился, хотя отдельные филиалы банка показывали пример качественной работы с клиентами и хорошие финансовые результаты. Разные филиалы предоставляли разные по качеству услуги: от хороших и отличных до неудовлетворительных, поэтому клиентам было сложно разобраться, в какое отделение банка обратиться, чтобы получить качественное обслуживание. Непостоянство качества подрывало с трудом созданный имидж бренда. Таким образом, банку пришлось самому искать ответ на вопрос: «Насколько можно расширяться, чтобы работать эффективно, и на каком этапе начинаются неуправляемые процессы?» [5].

По мере того как банк расширялся, Гус и управленческая группа банка столкнулись с серьезной дилеммой: как обеспечить высокое качество услуг во всех подразделениях разросшегося банка? Как унифицировать взаимодействия персонала с каждым клиентом как во времена, когда каждого посетителя банка приветствовал сам Гус? в результате управленческая команда банка приняла решение применить принципы контроля качества, которые хорошо зарекомендовали себя в производственной сфере. Несмотря на самые лучшие намерения, руководство банка сделало две фундаментальные ошибки, которые дали толчок развитию «терминаторского» менеджмента.

«Клонированная» услуга

На первом этапе управленческая группа решила выяснить, что такое исключительная услуга и как она выглядит на практике. В чем секрет хорошего обслуживания клиентов Гусом? Наблюдая за Гусом, менеджеры отметили, что он обязательно называл клиента по имени, улыбался, спрашивал клиента о его семье, демонстрировал неподдельную заботу

и заинтересованность в клиенте, благодарил клиента за сотрудничество с банком и желал ему удачного дня. Руководящий состав надеялся создать каталог действий, которых должны были придерживаться сотрудники, чтобы оказывать услуги высокого качества. Занесенные в каталог, эти действия должны были образовать ядро стандартного и эталонного сценария поведения. Затем управленческая группа должна была обучить своих партнеров и требовать выполнения этих действий от всех участников процесса: от менеджера филиала банка до банковских кассиров, причем сотрудники всегда должны были придерживаться этого сценария поведения при контакте с клиентом. Другими словами, управленцы решили попытаться создать сотни клонов Гуса, предоставляющих услуги по единому сценарию.

Вначале логика этой идеи казалась верной. Если контроль качества позволял сократить свои на каждом этапе производства в заводском цеху, то почему бы не воспользоваться этими методами в компаниях по оказанию услуг? Сможет ли жесткая регламентация действий снизить изменчивость качества услуг в разных филиалах банка?

Позволит ли хорошо организованная и четкая программа, определяющая каждый этап предоставления высококачественной услуги, контролировать качество каждого контакта служащего с клиентом? Конечно, в этом случае не остается места для личной инициативы, но нужна ли она клиентам? Может быть, единый стандарт обслуживания лучше? Возможно, управление процессом станет намного эффективнее, если предоставить каждому сотруднику правильный набор действий, задаваемых сценарием, которого они должны строго придерживаться?

Оказалось, этого недостаточно. Как и в случае терминаторов, которых можно было запрограммировать на одинаковое выполнение программы, установление точной последовательности действий сотрудников при работе с клиентом, конечно, стандартизирует контакты. Вероятно, это дает менеджерам еще больший контроль над процессом. К сожалению, внедрение сценариев общения не повысило качество контактов «сотрудник-клиент». Но что еще хуже, такой подход привел к нежелательным последствиям, а именно к акценту на действиях, которых должен был придерживаться сотрудник (на процессе), а не на результате. Поскольку эти методы позволяли оценивать взаимодействие с клиентами, то они неизбежно привели к ошибочному спросу на сотрудников, способных совершать действия в соответствии с рекомендациями по эффективному обслуживанию. На самом же деле способность следовать рекомендациям — это не более чем работа по принципу «Я не хочу в это вникать. Скажите мне, какие конкретные действия я должен совершить для оказания услуги высокого качества, а также какой должна быть реакция покупателя, и я буду стараться ее контролировать». К сожалению, такой под-

ход не позволяет регулярно обеспечивать прочные связи с клиентом при оказании ему услуги.

Одним из непредвиденных последствий попытки унифицировать предоставление услуг клиенту было то, что фирмы начали делать акцент больше на процессах, чем на результатах работы. В конце концов, компании стали оценивать компетентность сотрудников на основании того, насколько хорошо они придерживаются предписанных им действий.

Таким образом, оказалось, что испытанные методы, которые обеспечивают преимущество в производственном процессе путем снижения изменчивости качества конечных продуктов, не подходят, если компании применяют их для человеческого общения. Существуют две главные причины, по которым организации не могут перенести принципы контроля качества, используемые на производстве, в экономику сферы услуг.

В промышленности организации могут совершенствовать процессы и системы благодаря тому, что материалы, используемые для изготовления продуктов, обладают конкретными характеристиками: металл имеет определенную температуру плавления, сборочные линии работают с программируемой скоростью, а с помощью литейных форм каждый раз получают одинаковые детали. Все эти процессы являются следствием известных и предсказуемых действий, повторяемых идентичными способами.

Но в бизнесе человеческие системы, включающие взаимодействия «сотрудник-клиент», не подчиняются этим правилам, а компании, которые считают, что это не так, работают на свой страх и риск. Основной ошибкой, которую совершил руководящий состав Plowman's State Bank, стало допущение о том, что взаимодействие «сотрудник-клиент» всегда подчиняется одним и тем же неизменным правилам (оно единообразно и предсказуемо) и что все сотрудники должны уметь предоставлять отличные услуги одинаковым образом (сотрудники обучаемы и умеют работать по сценарию). Но оба допущения являются неверными.

Эквифинальность

Работа немецкого психолога Фрица Хейдера проливает свет на то, почему описанные допущения о принципах человеческого взаимодействия являются неверными.

В своей главной работе «Психология взаимоотношений» (The Psychology of Interpersonal Relations) Хейдер предложил концепцию *эквифинальности* и ее роли в целенаправленном поведении [6]. Эквифинальность предполагает, что путей достижения желаемого результата столько же, сколько и людей, желающих достичь этого результата. Нет одного общего метода для всех лиц, поскольку неодинаковы условия, в которых человек

идет к своей цели. Другими словами, хотя конечный результат остается одним и тем же, средства для его достижения изменяются в зависимости от исполнителя.

Это очень важный момент, поскольку он предполагает, что не существует одного набора действий, который может быть в равной мере эффективным в процессе достижения одной и той же цели разными людьми. При наличии одинаковой цели каждому человеку необходимо вносить свои коррективы в общий набор действий по ее достижению. Например, конкретные действия, которые совершает Дэвид при предоставлении исключительных услуг клиентам, будут отличаться от действий, которые использует Синтия для достижения этой же цели.

Более 24 веков назад Платон описал подобную мысль Сократа в работе «Государство»:

«Мы не похожи друг на друга; мы обладаем разными характерами, и каждый из нас выбирает себе занятие в соответствии со своими склонностями... Следует осознать, что любую вещь сделать легче, и она будет сделана лучше, если ее изготовил человек, которому по душе процесс создания данной вещи и который делает эту вещь в нужный для него момент, отказываясь при этом от других занятий» [7].

Успешные организации и успешные менеджеры придерживаются логики Сократа. Они делают акцент на целях, а не действиях. Также они оценивают эффективность исполнения в зависимости от полученных результатов, а не просто следование сценарию. Известны люди, которые добились выдающихся результатов, используя нетрадиционные средства. Когда цели ясны, а люди свободны в выборе средств для достижения цели, начинают происходить невероятные вещи.

Однако когда организации пытаются унифицировать поведение сотрудников, то результаты не всегда бывают положительными. Невозможно точно учесть все нюансы человеческого общения. До сих пор бытует мнение, что если можно было бы найти правильный набор действий, то любой человек смог бы предоставлять исключительные услуги клиентам — как и любой рабочий на фабрике.

Все зависит от того, кто вам ответит

Для того чтобы проиллюстрировать эту точку зрения, рассмотрим в качестве примера ситуацию с клиентом европейского оператора связи. Назовем его Дэвидом Барнсом. Дэвид позвонил в центр обслуживания клиентов, чтобы узнать о возможности обновления программного обеспечения своего мобильного телефона. Незадолго до этого Барнс узнал,

что оператор мобильной связи объявил об акции по апгрейду телефонов клиентов один раз в два года. Дэвиду ответил представитель службы по работе с клиентами, который довольно резко спросил его: «Чем могу быть вам полезен?» Дэвид сообщил свое имя и необходимые реквизиты, а затем задал свой вопрос, на который последовал недовольный ответ: «Мне необходимо проверить ваши банковские реквизиты, подождите немного на линии». Примерно через три минуты представитель службы по работе с клиентами ответил: «Мистер Барнс, я все проверил, но в настоящее время вы не сможете воспользоваться услугой по апгрейду. К сожалению, вы стали клиентом нашей компании совсем недавно. Пожалуйста, обратитесь к нам снова по этому вопросу в октябре. Могу ли я помочь вам сегодня чем-то еще?» Вопрос задан — ответ получен.

Конечно, Дэвида не обрадовал такой ответ, поэтому он решил сделать еще одну попытку. Ответ на второй звонок был совершенно иным, вместо резко сказанной, краткой фразы «Чем могу быть вам полезен?» Дэвида приятным голосом приветствовали: «Добрый день, сэр. Чем я могу помочь вам сегодня?» Дэвид снова сообщил свое имя и необходимые реквизиты, а затем задал свой вопрос. Однако на этот раз представитель службы по работе с клиентами спросил его, можно ли называть его просто «Дэвид» или лучше «мистер Барнс». После того как Дэвид с удовольствием ответил, что его можно называть по имени, представитель службы по работе с клиентами продолжал: «Дэвид, чтобы ответить на ваш вопрос, мне необходимо проверить ваши банковские реквизиты. На это уйдет несколько минут. Вы не будете столь любезны подождать на линии? Это не займет много времени, я думаю, что минуты две-три. Обещаю, что вскоре я снова выйду с вами на связь». Примерно через три минуты представитель службы по работе с клиентами ответил: «О'кей, Дэвид, я опять на линии, извините за вынужденное ожидание. У меня для вас как хорошая, так и плохая новость. Вы являетесь для нас ценным клиентом, поэтому имеете право на апгрейд. Но я не могу провести апгрейд вашего телефона прямо сейчас — вам придется подождать до октября. Надеюсь, вас устроит такой вариант. Если вы будете так добры и позвоните мне в октябре, мы с удовольствием окажем вам эту услугу. Я хочу поблагодарить вас за сотрудничество и за оказанное нам доверие. Могу ли я помочь вам сегодня чем-нибудь еще?» Тот же самый вопрос и фактически тот же самый ответ, но общаться со вторым представителем компании Дэвиду было намного приятнее.

Аналогичные выводы были получены в ходе одного из самых крупных исследований, проведенного Институтом Гэллапа. В исследовании приняли участие более 4600 представителей служб по работе с клиентами. Результаты исследования можно резюмировать следующим образом: несмотря на самые современные технологии, методы, процессы и системы, которые используют в типичном колл-центре, впечатление клиента зави-

сит главным образом от представителя службы по работе с клиентами, который ответил ему по телефону.

Представьте себе, что вы руководите современным колл-центром. В центре внедрены самые современные технологии, в том числе полностью интегрированная система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), которая дает возможность вашим представителям службы по работе с клиентами мгновенно получать доступ к истории взаимоотношений каждого клиента с компанией. Звонки автоматически сортируются по маршруту, чтобы эффективно использовать пропускную способность центра. Все представители службы по работе с клиентами хорошо обучены, за их действиями ведется контроль, и все они получают примерно одинаковую зарплату. Компьютеризированная система сценариев обеспечивает представителей службы по работе с клиентами меню ответов на типичные вопросы и проблемы клиентов.

При изучении этого конкретного случая оказалось, что у лучших 10% представителей службы по работе с клиентами отношение удачных контактов к неудачным оказалось равным 6:7. Другими словами, на основании опроса, проведенного после контактов, оказалось, что каждые шесть из семи ответов на звонки представителей сервисного центра клиенты оценили положительно, и только один ответ из семи клиенты оценили отрицательно, так как он вызвал негативные эмоции. Более того, все звонившие остались довольны в равной степени всей небольшой группой из семи представителей службы по работе с клиентами.

У 10% представителей службы по работе с клиентами из нижней части списка соотношение положительных и отрицательных впечатлений клиентов было 3:4; т. е. каждые три клиента остались довольными контактом с представителями службы, а у четырех клиентов впечатления были негативными. Получалось, что работа наихудших представителей сервисного центра фактически отбила у ряда клиентов желание сотрудничать с компанией.

Что же произошло? Разве у этих представителей службы по работе с клиентами не было доступа к одним и тем же инструментам и ресурсам? Конечно, доступ у них был. Имели ли они подготовленные сценарии типичного контакта? Да, имели. Все ли сотрудники были обучены по одной методике и получали одинаковую зарплату? Да, все. Это исследование показало, что методы, разработанные для управления качеством путем снижения изменчивости в производственных процессах, не всегда можно использовать в сфере услуг. Также исследование демонстрирует, что даже хорошо отлаженная программа управления качеством не позволяет центру обслуживания клиентов контролировать качество каждого контакта. Попытка поэтапно регламентировать процесс предоставления услуги не гарантирует, что у клиента сложится хорошее впечатление о компании.

Услуги, «поставленные» на конвейер

Когда компании пытаются регламентировать процесс предоставления услуг, то приносят в жертву искреннее человеческое общение. По существу, пытаясь контролировать процесс предоставления услуги, они путают результат с контролем процессов, с помощью которых этот результат достигается, т. е. предпочтение отдается идее установления стандарта на услуги, а также выполнению этого стандарта. Акцент делается скорее на средствах достижения цели, а не на самой цели.

Но, как отметил Фил Кросби, «качество должно обеспечиваться естественным образом, а не быть продуктом жесткого контроля». Мы не можем стандартизировать человеческое общение, и невозможно регламентировать проявление заботы, участия, сопереживания, как невозможно установить стандартную рабочую процедуру, обеспечивающую доверие клиентов.

В качестве примера бессмертной мудрости уместно привести слова Мацуо Басе, великого мастера дзен XVII в.: «[Если вы ищете мудрость], не ищите ее для того, чтобы слепо следовать образу жизни мудрецов. Ищите то, что они нашли». Или, иначе говоря: «Не делайте акцент на действиях. А сконцентрируйтесь на результате, который вы хотите получить». В конечном счете любой метод, который приносит в жертву индивидуальную мысль и инициативу в пользу унифицированных стандартов, обречен на провал. В лучшем случае такая методика научит сотрудников быть вежливыми равнодушными формалистами. В худшем случае она приведет к снижению качества услуг. Есть ли альтернатива?

К альтернативному методу Human Sigma

Наш опыт работы с компаниями из сферы обслуживания и торговли в разных странах подтолкнул нас к разработке метода измерения и управления человеческими системами, который мы назвали Human Sigma. Мы не случайно выбрали такое название. Этот метод, как и метод «шесть сигм», предлагает стратегию улучшения результативности бизнеса путем снижения изменчивости процессов и повышения эффективности по главным показателям.

Простота метода позволяет эффективно измерять основные показатели и управлять результативностью процесса. Красота и простота метода шести сигм заключается в том, что он объединяет в себе универсальный и целостный подход к учету дефектов с обязательным процессом их устранения. Модель Human Sigma позволяет применять основные элементы этого метода в человеческих системах, предлагая последовательный метод оценки и мониторинга результативности контактов «сотрудник-клиент»

наряду с обязательными действиями по управлению и улучшению процесса. Мы считаем, что метод Human Sigma дает возможность взглянуть свежим взглядом на управление ключевым ресурсом — людьми — для того, чтобы добиться максимальной эффективности работы человеческих систем в компании.

Метод «шесть сигм» делает акцент на снижении изменчивости в процессах, системах и качестве выпускаемой продукции и является чрезвычайно эффективным в производственных компаниях. Но такой метод пошагового улучшения процесса не работает, если его применить к взаимоотношениям «сотрудник-клиент». Метод Human Sigma — это система по улучшению качества взаимодействия «сотрудник-клиент», цель которой не в том, чтобы снизить изменчивость *процесса управления сотрудниками*, или *процесса обслуживания клиентов*. Как это ни парадоксально, улучшение качества взаимоотношений с клиентами, вероятно, потребует *повышения* изменчивости с точки зрения развития и поддержки этих взаимоотношений. Индивидуализировав подход к управлению сотрудниками и клиентами, можно раскрыть их максимальный потенциал и получить максимальную прибыль. Это полная противоположность контроля.

Метод управления Human Sigma требует понимания человеческой природы и использования ее для управления сотрудниками, их мотивации, ускорения их развития, а также для получения от клиентов эмоционального отклика. Ведь эмоциональные реакции и проявления человека хорошо предсказуемы, и этот аспект взаимоотношений «сотрудник-клиент», который долго игнорировался, является ключом для необычайно высокой эффективности и роста компании в долгосрочном плане.

Глава 2

Человеческие системы и основные показатели работы организма

Вам не стоит беспокоиться о своем здоровье.

Его у вас почти не осталось.

Роберт Орбен, президентский спичрайтер и юморист

Если управление эффективностью взаимодействия «сотрудник-клиент» не регламентировать и жестко не контролировать, то что можно предложить взамен? Для того чтобы разобраться в этом, немного отвлечемся и критически проанализируем некоторые факторы, показывающие наше отношение к человеческим системам в компании, и методы управления, применяемые нами ранее.

Основные показатели работы организма

Хорошее здоровье является результатом работы взаимосвязанного набора функций, выполняемых человеческим организмом. Для того чтобы контролировать работу этих функций, человек регулярно посещает врача. Врач оценивает основные показатели работы организма — пульс, дыхание, температуру, кровяное давление, а затем принимает решение о необходимости корректировки вашего образа жизни. Правильно ли вы питаетесь? Достаточно ли времени уделяете сну? Выполняете ли регулярно физические упражнения? Пытаетесь ли вы снизить стресс или избежать его? Принимаете ли вы прописанные врачом лекарства, и если да, то правильно ли это делаете?

Давайте вспомним об основных показателях организма. Положите указательный палец правой руки на запястье левой. Вы почувствуете биение пульса, которое говорит о том, с какой нагрузкой работает ваше сердце, чтобы доставить кровь ко всем органам вашего тела. А теперь расслабьтесь и сконцентрируйтесь на вашем дыхании. Хотя нельзя увидеть воздух, которым вы дышите, кислород, содержащийся в нем, чрезвычайно важен для здоровья, роста и стабильного функционирования организма. Пока вы ведете здоровый образ жизни (правильно питаетесь, достаточно спите и регулярно делаете физические упражнения), вы редко задумываетесь о том, как работает ваш организм, поскольку его работы вы просто не замечаете.

На первый взгляд кажется, что кровеносную и дыхательную системы можно рассматривать как независимые физиологические функции. Можно задержать дыхание, но от этого сердце не остановится, во всяком случае сразу. Однако нужно помнить, что кровеносная и дыхательная системы в действительности являются *взаимозависимыми* физиологическими системами, которые должны работать вместе. Ни дыхательная, ни кровеносная система по отдельности не могут поддерживать жизнь. Когда одна из них начинает давать сбои, страдает весь организм.

Взаимозависимость этих двух систем проявляется в основном показателе организма — кровяном давлении, которое представляет собой конечный результат функционирования сердца и дыхательной системы. Кровяное давление показывает, насколько эффективно ваше тело распределяет насыщенную кислородом кровь. Его показатели отражают, насколько хорошо работают вместе две системы: кровеносная и дыхательная.

Основные показатели организма, т.е. внешние индикаторы невидимых внутренних процессов, выполняют важную функцию. Когда врач измеряет у вас кровяное давление, сердечный ритм и дыхание, он пытается обнаружить ранние, тревожные признаки сбоя работы вашего организма. В большинстве случаев основные показатели организма находятся в пределах принятых норм, указывая, что все системы работают и ваш организм функционирует более-менее стабильно. Однако иногда основные показатели выходят за пределы норм. В этом случае доктор предупреждает вас о том, что ваши физические системы находятся в разбалансированном состоянии и это может привести к болезни.

Поэтому не удивительно, что относительно небольшой набор основных показателей организма, как правило, дает первичную информацию, на основании которой врач диагностирует проблемы с вашим здоровьем. Эти показатели являются основой, на которой базируются все последующие медицинские вмешательства. Ваш доктор может принять решение провести дополнительные анализы, чтобы диагностировать источник недомогания или заболевания, но обычно он делает это только после

того, как индикаторы «первой линии» покажут, что с вашим организмом творится что-то неладное.

Основные показатели взаимодействия «сотрудник-клиент»

Для того чтобы постоянно быть в курсе работы своего организма, человек регулярно посещает доктора. Аналогичным образом организации необходима система обратной связи для оценки, регулирования и поддержания своего «здоровья». И так же, как у человека, у организаций есть свои основные показатели «здоровья», за которыми необходимо постоянно наблюдать. Они служат диагностическими индикаторами, показывая, насколько эффективно организация работает со своими главными клиентами, реализует свою стратегию и поддерживает экономическую жизнеспособность. Они также позволяют сделать определенные выводы о перспективах роста организации.

Компания Gallup проводит исследование основных показателей «здоровья» организаций в течение более 60 лет и за эти годы накопила огромные знания и опыт в этом вопросе. Проанализировав результаты исследований тысяч различных показателей эффективности компаний и сотен показателей высокоэффективных компаний, как крупных, так и мелких, мы установили, что для оценки «здоровья» компаний сферы обслуживания и торговли достаточно нескольких показателей.

С нашей точки зрения, если сердечный ритм, дыхание и кровяное давление являются основными показателями человеческого организма, то в компаниях сферы обслуживания и торговли соответствующими показателями результативности взаимодействия «сотрудник-клиент» является «здоровье» их человеческих систем: взаимоотношения с потребителями (сердечный ритм), взаимоотношения сотрудников (дыхание) и общая финансовая жизнеспособность (кровяное давление). Все довольно просто.

По отдельности эти основные показатели «здоровья» дают важную, но неполную информацию о том, насколько эффективными являются взаимодействия «сотрудник-клиент» в данной компании. Как и в случае человеческого организма, если эффективность одного из основных показателей «здоровья» организации снижается, это негативно сказывается на общем здоровье компании. Сам по себе ни один из основных показателей не дает полной картины «здоровья» организации. Только рассматривая и анализируя эти показатели как взаимосвязанные и взаимозависимые человеческие системы, компания может измерить реальную эффективность взаимоотношений «сотрудник-клиент».

Мы осознаем, что наблюдается всеобщая тенденция усложнить и расширить список основных показателей «здоровья», т.е. состояния орга-

низации. Многие руководители считают, что необходим значительно больший набор показателей результатов деятельности, чтобы оценить состояние компании. У каждого из них есть свои «любимые» кандидаты для этой цели.

Но руководителям не стоит бездумно принимать идею усложнения или расширения такого списка, поскольку он скроет показатели, которые действительно являются основными среди множества полезных, но менее важных показателей. Подобно тому как доктор может назначить проведение дополнительных диагностических тестов, чтобы обнаружить источник болезни, компании должны проводить мониторинг ряда внутренних функций, но основной акцент должен делаться на небольшом наборе основных показателей состояния организации.

Саморегулирующиеся системы с обратной связью

Большинство систем с обратной связью, органических или механических, способны к саморегулированию. Возьмем, к примеру, терморегулятор в вашем доме. Вы устанавливаете комфортную для себя температуру, а терморегулятор ее поддерживает. Когда температура опускается ниже установленного вами значения, терморегулятор включает нагревательный элемент, который нагревает воздух в комнате. Когда температура в комнате достигает заданного значения, система отключается, но терморегулятор продолжает следить за температурой в комнате до следующего падения температуры ниже нормы. Таким способом эта система поддерживает одинаковую температуру при разных условиях. Она работает постоянно и практически не требует мониторинга со стороны человека. Системы обратной связи вашего организма, по существу, работают на аналогичных принципах, хотя с другими пусковыми механизмами.

В качестве примера можно привести задержку дыхания. Определенная область вашего мозга постоянно проводит мониторинг концентрации двуокиси углерода (CO_2) в крови. Если задержать дыхание, то концентрация CO_2 в крови превысит заданное значение и вы почувствуете нехватку кислорода, а ваш мозг пошлет сигнал легким о том, что пришло время начать цикл дыхания. Ваши легкие выполняют фазу вдоха свежего воздуха, и, когда концентрация CO_2 в крови придет в норму, ваше дыхание также возвратится к нормальному режиму. (Эта система обратной связи является одной из причин, из-за которой человек не может вызвать собственную смерть путем задержки дыхания.)

При чувстве голода или жажды ваш мозг посылает сигналы в форме электрохимических сообщений, которые он передает через нервную и эндокринную систему.

Независимо от того, какой является система обратной связи — химической или механической, а также где она расположена — в мозгу или в комнате, она всегда состоит из двух частей: датчика, который контролирует заданное значение или режим, а также переключателя, который включает или выключает систему в ответ на сигналы от датчика.

К сожалению, у организаций нет встроенных систем обратной связи или изначально заданных показателей, помогающих им в саморегулировании. Они вынуждены создавать и поддерживать эти системы самостоятельно. Если взаимоотношения с клиентами или отношения между сотрудниками в организации ухудшаются, то в компании нет датчика, который зарегистрировал бы эти изменения и вернул бы систему в нормальное состояние, т. е. нет самокорректирующего механизма — компания не может подать внутренний сигнал: «Внимание! Требуется корректировка!» Поэтому основные показатели состояния компании требуют постоянного внимания и мониторинга.

Данные недавнего исследования, посвященного результативности работы человека, подтвердили необходимость мониторинга основных показателей «здоровья» компании. Выяснилось, что без налаживания объективной, внешней обратной связи люди не смогут точно оценить результаты собственной работы. Люди чаще всего недооценивают свою собственную некомпетентность, даже если показатели эффективности работы установлены [1]. Другими словами, люди обычно не хотят признавать то, что они делают что-то плохо. И если не предпринять никаких мер, то сама психология человека будет мешать улучшать результаты, поскольку, как мы уже отмечали, люди обычно игнорируют собственную некомпетентность.

Без постоянной, объективной обратной связи сотрудники «собьются с курса», считая, что их действия результативны и позитивны; менеджеры без объективных данных о результатах своей работы обычно переоценивают все, что делают. Поэтому важно, чтобы компании применяли верный метод мониторинга результатов работы и необходимые системы обратной связи.

Мониторинг основных показателей взаимоотношений «сотрудник-клиент» вашей компании уже не просто инструмент, который «хорошо бы иметь». В современной бизнес-среде он чрезвычайно важен. Вот почему большинство компаний инвестируют значительные ресурсы в мониторинг основных показателей эффективности взаимоотношений «сотрудник-клиент». Но почти каждая компания делает это по-своему. Хотя бытует практически единое мнение, что сердечный ритм, дыхание и кровяное давление являются основными показателями состояния человеческого организма, такого же единодушного согласия в отношении основных показателей состояния организации пока не достигнуто. Беглый обзор эконо-

мической литературы, опубликованной за последние два десятилетия, позволяет обнаружить изобилие потенциальных «кандидатов» на основные показатели состояния организации.

Например, еще совсем недавно большинство руководителей компаний, оценивая состояние своей организации, ориентировались исключительно на финансовые результаты. Но сегодня подобный подход себя уже не оправдывает. Дело в том, что финансовые результаты всегда отстают от деятельности организации, их «породившей», и руководители, отслеживающие финансовый результат, могут действовать только реактивно, опираясь на события, которые уже произошли. Мониторинг исключительно финансовых результатов не позволяет руководителям прогнозировать поведение рынка, вовремя исключать потенциальные ошибки или определять области, требующие изменений до того, как ухудшатся общие финансовые результаты. Что еще более важно, мониторинг финансовых результатов не позволяет руководителям понять, почему они могут ухудшиться (или улучшиться). В наш информационный век менеджмент компаний не может просто пассивно ждать позитивных изменений после внедрения стратегических и тактических управленческих инициатив. Скорость глобального бизнеса слишком высокая, а конкуренция слишком большая.

Система сбалансированных показателей

В 1992 г. Роберт Каплан и Дэвид Нортон попытались доказать необходимость более широкого набора основных показателей состояния организации, введя концепцию системы сбалансированных показателей. Каплан и Нортон в своей статье в *Harvard Business Review* и в последующей книге [2] показали, что, хотя в промышленную эру традиционных финансовых показателей было достаточно, сегодня назрела необходимость в более сбалансированном наборе показателей, включающих оценку клиентов и сотрудников.

Ключевым моментом в их работе является утверждение, что так называемые твердые (объективные) финансовые показатели — это «запаздывающие» индикаторы результатов работы организации, тогда как нефинансовые показатели, а именно показатели эффективности работы сотрудников, являются «опережающими» индикаторами. Последние помогают менеджерам и руководителям предпринимать необходимые меры до того, как финансовые результаты снизятся.

Взяв на вооружение новый метод, компании начали внедрять множество нефинансовых показателей эффективности в свои стратегические управленческие программы. Но часто эти усилия приводили только к увеличению числа показателей, что вносило в деятельность компании скорее путаницу, чем ясность.

По мере того как «оседала пыль» вокруг попыток компаний определить главный набор опережающих показателей для оценки эффективности своих человеческих систем, «выкристаллизовались» два класса предпочтительных показателей: *удовлетворенность клиентов* и *удовлетворенность сотрудников*. Вопрос о том, представляет ли фактически показатель «удовлетворенность клиентов / удовлетворенность сотрудников» какую-либо ценность для организации, является чрезвычайно важным. Поэтому удивительно, что только в последние годы предприняты серьезные попытки связать показатели эффективности взаимодействия «клиент-сотрудник» с финансовыми результатами компаний.

Через пять лет после первой публикации работы Каплана и Нортон применимость метода, в котором использовались финансовые показатели и показатели эффективности взаимодействия «клиент-сотрудник» для измерения общей результативности компании, широко обсуждалась. В книге Джеймса Хескета «Как компании сферы услуг получают прибыль?» (Service-Profit Chain [3]) представлен анализ связи между удовлетворенностью сотрудника / удовлетворенностью клиента и финансовыми результатами. Хотя Джеймс Хескет и его коллеги описали сильные концептуальные связи между такими разными показателями, в целом их работе присуща некоторая бессистемность.

Сегодня в бизнес-практике показателям работы человеческих систем уделяется самое пристальное внимание. Почти через 15 лет после предложения Каплана и Нортон использовать более полный набор показателей состояния организации многие компании начали внедрять систему сбалансированных показателей. Но, как говорят, гладко было на бумаге, да забыли про овраги. С нашей точки зрения, прорыв, который обещает метод сбалансированных показателей, осуществить не удалось.

«Не все, что можно учесть, учитывается»

Итак, пришло время оценить, достаточно ли серьезно организации относятся к показателям для эффективного измерения и управления взаимодействием «клиент-сотрудник», а также разрабатываются ли такие показатели и применяются ли они для «оживления» работы и улучшения «здоровья» организации. Вспомним, что в кабинете Альберта Эйнштейна висело изречение: «Не все, что можно учесть, учитывается».

Рассмотрим, что делают компании с информацией, которую они получают с помощью вышеописанных показателей. По нашим наблюдениям, в большинстве компаний эти показатели редко собирают, анализируют или используют комплексно. Более того, такие индикаторы редко связывают с экономическими показателями. Мы утверждаем, что недостаточно снабдить менеджеров «приборной доской» с измерительными

приборами, на которую поступают данные от различных подразделений компании. Пациенты удивились, если бы им пришлось идти к разным специалистам, чтобы проверить дыхание или измерить сердечный ритм. Точно так же компании оказывают менеджерам плохую услугу, не объединяя показатели, за которые эти менеджеры отвечают.

В большинстве компаний имеется множество функциональных подразделений, которые несут ответственность за основные показатели состояния организации. Например, отдел управления качеством или отдел маркетинга обычно отвечает за развитие и мониторинг взаимоотношений компании с клиентами. Эти подразделения организации часто выполняют объемные исследования, результаты которых не всегда попадают в другие подразделения компании, о чем можно только сожалеть. Информация о характере рынка, которую руководители получают из такого исследования, оказывает влияние на способы, используемые сотрудниками в самой компании, и методы, с помощью которых они должны выполнять ключевые задачи.

Кадровые вопросы, т.е. развитие взаимоотношений с сотрудниками, обычно находятся в компетенции отдела по управлению персоналом. Хотя взаимодействие между сотрудником и клиентом представляет собой краеугольный камень создания стоимости в компаниях сферы обслуживания и торговли, отделы по управлению персоналом редко задействованы в принятии стратегических решений, в маркетинговых кампаниях или рекламных акциях. Об этом также следует только сожалеть. Сотрудники, взаимодействующие с клиентами, являются лицом и душой бренда и непосредственно выполняют обещания, которые бренд дает потребителям, однако при этом их роль в создании и развитии бренда незначительна.

Это подводит нас к первому правилу менеджмента по методу Human Sigma.

Правило 1: нельзя управлять восприятием компании сотрудниками и клиентами и измерять его дифференцированно. Необходимо управлять им комплексно.

Мы считаем, что разглядеть истинную картину взаимоотношений «сотрудник-клиент» и успешно управлять этими взаимоотношениями можно только в том случае, если соответствующие подразделения организации и их основные показатели будут сведены воедино. На практике это означает, что ответственность за измерение и мониторинг состояния взаимодействия «клиент-сотрудник» должна возлагаться на единую организационную структуру. Она должна иметь одного лидера, который может вносить изменения в направления деятельности организации, влияющие на взаимоотношения «сотрудник-клиент». Хотя ответствен-

ность за оперативную деятельность по управлению взаимодействием «сотрудник-клиент» возлагается на руководителей филиалов или линейных менеджеров, функция контроля должна быть передана одной структуре, а не распыляться по различным подразделениям организации.

Это трудная задача, которая может потребовать от компаний пересмотра своей структуры и даже кардинальной реорганизации. Например, отдел по персоналу в компаниях сферы услуг и торговли должен входить в производственное, маркетинговое подразделение или подразделение по управлению качеством. Возможно, понадобится специализированный отдел, скажем отдел маркетинга персонала или отдел по управлению качеством работы персонала. Такая структура организации подчеркивает важную роль, которую играют сотрудники как представители бренда, и позволяет связать функции сотрудников с потребностями ключевых клиентов. Нам кажется, что через 5–10 лет такой тип организационной структуры станет правилом, а не исключением.

Создали ли вы организационную структуру, в центре которой находится клиент? Насколько хорошо интегрированы показатели взаимодействия ваших сотрудников и клиентов с внутренними процессами, принятыми в компании?

Глава 3

Эмоции как основа приверженности клиента компании

Любое наше решение на 90% является результатом эмоций.
Наша рациональная половина обосновывает причины наших
эмоциональных пристрастий.

*Чарльз Эванс Хьюз, председатель
Верховного суда США (1930–1941)*

Джерри, его жена Джулия и двое их сыновей, Брайан и Уэсли, несколько месяцев с нетерпением ожидали поездки в летний отпуск. Для них, как и для многих других семей, недельное путешествие в центральную Флориду требовало значительных трат времени и денег. Они за месяц заказали авиабилеты, номера в гостинице и билеты в тематический парк. Наконец наступил день отъезда, и семья начала свое путешествие из дома в Северной Каролине в тематический парк Мекка, расположенный в Орландо.

Поездка на юг проходила без происшествий. Они улетели вовремя и по приезде без труда арендовали машину. Когда семейство отъехало от аэропорта, у всех возникло чувство беспокойства, которое нарастало с каждой минутой. Джерри припарковался у отеля, вошел в вестибюль и встал в очередь гостей, ожидающих регистрации. Прошла пара минут, но очередь не сдвинулась с места. Хотя прошло немного времени, Джерри забеспокоился. Он огляделся и заметил, что работает только один администратор, хотя за стойкой были рабочие места еще как минимум для пяти сотрудников. Еще через несколько минут Джерри стал нервничать;

его семья ждала в машине, а их долгожданный отпуск никак не мог начаться, поскольку они еще не заселились в отель. «Почему они не могут дополнительно вызвать еще одного или двух администраторов?» — удивлялся Джерри.

Наконец подошла очередь Джерри, и он услышал знакомый вопрос: «Чем я могу вам помочь, сэр?» Взглянув на свои часы, Джерри с удивлением увидел, что он стоял в очереди только 10 минут, хотя они показались ему чуть ли не вечностью.

Через два дня отпуск был в разгаре. Брайану и Уэсли очень хотелось покататься на американских горках, которыми был знаменит парк. Когда семейство подошло к длинной веренице людей, ожидающих своей очереди у горок, они заметили объявление: «Время ожидания для катания на аттракционе составляет 30 минут». Не задумываясь, они встали в очередь. Очередь была очень длинной. Людей, стоящих в ней, от беспощадного солнца Флориды защищал навес. Везде были установлены видеомониторы, по которым демонстрировались отрывки из фильмов с участием героев тематического парка. Плакаты пестрели картинками из жизни героев парка и рекламой всевозможных аттракционов.

И вот семья дождалась своей очереди. При посадке Джерри взглянул на часы и с удивлением отметил, что они стояли в очереди целых полчаса и даже не заметили этого.

Эластичность восприятия

Джерри воспринял время ожидания в очереди «эластично». Именно так во восприятие всех потребителей, и базируется оно на опыте их общения со многими компаниями и того, насколько велико и искренне стремление компаний удовлетворить их потребности. Его ощущение времени растягивалось и сжималось, как резиновая лента, в зависимости от обстоятельств.

Объективная и часто поддающаяся количественному определению реальность ситуации играет второстепенную роль в *субъективном* опыте Джерри. Джерри и его семью заботило не то, сколько времени они потратили на ожидание, а то, как они это *восприняли*, т. е. насколько долгим показалось им ожидание. Такое восприятие влияет на последующее поведение и реакции Джерри, на то, какие впечатления останутся у него от посещения парка.

«Чувства — это факты». В этой простой фразе сказано главное о том, как потребители воспринимают свои контакты с компаниями и как сотрудники рассматривают свои взаимоотношения со своими работодателями. Также фраза резюмирует известную идею научной социологии: некоторые социологи называют это «определением (дефиницией) ситуации».

Более 75 лет назад Вильям Томас, преподаватель социологии Чикагского университета, писал: «Если люди оценивают ситуацию как реальную, то и последствия будут реальными». Другими словами, как человек оценивает ситуацию, насколько адекватно он ее воспринимает, определяет то, как человек будет реагировать на нее [1]. Томас говорил, что, несмотря на значимость объективных факторов, по-настоящему важным для людей является субъективное этих факторов, т. е. истинной является воспринимаемая реальность.

Слишком часто руководителей «оглушают» массивы разноплановой информации о деятельности их компаний, и они не в состоянии оценить, как обстоят дела с сотрудниками и клиентами. Для последних же реальность — это не только объективный опыт общения с компаниями, но также и то, как они воспринимают и интерпретируют этот опыт. Так, полчаса в очереди к аттракциону пролетели незаметно, ведь семья Джерри развлекалась просмотром фильмов и интересными плакатами. Когда же Джерри ждал заселения в отель и недоумевал, почему на рецепции работает всего один сотрудник, 10 минут показались ему вечностью.

С чем же связана такая «эластичность» восприятия? На наше восприятие реальности могут влиять различные факторы. Мы не всегда имеем полную информацию о событии, мы также можем «выйти за пределы предоставленной информации» и оценивать ситуацию, основываясь на прошлом опыте или на собственных ожиданиях [2]. Нас может что-нибудь отвлечь, в том числе наши собственные посторонние мысли; мы можем быть в приподнятом или скверном настроении и т. д. — все это влияет на восприятие [3].

В научной литературе по когнитивной и социальной психологии приведен десяток так называемых ошибок при принятии решений и вынесении суждений, среди которых: ошибки при обработке когнитивной информации [4], занятость [5], отсутствие внимания или излишняя сосредоточенность на чем-то одном [6], наши ожидания [7] и восприятие рисков [8]. При взаимодействии «сотрудник-клиент» одним из самых главных факторов, которые могут оказать сильное влияние на восприятие ими окружающей действительности, являются их эмоции.

Адам Смит и «эмоции»

Еще до 1759 г., когда Адам Смит опубликовал свою знаменитую работу «Исследование о природе и причинах богатства народов», отец современного капитализма обосновал существование феномена, который сегодня принято называть системой двойственного процесса, управляющей поведением человека. В своем труде «Теория нравственных чувств» Смит утверждал, что человеческое поведение является резуль-

татом борьбы двух противоположных сил: «беспристрастного наблюдателя», или «рационального человека», который хладнокровно анализирует каждый свой шаг перед тем, как его совершить, и «страстей», т. е. стимулов, эмоций и чувств, которые часто входят в противоречие с рациональным поведением [9]. Работа Смита опередила свое время, в ней ученый предсказал многие современные тенденции в отношении взаимосвязи между эмоциями и когнитивной способностью [10].

За прошедшие 250 лет многое изменилось, в том числе наше понимание психологических и нейробиологических основ человеческого поведения, и Адам Смит во многом оказался пророком. Еще больше поражает то, что его догадки получили свое подтверждение в последние 15 лет — именно в эти годы были получены обширные данные о деятельности человеческого мозга. Как недавно отметили ученые Национального института здравоохранения США, в 1990-е гг. мы узнали о нашем мозге больше, чем за всю предысторию человечества [11]. Еще недавно человечество жило по принципу неопределенности Гейзенберга: при каждой попытке проанализировать собственное поведение мы обнаруживали, что мало знаем о работе нашего мозга и зачастую наши знания недостоверны.

Новый научный взгляд на поведение человека дома, на работе, в рыночных условиях и во время игры более объективен. Сегодня мы знаем значительно больше о том, как развивается наш мозг, что предопределяет наше поведение и наши наклонности, о себе как о сотрудниках, клиентах и родителях, т. е. о себе как о людях. То, что основная часть знаний о человеческой природе сегодня подвергается сомнению, позволила существенно переосмыслить человеческое поведение.

Возможно, одними из самых важных и удивительных достижений в этой области были открытия, связавшие внутреннюю работу человеческого мозга с поведением [12]. Например, Джозеф Леду, ученый-нейробиолог из Нью-Йоркского университета, утверждал, что влияние эмоций на наше мышление сильнее, чем сила разума, которая пытается эмоции сдержать. Это объясняется тем, что нейронные пути, ведущие от эмоциональной к когнитивной системе, шире и скорость прохождения импульсов по ним выше, чем по путям, ведущим от когнитивной системы к областям, отвечающим за эмоции. В своей работе Антонио Дамасио показал, что системы, отвечающие за эмоции и рациональность, являются полностью взаимозависимыми. Дамасио сделал предположение, что эмоции точно так же влияют на принятие каждодневных решений, как и разум. Ни одна система не может существовать или функционировать без другой, а понимание физических основ наших эмоций является ключом к пониманию того, как и почему люди принимают решения и ведут себя тем или иным образом.

Относительно новая наука — поведенческая экономика, дисциплина, которая находится на стыке двух наук: психологии и экономики — также

начала проливать новый свет на психологическую динамику принятия решений человеком [13]. Достижения этой науки имеют первостепенную важность для руководителей компаний, поскольку они заставляют их переосмысливать традиционные рациональные/функциональные модели принятия решений человеком, которые зачастую движут многими решениями компаний. К сожалению, многие руководители предприятий и экономисты слишком медленно осознают эти глубокие изменения, придерживаясь устаревших взглядов на поведение человека и считая, что люди адекватно воспринимают информацию и руководствуются в своих решениях разумом.

Если же согласиться с мыслью, что люди в своих проявлениях далеки от беспристрастного наблюдателя Адама Смита и руководствуются в основном эмоциями, то какие инструменты нужно выбрать для эффективного управления человеческими системами? Если признать, что качество взаимоотношений сотрудников и клиентов компании действительно является основным показателем состояния компании сферы обслуживания и торговли, обладают ли руководители таких организаций действенными методами оценки этих отношений? Это не праздный вопрос, поскольку руководители компаний не всегда могут правильно измерить этот показатель, и поэтому подвергают свои организации риску, проводя мониторинг показателей, которые не являются важными, и не учитывая то, что действительно имеет значение. Последствия могут оказаться плачевными, а усилия, направленные на мониторинг «не тех» показателей, приведут только к бесполезной трате ресурсов, которые в противном случае можно было бы использовать более эффективно.

Нам бы хотелось верить, что многие, если не большинство компаний, могли бы получить выгоды от переоценки основных показателей состояния компании, которые в настоящее время они используют для оценки качества взаимодействия «сотрудник-клиент». Выбор правильных показателей является первым важным шагом, но именно эту стадию многие компании часто пропускают. Так насколько точно измеряются основные показатели? Что они реально учитывают из всего множества факторов, которые *должны быть учтены?*

Иррациональность повседневной жизни

Люди совершают разные поступки в силу различных причин, но часто они действуют беспричинно. В качестве иллюстрации приведем пример из спорта. 12 июня 2006 г. примерно в 11.30 Бен Роутлизбергер, расправщик футбольной команды Pittsburgh Steelers, после очередного интервью на одной из радиостанций ехал на своем любимом мотоцикле Suzuki Hayabusa. Когда он приблизился к перекрестку 10-й улицы и 2-й авеню

в Питсбурге, серебристый Chrysler, принадлежащий одному ньюйоркцу, при повороте налево столкнулся с мотоциклом Бена. В газете *Pittsburgh Post-Gazette* сообщались подробности этого происшествия. При падении Роутлизбергер ударился о ветровое стекло автомобиля, а затем врезался головой в землю. Он получил серьезные травмы головы и лица, но, к счастью, ни одна из них не представляла угрозы для его жизни. Поразительно, но в момент аварии на голове Роутлизбергера не было защитного шлема, и это несмотря на неутешительную статистику дорожных происшествий, а также неоднократные предупреждения тренеров и товарищей по команде об опасности вождения без шлема.

Когда Роутлизбергера спросили, почему он не надел шлем, он ответил: «Потому что это необязательно. Ношение шлема не регламентируется законом. Если бы был такой закон, то я бы точно надевал шлем каждый раз, когда садился на мотоцикл. Но поскольку такого закона нет, я его и не надеваю: ведь без шлема я чувствую себя намного свободнее» [14]. В случае со шлемом у Бена Роутлизбергера эмоции оказались сильнее разума. Хотя такое поведение может показаться нетипичным, следует отметить, что иррациональные соображения сильно влияют на наше поведение во всем: от решения пристегнуться ремнем безопасности при поездке на автомобиле до принципов подбора сотрудников.

Ошибка Бернулли

В 2002 г. психолог Дэниел Канеман из Принстонского университета получил Нобелевскую премию за работу, выполненную совместно с ныне покойным Амосом Тверски. Она была посвящена психологии принятия решений в условиях неопределенности. Это был первый случай, когда лауреатом Нобелевской премии стал психолог.

Этот факт заслуживает внимания и потому, что экономисты и психологи издавна недолго любили друг друга. Объединялись они лишь в том случае, когда речь заходила о понимании механизмов мышления, чувств и поведения человека. В последние 80 лет эти две науки шли к такому пониманию разными путями. Поначалу экономисты с воодушевлением приняли модель рационального агента, предложенную физиком, философом и математиком Даниилом Бернулли, в соответствии с которой считалось, что цель человека — экономическая выгода и именно достижению этой цели подчинены все его действия. По существу, идея Бернулли заключалась в том, что люди принимают решения, основываясь на холодном и рациональном оценивании имеющихся фактов, и только после сравнения выгод и затрат принимают окончательное решение. Согласно Бернулли, правильное решение — это решение, которое максимизирует экономическую выгоду индивидуума и минимизирует его затраты. Основная идея

модели рационального агента не меняется более 250 лет с тех пор, как Бернулли впервые высказал ее идею, несмотря на доказательства, иллюстрирующие ее ошибочность [15].

Психология использовала другую модель, в которой подчеркивалось взаимодействие между рациональными, воспринимаемыми и эмоциональными процессами при принятии решений, особенно отмечалось, что при принятии решений человеком наблюдается тенденция к совершению различных ошибок и предвзятости [16]. В довольно революционной работе Канемана, Тверски и их коллег делался акцент на эвристиках или, проще говоря, на эффективных эмпирических правилах, которые люди используют при принятии решений [17].

Работа Канемана стала ступенькой к объединению психологии и экономики под идеей поведенческой экономики [18]. Это стало водоразделом развития науки, поскольку подтолкнуло многих экономистов к отказу или по крайней мере к пересмотру концепции рационального агента и включению в свою работу психологических принципов принятия решений.

В настоящее время экономисты признали, что процесс принятия решений человеком требует комплексного понимания, поэтому мы считаем, что для руководителей компаний также пришло время сделать то же самое. Хотя понимание этих процессов находится в зачаточном состоянии, на некоторые ключевые концепции следует обратить внимание при оценке основных показателей эффективности взаимодействия «сотрудник-клиент». Каждая компания обладает огромным неиспользованным потенциалом для улучшения производительности сотрудников, удержания клиентов и повышения доходности, а также для устойчивого роста. Но перед тем, как компании могут получить эти выгоды, они должны понять, каким образом эмоциональная составляющая экономики работает в их компании и на рынке в целом. А для этого нужно в первую очередь пересмотреть метод измерения и управления с переоценки взаимодействия «сотрудник-клиент».

Новый взгляд на понятие «требования клиента»

Для того чтобы разобраться в экономической модели, важной частью которой являются эмоции сотрудников и клиентов, руководителям компаний необходимо переосмыслить понятие «требования клиентов» и освоить новый набор инструментов, который помогает компании сконцентрироваться на выполнении этих требований [19]. Но насколько точно могут они сформулировать новое определение понятия «требования клиентов»?

Традиционно (но не всегда) соответствие требованиям клиентов оценивалось на основе общего показателя — удовлетворенности клиента.

Первые адепты управления на основе качества утверждали, что клиенты будут удовлетворены и будут покупать продукт или услугу в будущем, если она в первую очередь соответствует их функциональным потребностям. До сих пор неясно, почему показателю «удовлетворенность потребителя» было отдано предпочтение, скорее всего, это было сделано интуитивно. Другими словами, показатель «удовлетворенность потребителя» казался настолько удобным и универсальным, что не возникало сомнений, что именно он является «истинным» и основным. В результате вопрос о том, представляет ли показатель «удовлетворенность потребителя» какую-либо ценность, не поднимался вообще.

Изначально даже в клиентоориентированных производственных компаниях требования потребителей обычно определялись в функциональных терминах: имел ли продукт какие-либо дефекты? Соответствовал ли он определенным производственным допускам и параметрам? Соблюдались ли сроки поставок и т. д. [20]? Но исследования в области психологии, поведенческой экономики и нейробиологии постоянно развивались, и в конце концов стало очевидно, что такой рационально-функциональный взгляд на принятие решений человеком является неверным и неполным [21]. Тем не менее сегодня только рекламисты уделяют внимание важным нерациональным и эмоциональным показателям потребительских предпочтений. Поэтому не удивительно, что руководители и менеджеры часто не понимают, почему «удовлетворенные», как им кажется, потребители переходят к конкурентам.

Удовлетворенности потребителя недостаточно

Руководители компаний, исследователи, ученые и консультанты по менеджменту согласны с тем, что, хотя удовлетворенность потребителя и может стать основой для создания сильных взаимосвязей с потребителями, сама по себе она является относительно слабым показателем будущего поведения потребителя [22]. Наши данные подтверждают это. Результаты анализа конкретных случаев предполагают, что потребителей, которые *чрезвычайно удовлетворены*, т. е. тех, которые обеспечивают самый высокий рейтинг общей удовлетворенности продуктами или услугами компании, можно разбить на две отдельные группы: *эмоционально удовлетворенные* и *рационально удовлетворенные* потребители. Эмоционально удовлетворенные потребители чрезвычайно довольны продуктами и услугами, которые предоставляет компания, и эмоционально привязаны к ней. Рационально удовлетворенные потребители также чрезвычайно довольны компанией, но у них отсутствует сильная эмоциональная привязанность к ней. Когда мы изучили такие показатели поведения потребителей двух групп, как отток клиентов, частота использования продукта, доля

требований / доля компании в общих расходах клиента и общие доходы и расходы, то обнаружили удивительные вещи. Эмоционально удовлетворенные потребители ценили компанию больше, чем рациональные. Они покупали больше продуктов/услуг, чаще совершали повторные покупки и в целом дольше сотрудничали с компанией. При этом поведение рационально удовлетворенных потребителей мало отличалось от поведения неудовлетворенных клиентов.

Рассмотрим пример крупного американского банка, специализирующегося на обслуживании мелкой клиентуры. При оценке клиентов этого банка по показателю, в который входило 11 пунктов (подробно описанного в главе 4 и приложении), мы обнаружили, что за более чем шесть месяцев часть эмоционально удовлетворенных клиентов прекратила сотрудничество с банком, полностью закрыв свои счета. Таких клиентов было на 37% меньше, чем рационально удовлетворенных клиентов. Процент неудовлетворенных клиентов, закрывших свои счета в этом банке, почти равен количеству рационально удовлетворенных клиентов, прекративших сотрудничество с банком.

Аналогичные результаты наблюдались в компании — операторе кредитных карт. В течение более полугода эмоционально удовлетворенные владельцы кредитных карт тратили в среднем \$251 в месяц и использовали свои карты в среднем 3,1 раза в месяц. За тот же период рационально удовлетворенные владельцы кредитных карт потратили в среднем только половину приведенной суммы (\$136 в месяц) и пользовались кредитной картой не так часто (в среднем 2,5 раза в месяц). Неудовлетворенные клиенты и на этот раз практически ничем не отличались от рационально удовлетворенных клиентов: за тот же период неудовлетворенные клиенты потратили в среднем \$136 в месяц и пользовались кредитной картой в среднем 2,2 раза в месяц. Эмоционально удовлетворенные владельцы кредитных карт за 12 месяцев увеличили свои расходы на 67%, а рационально удовлетворенные клиенты только на 8%. Неудовлетворенные клиенты практически ничем не отличались от рационально удовлетворенных клиентов по росту расходов.

Подобная ситуация наблюдается во всех отраслях промышленности, где мы проводили исследования, что дало нам повод сделать следующее заключение: одной удовлетворенности потребителя недостаточно. Простое удовлетворение рациональных требований клиентов является минимальной задачей современных компаний; управление удовлетворенностью потребителей не приведет к лучшему финансовому результату. Для создания сильных связей с потребителями необходим комплексный взгляд на требования клиентов, включающий понимание эмоциональных аспектов обязательств перед потребителем. Клиенты хотят не просто заключать сделки — они хотят прочных и хороших взаимоотношений с компанией.

Не все приверженцы компании равноценны

В «Одиссее» Гомер описывает, как Одиссею удалось избежать смертельного соблазна, песни сирен. Сирены жили на скалистом острове и издавали столь прекрасные звуки, что проплывающие мимо моряки не могли устоять перед их чарами. Они прыгали в море и тонули или, очарованные прекрасной музыкой, направляли свои корабли к острову, откуда доносилось пение, разбивая их о скалы. Песня сирен была прекрасна, но последствия ее были ужасными. Послушав совета Цирцеи, при приближении к острову сирен Одиссей приказал крепко привязать себя к мачте, а своим матросам — залепить уши пчелиным воском. Поэтому, когда он молил их его развязать, матросы просто его не слышали. Таким образом, он устоял против чар сирен, и его судно благополучно миновало скалистый остров.

Иногда идея лежит на поверхности и кажется настолько привлекательной, что ее ошибочность приводит к глубокому разочарованию. Так произошло с концепцией, суть которой заключалась в том, что для успешного развития компаний руководству необходимо знать ответ только на один вопрос. Ее недавно выдвинул Фредерик Рейххельд, почетный директор консалтинговой фирмы Bain & Company and a Bain Fellow. Рейххельд утверждает, что руководству компании достаточно знать и постоянно отслеживать только одну цифру — процент существующих потребителей, которые являются настоящими приверженцами компании и которые рекомендуют ее другим. Утверждение Рейххельда спровоцировало много споров и вызвало большой интерес, а вопрос применения всей концепции породил массу вопросов [23]. Тем не менее идея Рейххельда взволновала многих, главным образом потому, что ему удалось значительно упростить понятие, до сих пор считавшееся сложным. Благодаря его идее компании могли отказаться от громоздких систем обратной связи с потребителями в пользу простой системы, включающей единственный показатель.

Простой показатель результативности, в который входил только один пункт и который можно было прочно связать с положительным финансовым результатом, напоминал лекарство от простуды, которое борется с симптомами болезни, но не лечит ее причину. Но перед тем, как определять процент приверженцев на основе единственного вопроса, нужно учесть: не все клиенты, ставшие приверженцами, в равной степени ценны для компании. Поэтому, если мы не хотим наскочить на скалы, соблазненные песней сирен (здесь — чрезмерной простотой метода), необходимо принять во внимание мудрый совет Альфреда Норта Вайтхедса: «Добивайтесь упрощения, но полностью на него не полагайтесь». Как минимум ваши акционеры будут рады тому, что вы сделали».

Чрезмерное упрощение сегодня является «модной песнью сирены». Хотя, конечно, многие современные бизнес-процессы стоит упростить. А если есть соблазн низвести что-то до простейшего, базового элемента, то следует помнить слова Альберта Эйнштейна: «Мысль должна быть изложена так просто, как только возможно, но не проще». Если упрощение заходит слишком далеко, то, как это ни парадоксально, это может привести к меньшему пониманию ситуации и принятию неудачных решений. Во-первых, существует аксиома теории измерения о том, что измерения по единственному показателю всегда менее достоверны, чем сложные измерения со многими показателями [24]. Так происходит потому, что часто единственный показатель не всегда имеет одно и то же значение в разные периоды времени. Поэтому следует быть осторожными с показателями для оценки важных составляющих компании независимо от того, насколько простыми они ни казались бы. Мало кто из нас будет чувствовать себя комфортно при сдаче выпускных экзаменов всего по одному вопросу или при заполнении анкеты при приеме на работу, состоящей из одного пункта. К счастью, существует альтернатива: простой показатель эффективности, который дает одно значение, но оно не основано только на одном вопросе. Позже мы поговорим о нем подробнее.

Если цель компании — увеличить приверженность потребителей, то следует помнить, что главное не то, чтобы клиенты как можно больше говорили о продуктах или услугах компании, а то, чтобы они отзывались о компании *позитивно* и *эмоционально*. Для этого их позитивные эмоции должны быть очень сильными. Даже если потребители утверждают, что они, вероятнее всего, будут рекомендовать вашу компанию, именно сила позитивной эмоциональной связи определяет, будут они делать это вяло или активно. А сила эмоциональной связи — это то, что в конце концов определяет будущее поведение клиентов. Даже самые сильные приверженцы компании отличаются по степени своей эмоциональной привязанности к ней. Некоторые из них являются просто приверженцами; другие — *страстными* приверженцами.

Для того чтобы проиллюстрировать эту мысль, рассмотрим три группы потребителей. Первая группа представлена *неприверженцами*, т. е. потребителями, которые вряд ли будут рекомендовать компанию другим. В следующую группу — *рациональных приверженцев* — входят потребители, которые хотя и будут рекомендовать компанию другим, но им будет не хватать сильной эмоциональной связи с компанией. И в последнюю группу — *эмоциональных приверженцев* — входят потребители, которые также будут рекомендовать компанию другим, но в отличие от второй группы они демонстрируют сильную эмоциональную привязанность к компании. Если бы высокая приверженность сама по себе приводила к улучшению результатов работы компании, обе группы приверженцев

вносили бы равный вклад в конечные результаты по сравнению с неприверженцами. Но, согласно нашему исследованию, это не так.

Посмотрим на динамику инвестиций клиентов в международном частном банке. Если разбить всех клиентов банка на три группы: эмоциональных приверженцев, рациональных приверженцев и неприверженцев, то эмоциональные приверженцы значительно улучшили показатели банка по сравнению с рациональными приверженцами — как в абсолютном размере активов, так и в доле участия в новых инвестиционных проектах. Удивительно, что рациональные приверженцы не отличались от неприверженцев по ключевым финансовым показателям (рис. 3-1). Мы обнаружили похожую ситуацию у клиентов международной компании, занимающейся сдачей жилья в аренду и гостиничным бизнесом. В этом случае эмоциональные приверженцы пользовались услугами этой компании чаще и тратили при этом больше денег. Они значительно сильнее влияли на повышение стоимости компании по сравнению с рациональными приверженцами, чье поведение было больше похоже на поведение клиентов, не являющихся приверженцами компании. Аналогичная общая модель также была обнаружена у розничного торговца из США и международного грузоперевозчика, занимающегося доставкой грузов для корпоративных клиентов. Анализ работы этих компаний, а также многих других организаций из США и других стран мира показывает, что самые преданные клиенты ведут себя по-разному в зависимости от степени эмоциональной привязанности к компании. Если вы хотите завоевать приверженность клиентов и получить финансовые выгоды благодаря созданию сильных эмоциональных связей с ними, то вначале необходимо понять их чувства и затем научиться управлять эмоциональными связями. Сегодня рекомендации клиентов имеют решающее значение для успешного развития бизнеса. Но наши исследования показывают, что для полного понимания причин, заставляющих ваших клиентов стать вашими приверженцами, необходимо больше, чем просто информация о количестве рекомендаций, которые могли бы дать ваши клиенты своим друзьям и знакомым. Человеческая природа — сложная вещь, а руководители предприятий, которые игнорируют ее, очень рискуют, особенно в плане долгосрочных перспектив.

В анализе существующих методов измерения удовлетворенности потребителей, сделанном Рейххельдом, много ценного. Мы согласны с автором в том, что традиционные методы измерения удовлетворенности клиентов являются слабыми индикаторами «здоровья» компании. Но метод, основанный на измерении одной величины, имеет недостатки, которые ставят под сомнение его пригодность и обоснованность. Ранее мы отметили, что показатели, в основе которых лежит измерение какой-либо одной величины, являются менее надежными и что некоторые клиенты-приверженцы являются более ценными для компании, чем другие. Глав-

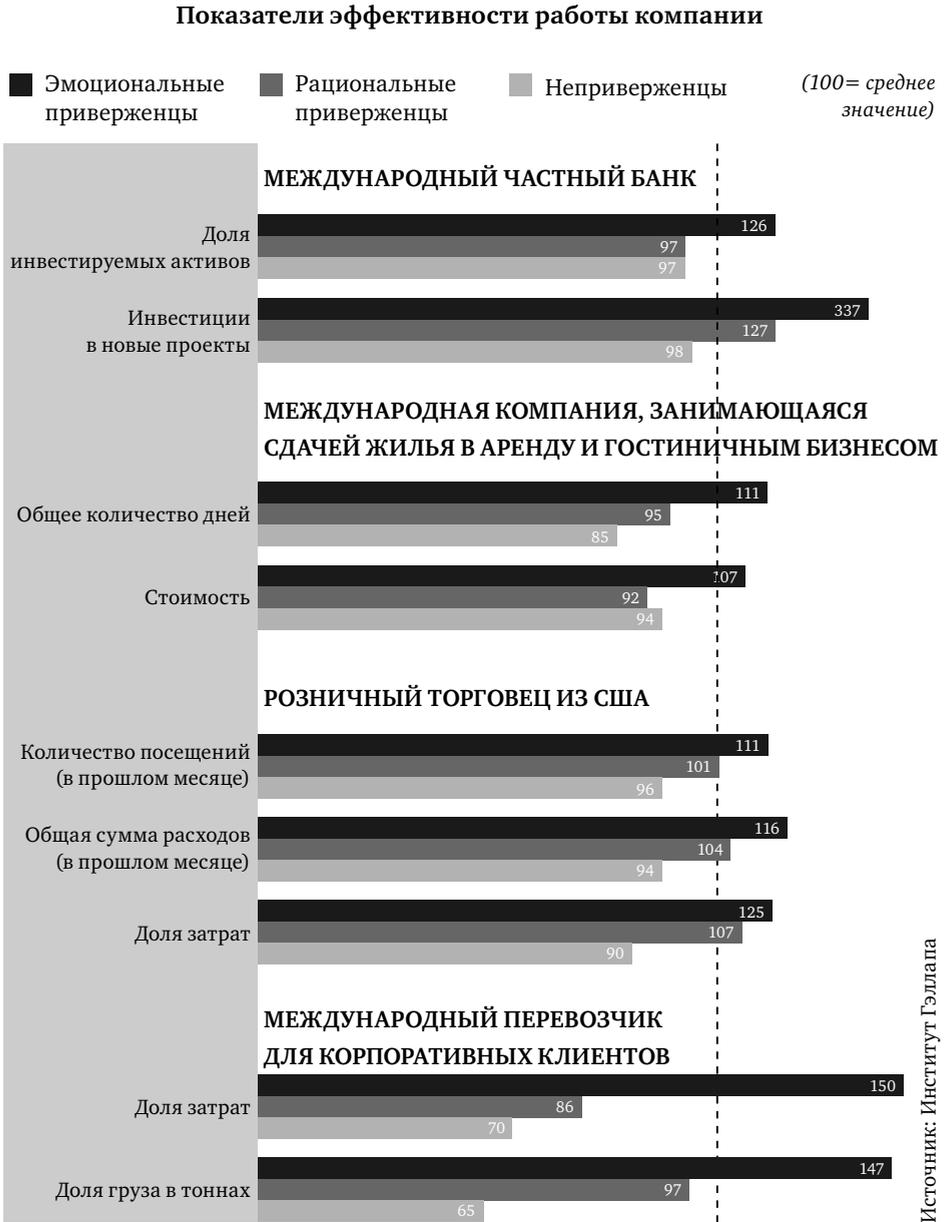


Рис. 3-1. Клиенты-приверженцы: ROI для эмоциональных приверженцев

ная опасность показателя, полученного путем измерения одной величины — приверженности клиентов, — в том, что такой показатель позволяет ответить на вопрос: почему клиенты рекомендуют компанию? В результате компания не знает, как управлять «точками соприкосновения» с кли-

ентами для того, чтобы приверженцев стало больше. Одно дело — оценить приверженность, и совершенно другое — эффективно управлять взаимоотношениями с клиентами. Для этого необходимо гораздо больше знаний и информации. Например, вы могли бы ввести дополнительные вопросы в ваш опрос для того, чтобы охватить все аспекты взаимоотношений клиентов с компанией, но таким образом вы поставите под сомнение ценность показателя на основе измерения одной величины.

Чтобы получить корректную и комплексную оценку, нужно измерять те факторы, которые значимы именно для вашей компании, а не ограничивать себя одним показателем, чтобы «угодить всем и каждому». Ведь, используя всего лишь один показатель, вы не определите степень влияния клиентов на эффективность работы компании и, соответственно, не проведете необходимые организационные изменения в компании. Лучше сконцентрироваться на том, что важно именно для вашей компании, и тогда процесс оценки, лаконичный и простой, позволит получать надежную, достоверную и полезную информацию. Прочные эмоциональные связи с клиентами несут в себе огромные финансовые выгоды. Для того чтобы установить такие связи, необходимо отличать рациональных приверженцев, которые просто говорят о вашей компании, от эмоциональных приверженцев, которые говорят о ней с восторгом.

Поэтому двигайтесь вперед: измеряйте приверженность ваших потребителей. Но не останавливайтесь на этом. Помните, что ваша конечная цель — сформировать в ваших потребителях не просто приверженность, а *страстную* приверженность, поскольку именно страстная приверженность приносит значительные финансовые дивиденды. Достижение этой цели требует от вас и от ваших сотрудников создания крепких эмоциональных связей с вашими клиентами. А оценка того, насколько эффективно вы строите и поддерживаете эти связи, является действительно задачей номер один. Все изложенное можно подытожить с помощью второго нового правила Human Sigma.

Правило 2: чувства нельзя игнорировать — взаимодействие «сотрудник-клиент» строится на эмоциях.

Если возникает соблазн упростить подход к оценке состояния взаимоотношений сотрудников и клиентов, вспомним слова Эйнштейна о том, что «не все, что можно учесть, учитывается». Нужно быть внимательными, осторожными и информированными, поскольку предмет вашей оценки является важным компонентом будущего успеха. Ваша система измерения взаимодействий сотрудник-клиент должна выявлять нечто большее, чем простую удовлетворенность и обычную приверженность клиента к компании.

Глава 4

Контакт с потребителем и эмоциональная привязанность

Человечеством движут скорее эмоции, а не разум.

*Сэмюэль Адамс, один из основоположников
американской революции*

Два года назад Анна приехала к своей дочери Дженнифер, ожидавшей второго ребенка, за день до родов, чтобы побыть со старшим внуком, пока Дженнифер будет находиться в роддоме. Оставив обычные хлопоты, Анна отправилась в обувной отдел магазина, известного своими высококачественными товарами (давайте назовем его Tres Bon). Она объяснила своим родным, что редко бывает в городе, где есть магазин Tres Bon, и рада случаю купить там что-нибудь. Дженнифер, Анна и трехлетний сын Дженнифер поехали в магазин. Когда они вошли внутрь, Анна сжала руку Дженнифер и, проникновенно взглянув ей в глаза, произнесла со вздохом: «Я была бы рада, если бы меня здесь похоронили».

Проведя в магазине свыше двух часов, Анна приобрела обуви на несколько сотен долларов. А когда Дженнифер родила второго ребенка, Анна позвонила в магазин прямо из роддома для того, чтобы заказать ночную сорочку для дочери.

Поведение Анны говорит о том, что она не просто удовлетворенный покупатель, она — вовлеченный покупатель.

У всех нас есть знакомые, похожие на Анну, т. е. люди, которые не просто довольны, но настолько эмоционально и фанатично преданы бренду, что иногда кажется, что большая часть их жизни «вертится» вокруг этого

бренда. Каждый год компании тратят миллионы долларов, чтобы найти и привлечь именно таких потребителей. Но как точно определить, кто из потребителей может реально обеспечить компании высокий доход?

В поисках правильных вопросов

В предыдущей главе мы показали, что покупатели, чья удовлетворенность основана на рациональном суждении, ведут себя практически так же, как те, кто безразличен к компании. Это означает, что одной рациональной приверженности, как и удовлетворенности, недостаточно для достижения компанией хороших финансовых результатов. Возможно, вас удивит, почему компании так медленно приходят к пониманию того, что ни удовлетворенность потребителя, ни вероятность того, что он будет рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым, не являются адекватными показателями для оценки действительного состояния компании. Безусловно, одна из причин — в простоте и привлекательности данных показателей; кажется, что достаточно разобраться с ними и все наладится. Другой причиной является то, что существует не так много показателей, которые могут использовать менеджеры и экономисты. Какой бы ни была причина, важно понять, что если конечной целью компании является устойчивый рост, то указанные показатели не совсем подходят для оценки ее финансового состояния. Необходимо ставить перед собой более амбициозную цель. Итак, если удовлетворенность и желание рекомендовать компанию другим не стимулирует потребителей к увеличению стоимости компании, что компании следует предпринять, чтобы создать такой стимул? На этот вопрос, как ни странно, ответ дали сами потребители.

С точки зрения ребенка

Несколько лет назад мы выполняли исследование по заказу одного крупного тематического парка. Нам поручили определить, какие впечатления от посещения парка больше всего влияют на желание клиента посетить его снова. Для того чтобы всесторонне изучить мнение и поведение потребителей, мы провели опросы множества фокус-групп по всем Соединенным Штатам. Наша цель заключалась в том, чтобы разработать программу непрерывного мониторинга потребительского опыта посетителей парка, которая позволила бы проследить взаимосвязь между работой сотрудников парка и впечатлениями его гостей.

Во время проведения фокус-группы в Атланте мы попросили участников описать свои впечатления от последнего посещения тематического парка. Вначале комментарии участников носили в основном критический

характер: слишком жарко и мало тенистых мест; цены на питание слишком высокие, а блюда не очень вкусные; бутылка воды стоит целое состояние. Участники фокус-групп жаловались, что очереди были длинными, а время ожидания возможности попасть на аттракционы и в рестораны казалось бесконечным; мало вывесок; цены на билеты высокие; слишком многолюдно. Перечень недостатков был очень длинным.

Модератор, ошеломленный таким обилием негативных впечатлений, воскликнул: «О! Это звучит так, как будто вы все плохо провели время. Давайте я задам вам еще один вопрос. Поднимите руки те, кто поехал бы в парк еще раз, если бы представилась такая возможность». Все присутствующие без колебаний подняли руки. Модератор был поражен. «Я совсем сбит с толку. Вы описали столько неприятных моментов, но тем не менее с радостью изъявили желание вернуться туда. Почему?» Почти сразу же одна дама из пригорода Атланты ответила: «Все очень просто. Мне не все понравилось в парке, но когда я увидела радость в глазах своих детей, то поняла, что все трудности и затраты — ничто по сравнению с этим. Я готова возвращаться туда снова и снова, чтобы испытать это чувство». Все присутствующие в знак согласия закивали головами.

Эти комментарии заставляют задуматься. На чисто рациональном уровне замечания посетителей тематического парка вообще лишены смысла, потому что в соответствии с рационально-функциональным методом общая оценка потребителем своего посещения парка складывается из негативных и позитивных оценок. В данном случае негативные впечатления должны были бы вызвать устойчивое желание больше не посещать парк. Но если посмотреть на ответы респондентов на вопрос, хотят ли они посетить парк вновь, окажется, что они готовы вернуться туда. Это означает, что количество положительных оценок превышает количество отрицательных, что на самом деле не так. На рациональном уровне посетителей понять сложно, так как, исходя из их замечаний, у них вообще должно было пропасть желание посещать парк вновь. Но с эмоциональной точки зрения все очевидно. Конечно, посетители вновь приедут в парк, но не из-за того, что им все там понравилось, а из-за конечного результата — эмоционального вознаграждения, которое они получали, видя радость в глазах своих детей.

Изучение феномена эмоциональной привязанности

Ученые института Гэллапа, вдохновленные открытиями в области изучения потребителей, которые были сделаны во время проведения фокус-групп в Атланте летом 2000 г., начали реализацию амбициозной и перспективной научно-исследовательской программы, посвященной исследованию глубинной психологии, стоящей за феноменом *вовлечен-*

ности клиентов. Взяв за основу работу психолога Бена Шнейдера и консультанта по вопросам управления Дэвида Боуэна о том, что вызывает у потребителей удовольствие либо возмущение [1], мы поставили себе целью понять, как можно завоевать доверие клиентов, например, таких, как мать Дженнифер и посетители тематического парка в Атланте. Нужно было разработать надежный и точный метод измерения эмоциональных связей между клиентами и компаниями, которые их обслуживают. Эта исследовательская программа также преследовала цель изучить взаимосвязи между «мягкими» оценочными показателями и важными показателями эффективности работы компаний, такими как удержание клиентов, перекрестные продажи, доля компании в расходах клиента, частота покупки, доходность и укрепление взаимосвязей. Создать метод для мониторинга эмоций клиентов — это одно, а доказать, что такие эмоциональные связи влияют на финансовые показатели компании — совершенно другое.

Шнейдер и Боуэн считали, что опыт взаимодействия клиента с компанией нужно оценивать комплексно. Это противоречило принятому подходу, в основе которого лежат такие показатели, как соответствие функциональным требованиям и общая удовлетворенность клиента. В своем исследовании они проанализировали тысячи восторженных и резко негативных отзывов о компаниях и классифицировали их на группы. Шнейдер и Боуэн предположили, что самые сильные впечатления клиентов (восхищение или возмущение) зависят от такого показателя, как соответствие компании эмоциональным требованиям клиентов. Эмоциональные требования, по иерархии Маслоу, организованы от простого к сложному. Исследователи выяснили, что клиенты в первую очередь действуют как люди и только потом — как потребители. Кроме того, люди стремятся удовлетворить базовый набор жизненных потребностей на уровне более фундаментальном, чем удовлетворение сиюминутных потребительских желаний [2]. Такая концепция, основанная на эмоциональных потребностях, дает основу для разработки комплексного показателя взаимодействия «сотрудник-клиент».

В своей знаменитой работе Абрахам Маслоу [3] дал классификацию потребностей человека, которые двигают, направляют и поддерживают его. На самом низшем, базовом уровне потребности человека ограничиваются простым набором физиологических нужд, необходимых для поддержания жизни. Физиологические потребности включают необходимость в кислороде, воде, пище, отдыхе, активности, соответствующей температуре и сексе. И только после удовлетворения этих потребностей, по мнению Маслоу, у человека возникают потребности более высокого порядка: в безопасности, любви, сопричастности и, наконец, потребность в самоактуализации, или реализации личного потенциала.

Мы считаем, что потребности людей как потребителей в целом повторяют иерархию Маслоу. Исследование Института Гэллага показало, что в основе потребности в «эмоциональной привязанности» лежит определенная модель, которая остается удивительно постоянной от отрасли к отрасли. Еще более важно то, что показатели этой модели можно измерить и управлять ими.

Эмоциональная основа восхищения и негодования

Согласно теории Шнейдера и Боуэна, основным эмоциональным требованием клиента является чувство безопасности: буду ли я в безопасности, сотрудничая с этой компанией? Чувство безопасности базируется на взаимозависимом восприятии порядка, последовательности, стабильности и предсказуемости компании. Клиентам обычно не нравятся неприятные сюрпризы, а угроза привычному ходу событий почти всегда встречается в штыхы: с гневом и неудовольствием. Потребность в безопасности у клиента столь сильна, что даже один провал в этой области может отвернуть клиента от компании навсегда.

После удовлетворения потребности в безопасности клиент компании переходит к следующему набору эмоциональных требований, основанных на потребности в справедливости: честна ли компания в сотрудничестве с ним? На этом уровне потребитель и компания заключают друг с другом скрытый социальный контракт о честном взаимодействии. Нарушение этого договора, как и нарушение безопасности, встречается клиентом с неудовольствием и гневом.

У клиента сильна потребность в самоуважении: буду ли я уважать себя, если буду сотрудничать с этой компанией? Потребность в самоуважении, как и потребность в безопасности и справедливости, может принимать различные формы. Например, потребители чувствуют себя лучше, если они видят, что компания компетентна во всем и полностью контролирует все аспекты своей деятельности. Они ценят, если их предложения воспринимаются серьезно и к их мнению прислушиваются. Также они ценят индивидуальное обслуживание и восприятие их как личностей со своей историей, опытом и обстоятельствами, а не как членов рыночного сегмента.

Измерение эмоциональной привязанности

Чтобы разработать новый показатель эмоциональной привязанности, мы собрали все показатели, полученные в ходе предыдущих опросов клиентов и научных исследований по психологии человеческих эмоций. Потребители различных категорий продуктов и услуг (например, покупатели

автомобилей, туристы и клиенты банков) оценивали компании, занимающиеся торговлей и оказанием услуг (автосалоны, авиалинии или банки) по более чем 60 показателям. Глубокий анализ этих показателей позволил составить окончательный список из восьми элементов эмоциональной привязанности, от которых напрямую зависят приверженность клиента и ключевые показатели эффективности компании.

Окончательный набор состоит из 11 показателей, которые называются CE^{11} — 11 элементов вовлеченности клиента. Эти элементы состоят из двух блоков. Один блок (L3) отражает лояльность клиента скорее на рациональном уровне, другой (A8) — на эмоциональном [4]. Сумма значений двух элементов показывает, насколько потребитель привержен определенной компании [5]. Каждая оценка компании по CE^{11} , представляющая собой средневзвешенное значение 11 элементов, позволяет отнести клиента в одну из четырех групп — в зависимости от уровня его вовлеченности. Мы называем клиентов с самой высокой степенью вовлеченности по CE^{11} полностью вовлеченными клиентами. Такие клиенты тесно связаны с компанией на эмоциональном уровне. Это самые лояльные, ценные и прибыльные клиенты компании. На следующем уровне шкалы вовлеченности находятся вовлеченные клиенты — сегмент потребителей с большим потенциалом. Они еще не сформировали устойчивую эмоциональную связь с компанией, но у них есть все основания ее создать.

Клиенты следующего уровня по шкале вовлеченности относятся к невовлеченным потребителям; для большинства компаний, с которыми мы работаем, они составляют самый большой сегмент. Невовлеченные, или безразличные, клиенты эмоционально нейтральны. Они не испытывают особых чувств к компаниям, с которыми сотрудничают; только затраты, связанные со сменой поставщика, и инерция удерживают их от перехода к конкуренту. Последнюю группу наименее вовлеченных потребителей мы назвали активно невовлеченными. Такие клиенты испытывают сильные отрицательные эмоции по отношению к компании. Самых активно невовлеченных клиентов можно считать главными кандидатами на уход к конкуренту. Хотя часто такие клиенты остаются с компанией, и их недовольство влияет на других потребителей или потенциальных клиентов. Их пассивность объясняется или нежеланием идти на высокие затраты при смене продавца, или опасением, что конкурент будет не лучше: «Из двух зол выбирают меньшее».

Наше исследование показало, что среди компаний различного типа, от международных грузоперевозчиков до торговцев бакалейными товарами, такие показатели, как доля компании в затратах потребителя, рентабельность, доходность, укрепление взаимоотношений с клиентами в среднем на 23% выше в тех компаниях, где есть вовлеченные клиенты

по сравнению с теми же показателями для компаний с обычными клиентами. И наоборот, в компаниях с активно невовлеченными клиентами наблюдается снижение этих показателей в среднем на 13% в сравнении с компаниями с обычными клиентами. Если рассматривать различные подразделения одной компании (магазин, филиал, коллектив продавцов и т. д.), то те из них, что по уровню вовлеченных клиентов значительно превосходят остальные подразделения, отличаются высокими показателями рентабельности, объема и роста продаж. Понятно, что вовлеченность клиентов на эмоциональном уровне приносит существенную финансовую выгоду.

Иерархия эмоциональной привязанности

Измерение восьми элементов эмоциональной привязанности позволяет прогнозировать результаты работы компании. Между элементами существуют важные взаимосвязи, анализируя которые можно понять, как формируются и поддерживаются эмоциональные связи. Аналогично уже рассмотренным показателям элементы A8 можно представить в виде иерархии эмоциональной привязанности. Элемент, лежащий в ее основании, отражает основное требование к устойчивой взаимосвязи между клиентом и компанией, а элемент на ее вершине показывает наивысшее достижение для компании: ее незаменимость для клиента.

В отличие от иерархии Маслоу или Шнейдера и Боуэна в нашей системе четыре, а не три показателя эмоциональной привязанности клиента к компании. Каждый показатель представляет собой конкретный набор действий, направленный на удовлетворение эмоциональных потребностей клиентов (рис. 4-1).

Первым и фундаментальным показателем эмоциональной привязанности является *доверие*. Заслуживает ли доверия данная компания? Доверие — это основание, на котором строятся более высокие уровни эмоциональной привязанности. Но одного доверия недостаточно для создания долгосрочных и устойчивых взаимоотношений с клиентами.

На ступень выше доверия в иерархии эмоциональной привязанности стоит *справедливость* — важная характеристика справедливых взаимоотношений компании и клиентов. Обслуживает ли компания меня так, как я этого заслуживаю? Могу ли я рассчитывать на то, что компания быстро установит причину моего недовольства и устранил ее?

Следующий показатель эмоциональной привязанности — *гордость*, чувство, которое в данном случае отражает позитивное восприятие и причастность клиента к компании. Гордость за компанию и причастность к ней — это больше, чем тесная связь с компанией, она отражает глубокое разделение общих ценностей клиентом и компанией. Клиенты



Рис. 4-1. Четыре показателя эмоциональной привязанности

испытывают чувство гордости за свою принадлежность к компании не потому, что об их причастности к компании знают и говорят другие, а потому, что связь с компанией возвышает их в собственных глазах.

Четвертым показателем и самым ярким выражением эмоциональной привязанности является *страстная приверженность*. Страстный приверженец описывает свои взаимоотношения с компанией как незаметные, он считает компанию верхом совершенства. Страстные клиенты встречаются редко, но они представляют собой квинтэссенцию привязанности. Они являются пожизненными клиентами компании и ценятся на вес золота.

Глава 5

Эмоциональная привязанность: доверие и справедливость

Если я не могу вам доверять, то у меня нет другого выбора, кроме как перестать общаться с вами. Вы вышли из доверия раз и навсегда. Возврата назад нет.

*Джек Бирнс — герой фильма «Знакомство с родителями»
в исполнении Роберта Де Ниро, 2000 г.*

Доверие

Много лет назад компания Sunkist запустила рекламный ролик, в котором мальчик очищал апельсин неизвестного поставщика от кожуры. Из апельсина внезапно появлялось страшное чудовище, которое говорило: «Если это не Sunkist, то неизвестно, что внутри». В реальной жизни немногим захочется попасть в ситуацию неопределенности, если только при этом не будет обещано какое-либо вознаграждение. А именно в такой ситуации часто оказываются люди, выбирая неизвестные компании. Понравится ли вам задержка авиарейса? А как вы отнесетесь к отелю с грязными номерами и захочется ли вам иметь дело с банком, в котором редко выдают правильный ежемесячный отчет о состоянии счета?

Базовым показателем эмоциональной привязанности является доверие. Вызывает ли эта компания у меня доверие? Выполняет ли она свои обещания изо дня в день?

Люди чаще всего стремятся найти такую компанию или бренд, которые гарантируют стабильность и высокую эффективность. Крупные ком-

пании *всегда* выполняют свои обещания. Потребители всегда знают, чего ожидать от крупной, известной компании, и чувствуют себя в безопасности. Компании, которые выполняют свои обещания, формируют доверие у клиентов — чувство уверенности в том, что компания и в будущем продолжит вести дела так, как ведет сейчас.

«*Всегда*» — это стандарт, которому трудно следовать, но это золотой стандарт. Потребители ожидают обслуживания именно по золотому стандарту, а работа по принципу «*иногда*», «*обычно*» или «*изредка*» его безвозвратно подрывает. Если ваша компания обслуживает потребителя только по принципу «*иногда*», «*обычно*» или «*изредка*», то она быстро потеряет доверие потребителя и вряд ли вернет его когда-либо.

Доверие — это основа, на которой строятся более высокие уровни эмоциональной привязанности. Но одного доверия недостаточно для создания долгосрочных, устойчивых и эмоционально подкрепленных взаимоотношений с потребителями. Доверие является только отправной точкой для налаживания эмоциональных связей.

Способность компании вызывать доверие у своих потребителей проявляется в первую очередь в ее умении стабильно удовлетворять базовые потребности клиентов в своей области (например, поддержание чистоты в номерах отеля или предоставление нормальной выписки с банковского счета), а также способности обеспечивать конкретные элементы, входящие в обещание бренда компании. Данные исследования компании Gallup показывают, что компаниям, которым не удалось построить доверительные отношения с клиентами, требуется намного больше времени, чтобы обеспечить вовлеченность клиентов по сравнению с компаниями, которым клиенты полностью доверяют. Для потребителей отсутствие противоречия между обещаниями и делами компании является ключевым при создании доверия. К сожалению, сегодня в большинстве компаний слово часто расходится с делом, причем это касается высшего руководства, не говоря уже о рядовых сотрудниках компании. Данные исследования Института Гэллапа показали, что только 43% сотрудников, сталкивающихся с клиентами при работе в различных сферах оказания услуг и продаж, полностью согласны со следующим утверждением: «Я знаю, что представляет собой наша компания и что отличает нас от конкурентов». Эти данные указывают на хорошую возможность повысить вовлеченность потребителей: обещание бренда должно быть правильно понято каждым сотрудником и использоваться в каждом случае контакта с клиентами. Поддержка обещаний бренда компании и постоянное их исполнение во всех случаях взаимодействия «сотрудник-клиент», являются важным при завоевании доверия.

Примеры необязательности в исполнении обещаний показывают, насколько важно создавать и поддерживать чувство доверия у клиента.

Как потребитель будет относиться к компании, которая *только иногда* или *изредка* делает то, что обещает? Например, банк может качественно обслуживать ваш счет, а может и не делать этого. Или товары в бакалейном магазине могут быть заплесневелыми, а могут быть свежими. Или ваш номер в отеле могут убирать вовремя или не вовремя. Такая неопределенность и риск являются неприемлемыми для потребителей, и они стараются их избегать.

Крупная американская компания, владеющая сетью гостиниц, начала программу по устранению неопределенности и риска в своей деятельности. Один из руководителей компании жаловался, что постояльцы никогда точно не знают, какого уровня обслуживания ожидать в той или иной гостинице, принадлежащей компании: «Если вы остановились в одной нашей гостинице, то это не значит, что такое же обслуживание вас ждет и в другой нашей гостинице».

Таким образом, очевидно, что потребители самых разных товаров и услуг тяготеют к одному — к предсказуемости компании, с которой они имеют дело.

Справедливость

Перед тем как выключить компьютер, бизнесмен решил посетить сайт известной розничной компании, чтобы заказать несколько рубашек со своей монограммой. Зайдя на сайт, он также решил купить небольшой карманный нож. В соответствии с информацией на сайте компании клиент мог заказать гравировку своих инициалов на ручке ножа, но ссылка на эту услугу почему-то не работала. Но бизнесмен решил все равно заказать нож, а также отправил письмо компании по электронной почте, в котором сообщил о своей неудаче по заказу гравировки.

Не прошло и 30 минут, как ему позвонила представитель компании. Она извинилась за возникшую проблему, приняла заказ на гравировку и заверила, что рубашки и нож будут доставлены без задержки. Бизнесмена больше всего удивило то, что ему позвонили на мобильный телефон, хотя он не оставлял компании его номер. Оказалось, что представитель службы по работе с клиентами вначале позвонила домой его жене и узнала номер мобильного телефона, после чего быстро перезвонила ему, чтобы решить возникшую проблему.

Каковы стандарты обслуживания компании? Каких этических норм придерживается компания? Обслуживает ли она всех клиентов справедливо и всегда ли выполняет свои обещания, даже если ей приходится нести дополнительные расходы в краткосрочном плане? «Играет» ли она по правилам? Обслуживает ли она меня так, как я этого хочу? Как она реагирует на обнаруженный бракованный продукт или некачественную

услугу? Можно ли рассчитывать на то, что компания обнаружит дефекты в работе или продукте и быстро устранил их? Это только некоторые вопросы, которые отражают второй уровень эмоциональной привязанности: справедливость — важный показатель качественного обслуживания.

Три типа справедливости

Что такое справедливое обслуживание? Это сложный вопрос, поскольку люди по-разному понимают справедливость в зависимости от обстоятельств. В литературе по социальной психологии приводится, по крайней мере, три различных типа справедливости: *распределительная справедливость* определяет, насколько справедливо распределяются ресурсы; *процедурная справедливость* охватывает процессы и системы, с помощью которых происходит распределение ресурсов; и *справедливость взаимодействия* (транзакционная справедливость) показывает, как обслуживаются люди на индивидуальном уровне. Все три вида справедливости очень важны, хотя и используются в разных ситуациях. Однако для потребителей распределительная и процедурная справедливость более значимы, поскольку именно эти типы актуальны в их повседневной жизни. Восприятие же потребителями справедливости взаимодействия изменяется в зависимости от конкретной ситуации.

Распределительная справедливость касается распределения ресурсов компании между отдельными людьми. Распределяются ли ресурсы одинаковым образом для всех клиентов, или какие-то клиенты имеют преимущество, или компания применяет индивидуальный подход к некоторым клиентам? А какой подход применяют лично ко мне? Процедурная справедливость охватывает процессы и системы, которые компании используют для распределения ресурсов. Придерживается ли компания определенных правил при решении возникающих проблем, обработке возвратов и компенсаций или при обращении клиента с гарантийной рекламацией? Насколько гибко справляется компания с непредвиденными ситуациями? Понимают ли в компании, что следует ценить время своих клиентов и снижать время ожидания, а при необходимости помогать клиентам? Последний, но не менее важный тип справедливости — справедливость взаимодействия является более личностной. Она отражает то, как сотрудники компании взаимодействуют со своими клиентами: обслуживают ли они клиентов искренне, вежливо и с уважением?

Распределительная справедливость

Распределительная справедливость связана с распределением ресурсов компании среди клиентов. Возможны три метода или правила распре-

деления: *правило справедливости, правило равенства и правило потребности*. Люди часто применяют эти правила непоследовательно, а иногда объединяют их с несовместимыми методами.

Давайте рассмотрим эти правила, взяв на вооружение термины Шнейдера и Боуэна. Взаимодействие с клиентом в соответствии с правилом справедливости означает, что компания должна обслуживать его и распределять ресурсы исходя из того, что клиент инвестировал во взаимоотношения с компанией, или, цитируя Шнейдера и Боуэна, «обслуживать клиента так, как вы обслуживаете *некоторых*, но не всех потребителей». А справедливое обращение в соответствии с правилом равенства означает, что компания должна распределять ресурсы равномерно среди всех потребителей, что можно выразить следующей фразой: «Обслуживайте меня так, как вы обслуживаете *всех* потребителей». Наконец, справедливое обслуживание в соответствии с правилом потребности означает, что компания должна распределять для меня ресурсы, исходя из моих личных потребностей, что можно выразить фразой: «Обслуживайте меня не так, как *других* потребителей».

Обычно правила справедливости вступают в действие в том случае, когда потребитель долго и старательно налаживает взаимоотношения с компанией. Например, люди, часто пользующиеся услугами определенной авиакомпании, ожидают приоритетного обслуживания и т. д. И наоборот, немногие клиенты применяют правило справедливости, если их вклад в налаживание взаимоотношений невелик. Такие клиенты, вероятнее всего, будут применять правило равенства. Правило потребности применяется тогда, когда, по мнению клиента, его должны обслуживать особым образом. Поэтому когда речь заходит о справедливости, перед компаниями встает проблема нахождения баланса между этими тремя правилами.

Для того чтобы проиллюстрировать действие этих правил на практике, рассмотрим следующий сценарий. Представьте, что вы являетесь подписчиком финансового журнала в течение пяти лет. Однажды при просмотре телевизионной программы вы увидели рекламу о более низкой цене подписки для новых подписчиков этого журнала. Но вы не получили специального предложения для лояльных читателей. Исходя из правила справедливости, у вас должен возникнуть вопрос, почему журнал предоставляет скидки людям, которые никогда не были его подписчиками, а проигнорировал тех, кто выписывает журнал несколько лет. Являясь лояльным клиентом, вы рассчитываете на равное, если не лучшее к вам отношение, по сравнению с новыми подписчиками.

Правило равенства работает немного по-другому. Покажем это на примере. Как-то раз один мужчина купил электрическую дрель в местном магазине электроинструментов. На следующий день он случайно узнал

от знакомой, что вчера она купила такую же дрель в том же магазине, но по более низкой цене. «Как вам удалось купить дрель по такой цене?» — спросил мужчина. «Я попросила продавца помочь мне выбрать дрель, поскольку не знала, какая дрель мне нужна, — ответила женщина. — И он сказал, что сделает мне скидку в 10 долларов». Такое неравенство раздражает большинство потребителей. Хотя оба потребителя купили одинаковую дрель в одном и том же магазине, чувство несправедливости у мужчины возникло из-за неравноценного обслуживания, причем без всяких пояснений со стороны продавцов магазина.

Действие правила потребности мы также рассмотрим на примере. Компания розничной торговли продает небольшие полочные секции. Одна секция собирается и выставляется в демонстрационных целях, остальные находятся в коробках в разобранном виде, и покупатели собирают их дома. Однажды в магазин пришел пожилой мужчина, ему понравились полочные секции, но он сказал продавцу, что ему будет сложно собрать ее самому. Он спросил, нельзя ли продать ему секцию, которая уже собрана с демонстрационной целью. Исходя из правила потребности, большинство людей решило бы, что продать пожилому мужчине уже собранную полочную секцию было бы справедливо. Почему? А потому, что неравное, но справедливое обслуживание можно объяснить конкретными обстоятельствами или потребностями этого человека.

Действие всех трех правил в комплексе мы рассмотрим на примере пункта досмотра пассажиров в аэропорту. Часто летающие пассажиры (руководствующиеся правилом справедливости) считают, что в аэропорту следует организовать специальные пункты ускоренного досмотра, предназначенные исключительно для них. Нечасто летающие пассажиры или пассажиры, пользующиеся услугами авиакомпании только во время отпуска (руководствующиеся правилом равенства), считают такой вариант несправедливым; их аргумент сводится к следующему: все стоят в очереди к пункту досмотра пассажиров и вещей, значит, не должно быть никаких исключений, в том числе и для часто летающих пассажиров. А пассажир, который опаздывает на свой рейс (руководствующийся правилом потребности), считает, что его должны пропустить без очереди для прохождения досмотра, поскольку если он встанет в очередь, то опоздает на посадку. Другие пассажиры обычно считают такое специальное обслуживание несправедливым, если, конечно, они сами не опаздывают на свой рейс. Неверное понимание психологии справедливости приводит только к ненужной разочарованности потребителей.

Процедурная справедливость

Процедурная справедливость охватывает вопросы, связанные с тем, чувствуют ли потребители, что политика и правила вашей компании

являются справедливыми и объективными. Действует ли она по правилам, и являются ли правила справедливыми? Когда речь идет о процедурной справедливости, важно понимать, что часто вопрос заключается не в том, следует ли потребитель всем правилам, поскольку иногда они трудновыполнимы. В действительности потребители хотят, чтобы процедуры обслуживания, принятые в компании, были обоснованными. Считают ли ваши клиенты, что у вас достаточно сотрудников, чтобы удовлетворять все требования клиентов, например, на контрольно-кассовом пункте (количество аппаратов и количество кассиров), в регистратуре и т. д.? Одобряют ли клиенты вашу политику возврата? Должны ли клиенты платить за возврат неиспользованного товара или за транспортные расходы при возврате? Есть ли у вас на местах каналы, через которые потребители могут легко вернуть бракованные товары? Как долго клиенты вынуждены ожидать очереди на обслуживание при личном контакте или по телефону? Перечень этих вопросов можно продолжить. Пример процедурной справедливости можно наблюдать в продуктовом магазине: покупатели, которые купили одну или несколько единиц товара, проходят без очереди в отличие от покупателей, которые закупают много продуктов, например на всю неделю.

Одно из самых грубых нарушений правила процедурной справедливости состоит в том, что часто услуги оказываются обезличенно. Например, когда клиенты звонят в центр обслуживания, то слышат записанный на автоответчик ответ: «Ваш звонок для нас очень важен. Пожалуйста, подождите на линии, вам вскоре ответит освободившийся сотрудник». Как клиент вы сразу же почувствуете, что для компании ваш звонок *не является* важным, поскольку если бы это было иначе, то компания наняла бы достаточно сотрудников, чтобы вы не ожидали ответа.

С точки зрения потребителя, процесс или система, главная цель которых заключается в решении проблем компании, а не потребителя, несправедливы. Мы докажем, что стремление к ориентации на клиента является поиском процедурной справедливости. Все, кто производит продукты и услуги, взаимодействует с потребителями или устанавливает цены на товары, должны помнить, что потребители хотят, чтобы к ним отнеслись справедливо. Компания, которая рассматривает потребителей только как способ удовлетворения собственных интересов или применяет процедуры, которые потребители считают несправедливыми, быстро потеряет их доверие. Компания может достичь больших успехов в деле привлечения эмоционально вовлеченных потребителей, если будет рассматривать свои процессы и системы в первую очередь с точки зрения потребителя, только потом оценивать их с учетом своих законных нужд. Часто внесение даже небольших изменений в эти процессы и системы может сделать их в глазах потребителей более справедливыми.

Справедливость взаимодействия

Третье правило — правило справедливости взаимодействия связано с удовлетворением запросов индивидуальных людей. Компания может соблюдать распределительную и процедурную справедливость и при этом раздражать потребителей качеством обслуживания. Всегда ли при контактах с потребителями ваши сотрудники проявляют чуткость и уважение? Всегда ли они вежливы и обходительны? Уделяют ли они потребителям достаточно внимания? Справедливость взаимодействия подразумевает, что клиентов обслуживают конфиденциально и лично, хотя это и отнимает у сотрудника время. Такое проявление справедливости можно рассматривать как своеобразный «врачебный такт». Еще один важный вопрос, связанный со справедливостью взаимодействия: могут ли ваши сотрудники сделать общение с клиентом таким, чтобы оно приносило ему радость?

Компании, которые просят своих сотрудников строго соблюдать все процедуры предоставления услуги, но забывают о том, что нужно понимать эмоциональные запросы клиентов, похожи на молодого отца, который кормит своего ребенка и меняет у него пеленки, но удивляется, почему ребенок продолжает плакать. Рассмотрим разговор между покупателем мобильного телефона и техническим специалистом сервисной службы.

Покупатель: «Я только что купил этот телефон, но мне кажется, что с ним что-то не так. Он сбрасывает звонки».

Технический специалист сервисной службы: «Вы уверены в этом?»

Покупатель: «Да, я уверен. Он отключился минуту назад, перед тем как я вошел к вам».

Технический специалист сервисной службы: «Как мне кажется, на 90% это ошибка пользователя. Вы уверены, что правильно используете телефон?»

Покупатель (на этот раз сердито): «Да, я уверен, что использую его правильно. Это не первый мой мобильный телефон. Я уверен, что проблема в другом».

Технический специалист сервисной службы: «О'кей. Сейчас я посмотрю. Но это отличные телефоны. Я почти уверен, что вы неправильно используете его».

Позже оказалось, что телефон неисправен и покупателю заменили его, но в ходе этого короткого разговора покупателя три раза незаслуженно обидели. Технический специалист должен был проявить тактичность, но он строго следовал инструкции по диагностике телефонов, согласно которой вначале надо убедиться, что покупатель умеет пользоваться телефоном, а только потом проверить сам аппарат.

Момент истины: неиспользованная благоприятная возможность

Предыдущий пример отражает еще один важный аспект работы компании, способствующий построению справедливых отношений с потребителями: реакцию компании на бракованный товар или некачественную услугу. Хотя ежедневные действия и процедуры влияют на восприятие клиентом справедливости, бракованный товар или некачественная услуга, а также то, как компания решает проблемы, связанные с браком, могут стать решающим фактором при оценке потребителем справедливого отношения к себе со стороны компании.

Проблемы существуют. Это неприятный, но неизбежный факт нашей жизни. Стейк в ресторане оказался пережаренным. Телефон в вашем номере не работает. Ваше место у прохода между рядами кресел случайно было отдано другому пассажиру. Компании, которые эффективно реагируют на такие проблемы, могут эффективно строить и поддерживать сильные эмоциональные связи с потребителями.

Потребители, сталкивающиеся с проблемой, обычно гораздо прохладнее относятся к компании (часто примерно в половину или на одну треть слабее), чем те, кто утверждает, что с этой компанией у них не возникало никаких проблем. Плохие отзывы о компании часто появляются как раз тогда, когда у потребителя возникают проблемы. В то же время потребители, которые сталкиваются с проблемами и остаются довольными тем, как компания с ними *справляется*, часто имеют равный или более высокий уровень эмоциональной привязанности к компании по сравнению с потребителями, которые вообще не сталкивались с проблемами. Следует отметить, что акцент делается на *процессе* разрешения проблемы, а не на конечном результате. Потребители не рассчитывают, что компания решит все их проблемы именно так, как им этого хочется. Они ожидают, что компания в целом успешно справится с этими проблемами. Потребителей больше интересует сам процесс компенсации за некачественные товар или услугу, поскольку они более чутко реагируют на сам процесс, а не на его результат. Если компания реагирует вежливо и справедливо, то потребители готовы понять, почему проблема будет разрешена не так, как им хотелось бы. Компании, желающие наладить сильные эмоциональные связи со своими потребителями, должны смотреть на проблемы бракованных продуктов или некачественных услуг не только как на необходимость устранения дефектов продуктов или услуг, но и как на благоприятную возможность привлечь своих потребителей эмоционально. Компании, владеющие знаменитыми брендами, отличаются от других тем, что быстро и качественно решают проблемы потребителей. Например, у вас возникли проблемы с качеством еды, поданной в ресторане; официант изви-

нил, забрал блюдо, вернулся с другим, приготовленным качественно, и при этом сказал: «Десерт за счет заведения». Если не работает телефон в вашем номере, то в хорошем отеле его быстро починят или предложат другой номер. Если в агентстве по продаже автомобилей сразу не отремонтируют вашу машину, купленную у них, то перед вами извинятся за неудобства и предоставят вам напрокат другой автомобиль бесплатно, пока ваш будет находиться в ремонте.

А теперь представьте, что ваша компания крайне неохотно решает подобные проблемы. Появится ли у вас желание вновь посетить ресторан, если официант откажется заменить пережаренный бифштекс, утверждая, что он приготовлен так, как вы заказывали? Или служащий гостиницы скажет вам, что телефон в вашем номере будет исправлен только на следующее утро, а перевести вас в другой номер он не может? Или если в гарантийной автомастерской механик вам скажет, что ваш автомобиль будет отремонтирован только через две недели?

Если у клиента возникла проблема, то как решить ее наилучшим образом, как выйти из создавшейся ситуации? Невозможно дать рекомендации на все случаи жизни, нет одной линии поведения или одного универсального сценария. То, что приемлемо для одного клиента, может оказаться неприемлемым для другого. Один посетитель обрадуется возможности получить бесплатный десерт, другой предпочтет, чтобы ресторан не взял с него денег за весь обед. Один постоялец отеля будет доволен, если его переведут в другой номер; а другой, возможно, предпочтет, чтобы с него не взяли плату за пребывание в отеле.

Что делать, если нет единого сценария решения проблемы, который удовлетворил бы всех ваших потребителей? Вы можете использовать три общих правила справедливости, которые помогут вам посмотреть на проблему с точки зрения потребителя. Также можно выбрать примирительную стратегию, которую разработал и использует Институт Гэллапа в своей работе с компаниями во всем мире. Когда клиент чувствует несправедливость, компании редко занимают примирительную позицию. Почему они идут на риск потери клиента, если у них есть все возможности удержать его? Наш метод, состоящий из шести шагов, поможет вам избежать разрушительных последствий бездействия при разрешении проблем. В основе метода лежит простой, но действенный инструмент — извинение.

1. Признайте наличие проблемы. Слишком часто представители компании предоставляют решение проблемы потребителю. Также довольно часто компании пытаются отрицать наличие проблемы. Например, если потребитель пытается вернуть бракованный товар, то некоторые сотрудники компаний реагиру-

ют аналогично техническому специалисту сервисной службы, который сказал клиенту с неисправным телефоном: «А вы уверены, что он не работает?» Для клиента такой ответ звучит как: «Я вам не верю». В таком случае компания упускает благоприятную возможность продемонстрировать уважение к клиенту, изначально предполагая, что тот не заслуживает доверия.

2. Потребителям хочется, чтобы компания видела их проблемы. Кем вы являетесь для потребителей: защитником или противником? Если клиент считает, что у него возникла проблема, значит, она возникла. Подтверждая наличие проблемы, интересуясь, почему он расстроен или чем обеспокоен, вы даете клиенту понять, что вы на его стороне.
3. Извинитесь за возникшую проблему. Такое действие кажется очевидным, но в реальной жизни происходит очень редко. Существует много причин, почему сотрудники неохотно приносят извинения потребителю за некачественный товар или услугу. Иногда они боятся, что клиент или менеджер возложит на них персональную ответственность за возникшую проблему; иногда сотрудники опасаются, что извинение послужит автоматическим признанием вины и принятием правовой ответственности. Искреннее извинение показывает, что вас беспокоит то, как обслуживают клиента. Извинение, даже тогда, когда еще непонятно, по чьей вине возникла проблема, помогает сохранить с клиентом хорошие взаимоотношения.

Но помимо восстановления ухудшившихся взаимоотношений с потребителями искреннее извинение имеет еще одно преимущество. Данные исследования Института Гэллапа показывают (это же подтвердили исследования психологов и социологов), что искреннее извинение может эмоционально связать клиента с компанией крепче, чем клиента, который никогда не сталкивался с проблемами. Институт Гэллапа провел опрос большой группы клиентов банка в США, который показал, что 26% клиентов, которые не сталкивались с какими-либо проблемами при обслуживании в банке, являются активными приверженцами банка. Но среди клиентов, которые сталкивались с проблемами и остались чрезвычайно довольны их решением, приверженцев оказалось гораздо больше — 51%.

Итак, когда у клиента из-за возникших проблем портятся взаимоотношения с компанией, он чувствует дискомфорт — одиночество и незащищенность. Если компания признает наличие проблемы,

приносит свои извинения и принимает меры по устранению проблемы, то это усиливает доверие клиента к компании, что в свою очередь повышает ценность такого клиента для компании. Данные исследования, выполненного Марти Хоуп Гонзалес, социального психолога из Миннесотского университета, показали, что в извинениях обязательно должны присутствовать чувство раскаяния и выражение сожаления, например: «Извините, мне страшно неловко за возникшую проблему», а также предложение о возмещении убытков [1]. Если сотрудник, приносящий извинение, не уполномочен возмещать убытки, то нужно подготовить его к соответствующему объяснению. Он должен говорить примерно следующее: «Я не уполномочен определять, как компания может компенсировать вам убытки, но всю информацию я передам моему менеджеру, и мы решим эту проблему положительно».

Ныне покойный социолог Эрвин Гофман [2], который большую часть своей жизни посвятил изучению социальных взаимодействий, отмечал, что извинения не снижают самооценку обеих сторон: когда компания берет на себя ответственность за проблему клиента и помогает ее решить, она выглядит в глазах клиента достойно и он испытывает к ней позитивные чувства. Если компания не признает наличие проблемы или не приносит свои извинения клиенту, то проблема разрешается в ходе судебного процесса. Компании, которые боятся извиняться, опасаясь, что это приведет к судебному процессу, сами навлекают на себя беду. Вот почему из множества каждодневных конфликтных ситуаций лучше выходить мирным путем, без судебного разбирательства. Чем быстрее вы принесете извинения, тем меньше вероятность познакомиться с адвокатом потребителя. В конце концов, если сотрудник или менеджер принесут извинения и восстановят отношения, то у клиента не будет причин разжигать конфликт.

Решение проблемы, которая привела к травме человека, обязательно требует консультации юриста. Но согласно данным последних исследований и судебных дел [3], извинения помогают даже в таких случаях. Так, когда речь идет о врачебной ошибке, если доктор принесет искренние извинения и постарается ошибку исправить, то пациенты, скорее всего, не подадут в суд [4]. В 2002 г. клиники, входящие в систему здравоохранения Мичиганского университета (UMHS), инициировали программу, в рамках которой призвали врачей приносить извинения за сделанные ими ошибки. По данным бывшего адвоката Рика Бутмана, который тогда возбудил судебное дело, в UMHS внесли предложение об

уменьшении фонда средств на судебные издержки с \$3 до \$1 млн, и количество заявлений в суд и намерений предъявить иск о профессиональной халатности снизилось с 262 до 130. Компания Того, выпускающая газонокосилки, взяла на вооружение политику принесения извинений, что позволило ей снизить судебные издержки в расчете на одну жалобу с \$47 252 до \$10 420 в период с 1992 по 2000 г. В среднем судебные издержки снизились на 70% с \$68 368 до \$20 248. Несколько штатов приняли закон или рассматривают законопроект, касающийся защиты врачей от судебной ответственности, если те приносят извинения [5].

Поэтому, если у одного из ваших клиентов возникла проблема, извинитесь перед ним. Компания получит только выгоду незамедлительного и искреннего извинения, в том числе рост вовлеченности клиента и снижение судебных издержек.

4. Возьмите на себя решение проблемы, даже если она кажется неразрешимой. Если клиент обратился с жалобой, то следующий шаг за вами. Вы должны взять ответственность на себя. Если вам необходимо сделать телефонный звонок, снимите телефонную трубку — не заставляйте перезванивать клиента. Даже если вы не можете решить вопрос сразу после того, как клиент обратился к вам с жалобой, то он все равно должен почувствовать, что вы сделали все от вас зависящее. Поддерживайте связь с клиентом до тех пор, пока проблема не будет решена.

На клиентов позитивно действует обещание решить проблему к конкретной дате или в определенное время. В таких случаях обычно говорят примерно следующее: «Я вам сразу сообщу, как только что-то прояснится». Но такой ответ вносит элемент временной неопределенности в решение проблемы, что, возможно, заставит клиента подумать о том, что он должен контролировать решение вопроса. Поэтому лучше пообещайте связаться с клиентом в конкретный день, даже если вы не уверены, что у вас будет что ему сказать. Таким образом вы убьете сразу двух зайцев. Во-первых, если вы укладываетесь в обещанный срок, то тем самым показываете клиенту, что серьезно относитесь к его проблемам и выполняете данное обещание. Во-вторых, возвращаясь к клиенту в определенное время или день, вы освобождаете его от необходимости решать эту проблему самому. Необходимость повторно обращаться в компанию может еще больше рассердить клиента.

5. Решайте проблемы по месту обращения клиента с жалобой. Клиенты не любят, когда решение их проблемы передают кому-

то еще, например, когда их отсылают в другой колл-центр или отправляют к другому менеджеру. Поэтому лучше решать проблему сразу и на месте. Во-первых, клиент будет доволен, а во-вторых, решение проблемы на месте обычно обходится значительно дешевле, что помогает экономить средства компании.

Например, в известной компании, которой принадлежала сеть гостиниц, существовала стандартная практика — отсылать недовольных гостей к менеджеру, который обычно предлагал гостю в качестве компенсации день или более пожить в гостинице бесплатно. В пилотной программе руководство отеля проинструктировало всех своих сотрудников приносить извинения в случае жалоб и предлагать компенсацию. Например, если гость жаловался горничной на неудовлетворительную уборку, то горничная должна была извиниться (даже если не она убирала этот номер) и предложить гостю в подарок корзиночку с туалетными принадлежностями, купальный халат или небольшой букет цветов. Если гость не успокаивался, то горничная направляла его к менеджеру, который увеличивал размер компенсации. Затраты отеля на компенсацию жалоб значительно снизились, а удовлетворенность постояльцев тем, как решают возникшие проблемы, выросла. В этой ситуации в выигрыше остались обе стороны: как компания, так и клиенты.

6. Если вы не можете решить проблему немедленно, то оперативно сообщите о проблеме начальнику или менеджеру. Любая задержка вызывает чувство раздражения. Чем быстрее вы дадите «лекарство», тем лучше будет чувствовать себя клиент. Многие компании считают, что технологические новшества могут помочь при решении проблем. Например, система регистрации жалоб, которая автоматически передает информацию о возникшей проблеме на следующий уровень менеджмента, если проблема не решается в установленный срок, может помочь быстрому разрешению проблемы потребителей. Но необходимо тщательно продумать реализацию данного технологического решения. Дело в том, что, зная о такой системе, сотрудники могут решить, что они просто должны зарегистрировать проблему клиента — и на этом их обязанности по разрешению проблемы заканчиваются. Но это далеко не так.

Добейтесь того, чтобы клиент почувствовал себя после разрешения проблемы лучше, чем до ее возникновения. Клиент не станет более вовлеченным после решения проблемы, чем до ее возникновения, если он ее решением не будет полностью удовлетворен.

Когда компаниям не удастся решить проблему, то разочарованные и расстроенные потребители начинают искать альтернативы. Они идут на контакт с конкурентами. Они расскажут друзьям, как плохо с ними обошлись, сделав акцент на некачественном обслуживании или недоброкачественных продуктах компании. Они напишут письмо в газету. Иногда они даже подают в суд. Последствия неудачного решения проблемы могут быть очень и очень длительными.

И последнее замечание о справедливости: неоднократно было замечено, что сильная эмоциональная привязанность позитивно влияет на восприятие опыта взаимодействия клиентов с компанией. В этом случае сверхлояльные потребители начинают снисходительнее относиться к возникающим проблемам, чем менее вовлеченные клиенты. Мы часто слышим о полностью вовлеченных потребителях, которые даже признают и свою вину за некачественное оказание услуги («Не стал ли я причиной того, что так получилось?»). Также они чаще, чем менее вовлеченные потребители, считают, что компания честно признала ошибку или что она не могла ее избежать, и поэтому такие потребители с легкостью ошибки прощают.

Для того чтобы потребители уважительно и снисходительно относились к компании, нужно привлекать их к обсуждению любых проблем. Предоставьте им возможность высказывать жалобы — своеобразный форум, например сообщите телефонный номер, по которому можно звонить бесплатно и высказывать жалобы, или номер экстренной помощи, или адрес сайта. Также научите своих сотрудников, находящихся на «передней линии», слушать своих клиентов очень внимательно, чтобы узнать о проблеме до того, как она станет источником недовольства. Проблемы потребителей могут подорвать репутацию вашей компании независимо от того, знаете вы о них или нет, и у вас не будет «золотой» возможности принести извинения.

Глава 6

Эмоциональная привязанность: чувство гордости и страстной приверженности компании

Один страстный человек лучше, чем сорок равнодушных.
Э. Форстер, английский писатель-фантаст (1879–1970)

Гордость за принадлежность к компании

Следующим показателем эмоциональной привязанности является *гордость*, чувство, отражающее позитивную связь клиента с компанией и его причастность к ней. Чувство гордости — это больше чем признак, указывающий на тесную связь клиента с компанией. Оно свидетельствует о том, что клиент и компания разделяют общие ценности, а также о том, что клиент признает высокую компетентность компании в своей области и ее способность полностью контролировать свои взаимоотношения с потребителями и рынком. Самые сильные связи клиенты устанавливают с теми компаниями, которые обеспечивают им чувство собственной значимости, а ключевым элементом этого чувства является ощущение компетентности компании и постоянного контроля над ситуацией.

Ощущение компетентности компании и ее способности контролировать любую ситуацию основано главным образом на предсказуемости взаимодействия «сотрудник-клиент», о чем свидетельствует прошлый опыт клиента. Легко подорвать доверие клиента, поместив его в непрогнозируемую и сложную для управления ситуацию. Формирование у клиента

ощущения компетентности компании является одной из причин, почему банки, работающие с физическими лицами, вкладывают значительные средства в создание филиалов и развитие системы банкоматов. Чем легче клиенту разобраться в структуре нового отделения банка или понять, как работает банкомат, тем больше вероятность, что у него возникнет чувство, что все под контролем компании.

Чтобы наглядно продемонстрировать, что мы вкладываем в понятие «контроль над ситуацией», приведем пример с авиакомпанией. Не секрет, что очень часто клиенты авиакомпаний выражают недовольство. И причина здесь в том, что почти каждый контакт пассажира с авиакомпанией сопровождается неопределенностью. Авиакомпании регулярно сообщают информацию о рейсах, но потом оказывается, что данные эти неточны. Часто информация об авиарейсах, демонстрируемая на видеоэкранах в терминалах, не совпадает с информацией, которая показана на выходе из аэропорта или на сайте авиакомпании. Персонал авиакомпании часто не знает или не желает сообщать о задержках или изменениях рейсов. Такая неясность вызывает у клиентов ощущение некомпетентности сотрудников аэропорта или отсутствия контроля за их действиями; а это в свою очередь портит настроение пассажирам и имидж авиакомпании.

Потребители чувствуют себя уверенно, когда они считают, что их выбор в пользу данной компании обоснован и что они могут ей доверять. Никому не хочется, чтобы его доверие к компании не оправдалось. Но если это происходит, мы начинаем сомневаться в собственной проницательности и способности принимать разумные решения. Потребители предпочитают иметь дело с компаниями, которые дают им возможность почувствовать себя людьми, принимающими разумные решения, а не игроками в рулетку.

О прочных взаимоотношениях клиента с компанией не только узнают другие ее клиенты — эта причастность также определяет, формирует и повышает его собственную самооценку. Клиенты, испытывающие чувство гордости, могут сказать себе: «Я горжусь тем, что являюсь клиентом этой фирмы, не только потому, что о моей причастности к компании знают и говорят другие, но и потому, что связь с компанией возвышает меня в моих собственных глазах».

Формирование и повышение самооценки

То, что вы покупаете, во что одеваетесь, где вы делаете покупки, в каких отелях останавливаетесь, на каком автомобиле ездите, может многое рассказать о вас другим людям. Бренды, которые вы покупаете, и компании, которые вы выбрали для сотрудничества, часто говорят социуму, кем вы являетесь или кем вам хотелось бы быть. Они демонстрируют ваш

сегодняшний социальный статус или статус, к которому вы стремитесь. Вы как бы заявляете посредством брендов: «Вот кто я».

Если вы хотите, чтобы у потребителей возникло чувство гордости за ваш бренд, то вы должны постоянно поддерживать его позитивное восприятие в глазах потребителей. Ваш продукт, его упаковка, сервис, реклама, ценовая политика и месторасположение — все эти элементы должны работать вместе, чтобы существующие и потенциальные потребители могли выделить ваш бренд среди продуктов ваших конкурентов. Компания должна уметь вызывать у потребителя чувство исключительности и уникальности ее предложения. Чтобы у потребителя возникло чувство гордости, ваш бренд должен взывать к тому фактическому или желаемому «я» индивидуума, с которым он отождествляет себя сейчас или в будущем. Бренд должен вызывать ощущение, что он хорош для вас или для людей, похожих на вас, но он *не предназначен для каждого*. В ходе нашего исследования выяснилось, что степень, в которой люди испытывают чувство гордости за то, что они являются клиентами компании, и то, до какой степени они считают ее бренд выражением или продолжением себя, могут определить настоящий и будущий успех компании.

Социально-психологические исследования подтверждают этот тезис. Людям обычно нравится отождествлять себя с победителями, даже если чужие достижения не касаются их персонально [1]. Социальные психологи называют этот феномен «купание в лучах чужой (или «отраженной») славы» (BIRGing — Basking In Reflected Glory). Для того чтобы изучить феномен в реальных условиях, профессор Аризонского университета Роберт Чалдини собрал данные в шести университетских городках сразу после очередного тура футбольных матчей между университетами. Задача исследователей состояла в том, чтобы подсчитать количество единиц одежды с эмблемой университета, которую носили студенты, живущие в данном университетском городке. Оказалось, что студентов, которые надели одежду с эмблемой университета сразу же после победы в туре, значительно больше, чем студентов в одежде с эмблемой проигравшего университета. Хотя среди этих студентов было крайне мало игроков футбольной команды (если таковые вообще имелись), гордость от победы подвигла их на ношение одежды с эмблемой университета. В беседах со студентами выяснилось, что они чаще использовали слово «мы», если речь шла об их университете и победе команды, и реже, если команда потерпела поражение.

Аналогично, ассоциируя себя с компанией, клиенты чувствуют себя более значимыми, информированными или продвинутыми, более «статусными» в глазах социума. Однако существует и обратная сторона феномена «купание в лучах чужой славы», которая называется «отсечение от чужой («отраженной») неудачи» (CORFing или Cutting Off Reflected), когда

люди активно пытаются дистанцироваться от вещей, которые могли бы пагубно на них отразиться.

Непременной предпосылкой чувства гордости, которое испытывает клиент от причастности к компании, является вежливое обращение с ним со стороны компании. Компания должна демонстрировать потребителю уважение во всех ситуациях — при личных контактах, в рекламе и т. д., поскольку это усиливает чувство гордости потребителей за их связь с брендом. Уважительное обращение укрепляет потребителя в его решении выбрать именно эту компанию и позволяет почувствовать, что компания ценит его как партнера. Хотя изредка встречаются случаи, когда, несмотря на неуважительное отношение компании, клиенты гордятся тем, что имеют к ней отношение. В качестве примера можно привести знаменитый стейк-хаус Peter Luger в Нью-Йорке, где подают лучшие в городе стейки, и хотя официанты здесь грубоваты и медлительны, любой житель Нью-Йорка, который является клиентом этого ресторана, гордится этим. Такие случаи являются исключениями, которые только подтверждают общее правило.

Как оказалось, чувство гордости не всегда возникает в результате связи потребителя с самыми крупными брендами, самыми престижными компаниями или с предметами роскоши. Многие люди гордятся своими связями с небольшими или фактически неизвестными компаниями, которые выделяются тем, что всегда выполняют свои обещания для определенной категории клиентов.

Познай себя

Гордость «работает» на различных уровнях. Связь с брендами, которые человек покупает, или с компаниями, с которыми он сотрудничает, общаются другим людям о том, кем он является и к чему стремится. Но помимо этого, подобные ассоциации передают мощные послания и самому человеку. Например, семья, переехавшая жить на Восточное побережье США, может не закрыть текущий счет в банке Wells Fargo, поскольку ей нравится чувствовать связь с американским Западом. В этом случае вы испытываете чувство гордости не потому, что о вашей причастности к компании знают и говорят другие, а потому, что ваша связь с компанией возвышает вас в ваших *собственных* глазах.

В 1970-е гг. Дэрил Берн, социальный психолог из Стэнфордского университета, описал такую динамику в своей теории самовосприятия [2]. Берн утверждал, что люди приходят к пониманию того, кем они являются, наблюдая за собственным поведением. Когда впервые Берн предложил эту теорию, сторонники преобладавших в то время теорий считали, что человеческое поведение больше отражает внутренние позиции и убежде-

ния, а не наоборот. Другими словами, согласно традиционным взглядам на свое «я», люди хорошо знают себя или свои установки, т. е. отношение к чему-либо («Я люблю мороженое»), поэтому самопознание управляет нашим поведением («Я пойду съем мороженое»). В отличие от этой точки зрения Берн утверждал, что мы постигаем себя, наблюдая за собственным поведением («Я ем мороженое, следовательно, я люблю мороженое»), а большую часть информации о других людях мы получаем, наблюдая за их поведением и делая выводы на основе того, что мы видим. Хотя ни один теоретический подход не может учесть все типы поведения человека, теория Берна о самовосприятии принимает во внимание множество ситуаций, благодаря которым мы познаем себя. Теория самовосприятия, а также разработанные на ее основе подходы обеспечили мощный механизм, который помогает нам лучше понять поведение потребителя.

Несколько лет назад Роберт Уиклэнд, психолог из Техасского университета, и студент Питер Голльвитцер [3] разработали теоретический метод, который помогает понять, как выбор компаний формирует и усиливает самооценку человека. В своей теории символической самодостаточности Уиклэнд и Голльвитцер отмечают, что немногие из нас являются «совершенными» в собственных глазах или в глазах других людей. Мы все стремимся к чему-то большему, и у нас есть некое «идеальное я», которому мы хотим соответствовать. Однако часто наши «реальные я» не достигают «желаемого я», и разница между тем, кем мы фактически являемся, и тем, кем мы хотели бы быть, приводит к психологическому дискомфорту. Из-за дискомфорта у людей появляется стимул ликвидировать разрыв между желаемым и действительным. Хорошим примером такой мотивации может служить человек, который хочет видеть себя выдающимся спортсменом, но у него не хватает сил даже для того, чтобы пробежать несколько метров. Также в качестве примера можно привести студента, желающего стать профессором, которому еще предстоит много работать, чтобы получить это звание.

Когда люди понимают, что они не являются тем, кем им хочется быть, они окружают себя атрибутами или символами «совершенного я», чтобы психологически заполнить недостающие фрагменты. Другими словами, они пытаются «навести мосты» между желаемым и действительным, и для устранения этого разрыва используют символы, отражающие их «идеальное я», которого им хотелось бы достичь. Атлет-любитель покупает дорогие кроссовки, яркий спортивный костюм и подписывается на журнал *Runner's World*. Лыжник-любитель покупает последнюю модель лыж и модный лыжный костюм. Подающий надежды ученый носит очки в тонкой оправе и костюм из твида с кожаными налокотниками. Таким способом эти люди психологически приближаются к своему желаемому образу.

Согласно Уиклэнду и Голльвитцеру, эту позицию можно выразить с помощью японского афоризма: *No aru taka wa tsume o kakusu*, что в переводе означает «Сильный сокол прячет свои когти». Афоризм говорит о том, что людям с высокими статусом и самооценкой не нужно «драпировать» себя в эти символы. Только несамодостаточные люди нуждаются в этом.

Мы считаем, что люди используют бренды и компании в качестве символов, которые помогают им определить и усилить ощущение «собственного я». Некоторые люди гордятся тем, что являются клиентами Wal-Mart, поскольку причастность к компании позволяет им воспринимать самих себя как личностей разумных, рациональных и экономных. Другие гордятся тем, что являются клиентами Nordstrom, поскольку это укрепляет их статус ценителей качественных товаров. Все мы в той или иной степени ощущаем свое несовершенство и поэтому стремимся установить связи с брендами и компаниями, чтобы сформировать у себя желаемо высокую самооценку [4].

Страстная приверженность

Четвертым показателем и самым ярким выражением эмоциональной привязанности является *страстная приверженность компании*. Клиент, являющийся приверженцем компании, описывает свои взаимоотношения с ней как незаменимые, считает компанию верхом совершенства. Для таких клиентов вопрос выбора не стоит вообще. Например, если в магазине нет их любимой зубной пасты, то они не поленятся посетить еще два-три других магазина в поисках своего любимого бренда, но другую пасту ни за что не купят. Для них остаться без любимой компании — все равно что остаться без воздуха, воды или солнечного света. Это очень важно, поскольку, как показало одно исследование по психологии, чем сложнее людям представить ситуацию или событие, тем меньше вероятность, что оно наступит [5].

Клиенты, являющиеся приверженцами компании, рассматривают ее как стандарт, которого должны придерживаться и другие компании. Такие клиенты встречаются относительно редко, они составляют только 18% от всех потребителей, входящих в базу данных Института Гэллапа, но именно они представляют собой квинтэссенцию вовлеченности. Эти «пожизненные» клиенты являются важнейшим финансовым ресурсом компании. Например, клиенты — приверженцы одной розничной компании, торгующей предметами роскоши, ежегодно тратят на 44% больше средств на покупку товаров этой компании, чем обычные клиенты. Или клиенты — приверженцы банка используют свои международные кредитные карточки на 45% чаще и ежемесячно тратят на 78% больше денег, чем обычные клиенты. Клиенты — приверженцы международного грузопере-

возчика обеспечили ему 39% от общего объема грузоперевозок по сравнению с 22% при его сотрудничестве с обычными клиентами, т. е. на 80% больше.

Выраженная в цифрах эффективность работы компаний, которые имеют дело с вовлеченными и невовлеченными потребителями, впечатляет в том числе и потому, что разница в прибыльности клиентов не так заметна в повседневной работе ваших сотрудников. Так что имеет смысл поближе познакомиться с вашими самыми ярыми приверженцами. Они не только являются преданными «посланниками» вашего бренда, но и могут привлечь на свою сторону и сделать истинными приверженцами всех ваших потребителей.

Природа вовлеченности

В греческой мифологии Пигмалион, царь Кипра, создал статую молодой женщины, настолько прекрасной, что сам влюбился в нее, одел ее в чудесные одеяния, украсил ювелирными украшениями и принес ее к себе на ночь. Афродита, пожалев бедного Пигмалиона, вдохнула в статую жизнь, чтобы Пигмалион не тосковал по человеческому воплощению своего алебастрового чуда.

Миф о Пигмалионе иллюстрирует мысль: если человек во что-то сильно верит, о чем-то мечтает или чего-то страстно желает, то он может создать такие условия, что его мечты и желания действительно воплотятся в жизнь. В течение столетий миф о Пигмалионе вдохновляет людей на создание романов, пьес и даже академических исследований. Например, в пьесе Бернарда Шоу «Пигмалион» Генри Хиггинс превращает уличную девчонку-кокни по имени Элиза Дулиттл в утонченную светскую даму. Вера Хиггинса в то, что сила человека способна побороть классовые различия, превратила обычную цветочницу в культурного члена общества. В научном мире социолог Роберт Мертон придумал термин «самосбывающееся пророчество, или накликаемая беда», который впервые употребил в 1948 г. в статье, опубликованной в *Antioch Review*. В статье рассказывалось о том, как первоначально лживые слухи, будто Last National Bank находится на грани банкротства, вызвали массовое изъятие вкладов из банка, что в конце концов привело его к банкротству [6].

Вера и желания людей обладают огромной силой и могут изменять мир вокруг них таким образом, что эти мечты и желания становятся явью. Самосбывающееся пророчество является одним из самых изучаемых явлений в мире; ему посвящены сотни научных исследований [7], оно описано в различных научных изданиях [8]. В работах [9, 10] приведены примеры, когда человека заставили поверить в то, чего нет. Например, авторы работы [9] описывают случай, когда студента убедили в том, что его однокурс-

ник психически болен. Эти и другие исследования показывают, что когда ваша компания создает сильные эмоциональные связи со своими потребителями, то возникает эффект самосбывающегося пророчества, в результате чего потребители трактуют позитивно любые ситуации, связанные с вашей деятельностью. Такое восприятие в свою очередь способствует дальнейшему укреплению связей потребителя и бренда. Однако этот эффект может сработать и против вас: потребители, которые испытывают негативные чувства к вашей компании, начинают негативно трактовать каждое ваше действие, что еще больше усиливает их и так уже сильные отрицательные чувства. Эмоциональная вовлеченность ваших потребителей стимулирует позитивное отношение к вам, которое постоянно усиливается, в то время как отношение отрицательно настроенных к вам клиентов становится еще более негативным в случае неудачных действий компании, и изменить такое отношение к себе — задача огромной сложности.

Влияние эмоционального настроения и вовлеченности потребителя на экономические показатели компании

Одна из главных целей нашей исследовательской программы, касающейся вовлеченности потребителей, состояла в том, чтобы научно подтвердить взаимосвязь между показателем SE¹¹ и другими показателями эффективности работы компании, такими как удержание клиентов, перекрестные продажи, доля фирмы в расходах клиента, частота покупки, общий объем продаж, прибыльность и укрепление взаимосвязей.

Следующие примеры описывают ситуации, связанные с вовлеченностью клиентов. Мы выбрали эти примеры из различных отраслей мировой экономики для того, чтобы показать широкую применимость системы оценки эффективности работы компании SE¹¹.

Наша цель — доказать, что метод SE¹¹ имеет прямое отношение к показателям эффективности бизнеса на различных уровнях в пределах компании:

- на уровне отдельного потребителя: уровень вовлеченности клиента определяет, насколько прибыльным является этот потребитель для компании;
- на уровне рабочего подразделения: то, насколько хорошо сотрудники эмоционально вовлекают своих потребителей, определяет экономический успех магазина, филиала или команды;
- на уровне компании: то, насколько хорошо компании удается вовлекать своих потребителей, определяет ее экономический успех.

Экономические выгоды вовлеченности на уровне отдельного потребителя

Наше исследование разных компаний выявило, что полностью вовлеченные потребители повышают эффективность работы компании в среднем на 23% больше по сравнению с обычными потребителями, в то время как активно не вовлеченные клиенты снижают эффективность на 13%. Этот вывод основан на анализе тысяч оценок потребителей методом CE¹¹ и связи этих оценок с последующим поведением потребителей, а также их отношении к компании. Соотнесение вовлеченности отдельного потребителя с его последующим поведением является важным требованием для любой системы измерения здоровья компании.

Ниже приведены примеры прочной и последовательной связи между вовлеченностью отдельного клиента и экономическими результатами компании.

- Связи с банком у полностью вовлеченных потребителей регионального потребительского банка на 25% больше, а обеспеченный этими потребителями доход на 13% выше, чем те же показатели для активно не вовлеченных потребителей.
- Рост активов у полностью вовлеченных клиентов европейского частного банка в два раза выше по сравнению с активно не вовлеченными клиентами.
- Полностью вовлеченные клиенты азиатской сети отелей посещают их в два раза чаще и ежегодно тратят в два раза больше денег, чем активно не вовлеченные клиенты.
- Полностью вовлеченные потребители розничного торговца США посещают его магазин на 20% чаще и приносят компании доход в два раза больше, чем активно не вовлеченные клиенты.
- Полностью вовлеченные зрители кабельного телевидения смотрят канал кабельного телевидения в два раза чаще, чем активно не вовлеченные зрители, и в два раза чаще обращают внимание на рекламу, транслируемую по этому каналу.

Экономические выгоды, которые приносят вовлеченные потребители, с тем же успехом реализуются в сфере B2B. Объем сделок поставщика химических реактивов с полностью вовлеченными клиентами в два раза больше по сравнению с активно не вовлеченными потребителями и на 50% больше по сравнению с эмоционально нейтральными потребителями. Даже в таком бизнесе, как мясоконсервная промышленность, обо-

рот компании с полностью вовлеченными потребителями вдвое больше, чем с активно не вовлеченными потребителями, и на 30% больше, чем с потребителями, которые эмоционально нейтральны. Фактически мы видим, что эффективность компании при работе с полностью вовлеченными потребителями выше в 1–2 раза по сравнению с работой с активно не вовлеченными потребителями. Такая закономерность наблюдается почти во всех проанализированных нами примерах из сферы B2B.

Экономические выгоды от вовлеченности клиента на уровне локального подразделения

Если индивидуальные, полностью вовлеченные потребители приносят в компанию больше стоимости, чем обычные потребители, то локальные экономические подразделения, которые активно вовлекают своих потребителей, также должны вносить больший вклад в финансовые результаты компании. Наше исследование подтверждает это. Например, Банк W представляет собой небольшой банк в восточной части США, с активами в \$3 млрд и 70 000 клиентов, которых обслуживают примерно 30 отделений банка. Банк W два раза в год оценивает вовлеченность клиентов, наблюдая за ними в каждом из своих отделений. Когда мы проанализировали экономическое влияние вовлеченности клиента на этот банк, то оказалось, что в отделениях, которые успешно вовлекали своих клиентов (50% отделений банка работали эффективно), рост счетов в процентном исчислении был примерно в 10 раз больше по сравнению с отделениями, которые не вовлекали своих клиентов. Кроме того, в этих отделениях рост депозитов также был в 10 раз больше, а рост выдаваемых ссуд в годовом исчислении в три раза больше, чем в отделениях, которые неэффективно вовлекали своих клиентов (50% отделений банка, имеющих низкий рейтинг).

Банк А представляет собой многонациональный потребительский банк с отделениями в странах Южной и Восточной Азии. В Индии банк имеет примерно 15 отделений, расположенных главным образом в крупных городах. Банк А оценивает вовлеченность клиента на уровне отделения банка путем наблюдения за клиентами в каждом из своих отделений. Наш анализ показал, что в отделениях, которые эффективно вовлекали своих клиентов (50% успешно работающих отделений банка), доход был примерно на 70% больше, рост дохода на 40% больше и доход в исчислении на один счет на 16% больше по сравнению с теми же показателями для 50% отделений банка, которые имели более низкий рейтинг.

И наконец, розничный торговец S представляет региональную сеть магазинов бакалейных товаров с 80 магазинами, расположенными в северо-восточной части США. Розничный торговец S регулярно оце-

нивает вовлеченность потребителя на уровне магазина. Результаты наблюдений показали, что в 50% успешно работающих магазинов объем ежегодных продаж на 18% выше (с учетом размера магазина), ежегодное увеличение продаж в расчете на один магазин в четыре раза выше и объем продаж *в расчете на одного потребителя* на 12% выше тех же показателей у 50% магазинов, работающих менее эффективно.

Экономические выгоды от вовлеченности клиента на уровне компании: устойчивость к стрессу — результат взаимоотношений с потребителем

Компании, которые устанавливают сильные эмоциональные связи со своими клиентами и обеспечивают их высокую вовлеченность, извлекают экономические выгоды не только на уровне отдельного потребителя или локального экономического подразделения. Рыночная стоимость компаний, которые успешно вовлекают клиентов, лучше защищена от влияния экономических спадов, в то время как рыночная стоимость компаний, клиенты которых менее позитивно настроены по отношению к ней, больше подвержена влиянию рынка в момент его неустойчивости. В результате компании, чьи продукты, процессы и люди передают позитивный эмоциональный настрой каждому клиенту, менее уязвимы. Эти компании более гибкие, и эта «устойчивость к стрессу» помогает им не только противостоять кратковременным экономическим спадам, но и сохранять постоянные уровни рыночной капитализации в долгосрочном периоде.

Ученые Института Гэллапа провели два исследования. Первое из них касалось различных отраслей промышленности, а второе было сфокусировано на банках, занимающихся обслуживанием мелкой клиентуры в США. В августе 2000 г. мы с помощью выборочного метода собрали и проанализировали выраженные в баллах оценки вовлеченности клиентов для 17 компаний. Эти компании являются основными игроками в пяти отраслях промышленности США — авиационной, автомобильной, розничной торговле товарами массового спроса, розничной торговле бытовой техникой и интернет-торговле. Мы соотнесли значения показателя CE^{11} каждой компании и изменения стоимости ее акций (начиная от цены закрытия 10 сентября 2001 г. до цены закрытия после окончания торгов 17 сентября 2001 г.). Это был первый полноценный день торгов после террористического акта 11 сентября 2001 г.).

Результаты анализа оказались удивительными. Выяснилось, что по значению показателей CE^{11} , полученных из опросов клиентов за год до 11 сентября 2001 г. (в августе 2000 г.), можно было уверенно предсказать степень влияния данного события на каждую компанию. Чем выше был показатель CE^{11} , тем меньше процент падения курса акций компании

в день возобновления работы рынков. Фактически корреляция между значением показателя по методу CE^{11} и изменением курса акций на 17 сентября 2001 г. составила 0,70.

Например, у авиакомпании Southwest Airlines, которая по показателю CE^{11} , равному 61, возглавила список авиакомпаний в исследовании Института Гэллапа, наблюдалось снижение курса акций на 24% при возобновлении работы рынка 17 сентября 2001 г. И наоборот, у авиакомпании United Airlines, чей показатель CE^{11} , равный 3, был самым низким в списке авиакомпаний, наблюдалось 43%-ное снижение курса акций, что вдвое больше, чем у авиакомпании Southwest. Не исключено, что значительное снижение курса акций авиакомпании United Airlines было связано с тем, что эта компания была одной из двух авиакомпаний (второй была American Airlines), непосредственно вовлеченных в террористический акт 11 сентября. Однако ни у United Airlines, ни у American Airlines не наблюдалось самого большого падения курса акций по сравнению с другими основными перевозчиками США. У других авиакомпаний, в том числе у Delta Airlines, падение курса акций было таким же или больше, чем у American Airlines и United Airlines. Например, у Delta Airlines, чей показатель CE^{11} , равный 22, был одним из самых низких в списке авиакомпаний, проанализированных Институтом Гэллапа, 17 сентября 2001 г. наблюдалось 44%-ное снижение курса акций.

Интересно, что снижение курса акций авиакомпании Southwest было вдвое меньшим, чем у семи ее главных конкурентов, у которых курс акций снизился от 37 до 65% и составил в среднем 47%. Более того, авиакомпании Southwest не пришлось уменьшать количество авиарейсов или увольнять персонал, как это вынуждены были сделать другие крупные перевозчики. Отметим также, что с 2001 г. только авиакомпаниям American Airlines и Southwest (среди авиакомпаний, которые исследовал Институт Гэллапа) удалось избежать процедуры защиты от банкротства.

Был сделан вывод, что падение акций авиакомпаний не было обусловлено исключительно влиянием террористических актов. Такая же ситуация наблюдалась в компаниях автомобильной промышленности и розничной торговли (корреляция составила 0,42). А когда мы проанализировали прошлую и прогнозируемую доходность акций, то оказалось, что показатели CE^{11} являются важными «предсказателями» изменения их стоимости (анализировался период с сентября 2000 г. по август 2006 г.).

Когда мы провели точно такой же анализ тех же компаний, используя показатели из Индекса удовлетворенности американских потребителей (ACSI; <http://www.theacsi.org>) за сопоставимый отрезок времени, то обнаружили, что чем большим был показатель ACSI компании, тем большим оказалось падение акций 17 сентября 2001 г. (выраженное в процентах).

Другими словами, чем больше были удовлетворены потребители компаниями, включенными в этот анализ, тем большее падение акций демонстрировали эти компании сразу же после 11 сентября. Корреляция между показателями ACSI и падением курса акций была значительной и составила 0,49.

Скептики могут считать результаты нашего исследования разовым исключением или же простым совпадением. Однако второе независимое исследование банков США, обслуживающих физических лиц, выявило аналогичную взаимосвязь между величиной показателя CE¹¹ и снижением курса акций после 11 сентября. В этом исследовании мы собрали и проанализировали значения показателя вовлеченности клиентов банков (апрель 2001 г.) в рамках общенационального исследования данной отрасли. Мы вновь сравнили значения показателя CE¹¹ каждой компании с изменением стоимости ее акций, начиная от цены закрытия 10 сентября 2001 г. до цены закрытия после окончания торгов 17 сентября 2001 г. Как и при анализе всей отрасли, оказалось, что чем выше значение показателя CE¹¹, тем меньше падала стоимость акций банка в день возобновления торгов. Корреляция между значением показателя CE¹¹ и изменением курса акций в этом исследовании составила 0,59.

Прислушиваетесь ли вы к своим клиентам?

Действительно ли клиенты компании влияют на стоимость ее акций? Да, но влияние это опосредованно. Дело в том, что ключевым фактором, от которого зависит приверженность клиента компании, является отношение компании к нему — готовность решать его проблемы, уважение и стремление повысить его эмоциональную вовлеченность. Именно от этого зависит доходность клиента, а значит, и прибыль компании.

Но и это еще не все. Эмоциональные связи клиентов с компаниями являются истинным индикатором текущего состояния бренда. Эмоциональные реакции клиентов показывают, насколько хорошо каждая компания выполняет свои обещания и насколько прочны ее отношения с потребителями в долгосрочной перспективе. Восприятие потребителей является, таким образом, важным показателем будущей эффективности компании. Говорят, что рынками движут чувства. Исследование Института Гэллапа свидетельствует, что эмоции движут и потребителями, а значит, компаниям необходимо помнить об этом.

Шесть принципов и три критерия

В течение последних 50 лет Институт Гэллапа провел более 10 млн интервью с потребителями. Что мы узнали о характере связи потребителей

с компаниями? Главные наблюдения можно обобщить в шести базовых принципах.

- Недостаточно просто удовлетворять потребителей. Удовлетворенность — это всего лишь «входной билет» на современный конкурентный и быстро меняющийся рынок. На этот показатель невозможно опираться, если компания желает выбиться из «среднячков» и добиться действительно выдающихся результатов.
- Эмоции формируют взаимоотношения. Суждения и поведение потребителей, как правило, иррациональны. Потребители, которые приносят вашей компании больше прибыли, имеют сильные эмоциональные связи с вашей компанией. Вы должны уважать и укреплять эти связи.
- Вовлеченность — показатель состояния взаимоотношений компании с клиентами. Вовлеченность потребителей описывает взаимоотношения между вашими потребителями и вашей компанией. В конечном счете качество эмоциональных взаимосвязей с клиентами определяет ваш долгосрочный финансовый успех.
- Дважды нельзя войти в одну и ту же реку. Каждый раз при контакте потребители становятся или более вовлеченными или менее вовлеченными. Ни один контакт с потребителем не дает нейтрального результата.
- Неоднозначность впечатлений, получаемых клиентом при взаимодействии «сотрудник/клиент», наносит ущерб вашей компании. Хотя большинство компаний стараются создать у потребителей устойчивое позитивное впечатление, не зависящее от места и условий взаимодействия сотрудника и клиента, ни одной из компаний, с которыми мы сотрудничали, фактически не удалось этого добиться. Впечатления клиентов также разнятся в зависимости от локального отделения, конкретного магазина и филиала вашей компании, причем разница эта может быть очень значительной.
- «Политика делается на местах». Слова бывшего спикера палаты представителей Томаса О'Нейла вполне можно отнести не только к миру политики, но и к управлению организациями. Руководство компаний не может указывать сверху, как надо строить прочные взаимоотношения с потребителями; сотруд-

ники и подразделения создают их, а компании должны управлять ими на локальном уровне.

Организации, которые стремятся добиться успеха в удержании потребителей, доходности и росте, должны всеми силами повышать вовлеченность своих потребителей. Под вовлеченными мы подразумеваем тех потребителей, чьи функциональные потребности и эмоциональные запросы полностью удовлетворяются компанией.

На основе данных, собранных в ходе исследования, мы разработали три критерия, которым должна удовлетворять система оценки взаимодействия «клиент/сотрудник».

- Система оценки должна включать как рациональные, так и эмоциональные показатели взаимосвязи компании с потребителем.
- Система оценки должна обеспечивать надежную и доказуемую связь взаимоотношений «сотрудник/клиент» с финансовыми результатами компании.
- Система оценки должна допускать совершенствование модели взаимодействия «сотрудник/клиент» на местном уровне и на уровне предприятия.

Показатель вовлеченности потребителя отвечает всем этим требованиям. И, как будет видно из следующей главы, система оценки результативности компании на его основе работает на редкость эффективно.

Глава 7

Завоюйте их умы, и вы завоюете их сердца

Мозг и только мозг человека отвечает за удовольствие, радость, смех и шутки, а также грусть, боль, печаль и слезы.

Гиппократ

Рид Монтегю, нейробиолог и директор нейроработатории по изучению человека в Медицинском колледже университета Бейлора, несколько лет назад столкнулся с парадоксом. Еще в 1970-е гг. Монтегю, наблюдая за рекламной кампанией Pepsi, основой которой стала слепая дегустация под названием Pepsi Challenge, был озадачен тем, что, несмотря на очевидное превосходство Pepsi на слепых дегустациях, большинство людей предпочитали покупать и пить Coca-Cola. Его мучил вопрос, почему это происходит. Поэтому Монтегю, получив степень доктора биофизики в Медицинской школе университета Алабамы, решил заняться исследованием этого вопроса.

Монтегю с коллегами собрал исследовательскую команду для того, чтобы воспроизвести первый тест Pepsi Challenge и в ходе дегустации напитка сканировать мозг дегустаторов с помощью прибора для магнитно-резонансной томографии. Этот прибор показывает различные части мозга, насыщаемые кислородом, который поступает с кровью. Предполагалось, что чем больше активность определенной области мозга, тем больше у нее потребность в кислороде. Яркие участки на сканированном изображении мозга — области, куда поступает повышенный поток крови, — часто описывают как «вспыхнувшие участки». Участки головного мозга более яркого цвета говорили о том, что в них присутствует интенсивная нейронная активность.

Результаты сканирования показали, что у людей, привлеченных к эксперименту, наблюдались «вспышки» в тех участках мозга, которые отвечали за получение удовольствия. При сравнительном анализе оказалось, что активность в этих областях в пять раз выше при дегустации Pepsi, чем при дегустации Coke. Это полностью соответствовало результатам первого теста Pepsi Challenge, который показал при слепой дегустации, что люди предпочитают Pepsi, а не Coke. Но на этом Монтегю не остановился. Он пригласил на дегустацию новых людей, которым заранее сообщили, какой напиток они пробуют: Pepsi или Coke. И тут произошло нечто удивительное. У людей, которым сказали, что перед ними образец Coke, была выявлена повышенная активность в срединных префронтальных отделах коры головного мозга, в областях, которые отвечают за высшую мыслительную деятельность. У людей же, которые знали, что будут пить Pepsi, срединные префронтальные отделы коры головного мозга оказались неактивными. Люди, знающие, что перед ними образец Coke (по их словам, почти все они предпочитали Coke), вошли в состояние приятного предвкушения любимого напитка, что и вызвало повышенную активность определенных участков коры головного мозга [1]. Напиток Pepsi не вызвал у них приятных воспоминаний, и поэтому соответствующие участки коры головного мозга остались неактивными. Это было доказательством глубокого воздействия мозговых процессов на восприятие потребителей [2].

Какой участок мозга? Нейроанатомия вовлеченности потребителя

Монтегю и его сотрудники не одиноки в своих попытках понять внутреннюю работу мозга человека. В последние годы ученые проводят множество исследований, посвященных взаимосвязи работы мозга и поведения человека: от морально-этических суждений [3] до предпочтения бренда [4], от романтической любви [5] и до различных типов принятия решений. Поразительно, что большая часть сведений о человеческом мозге была получена в последние 15 лет. Мы узнали о мозге человека с 1990 г. больше, чем за всю предшествующую историю человечества [6].

Представим, что вы можете «заглянуть» в мозг ваших потребителей, когда потребители думают о вашей компании или ваших товарах, услугах или брендах. Что же вы увидите? Будет ли отличаться активность мозга потребителей, эмоционально связанных с вашей компанией, от активности мозга потребителей, которые относятся к вашей компании нейтрально? Будут ли отличаться участки мозга потребителей, эмоционально связанных с вашей компанией, от таких же участков мозга потребителей, которые не связаны с компанией? Заинтригованные этим вопросом, мы решили получить на него ответ [7]. Совместно с коллегами

из медицинской школы университета в Токио мы использовали томограф для исследования активности мозга в реальном времени у покупателей японской компании розничной торговли, занимающейся продажей предметов роскоши, назовем ее *Luxury Retailer I*.

Приблизительно за шесть месяцев до проведения этого исследования мы позвонили более чем 2000 семьям, используя систему случайного набора номера из списка 14 800 подходящих домохозяйств той части Токио, где был расположен *Luxury Retailer I*. Всех респондентов проверили на предмет того, не работают ли они в магазине или в любой области, связанной с любым аспектом этого исследования. Затем участников попросили оценить магазин, в который они обычно ходят, а также банк, услугами которого пользуются с помощью системы *CE¹¹* Института Гэллага. Из этой большой группы респондентов мы отобрали три разные группы для участия в опытах по сканированию мозга по методу магнитно-резонансной томографии, которые позволили бы определить степень вовлеченности клиентов компании *Luxury Retailer I*. Первая группа из четырех участников была чрезвычайно вовлечена, вторая группа из семи человек показала умеренную вовлеченность, и третья группа из пяти участников не проявила никакого интереса к компании *Luxury Retailer I*. Женщин [8], которые полностью удовлетворяли требованиям, предъявляемым к участникам исследования, пригласили в лабораторию для сканирования мозга.

Расположив участников внутри томографа [9], им представили 32 утверждения, требующих ответа «да» или «нет» о компании *Luxury Retailer I*, в том числе вопросы *CE¹¹*. Во время ответов прибор сканировал их мозг. Участникам также задавали одинаковые вопросы об их банке и нейтральные вопросы о повседневной жизни. Каждое утверждение появлялось на видеомониторе, и женщины с помощью портативного прибора отвечали «да» или «нет».

Наша гипотеза была простой: мы хотели узнать, действительно ли показатели эмоциональной привязанности и вовлеченности потребителя связаны с эмоциональными откликами клиентов на работу компаний в целом и на работу компании *Luxury Retailer I* в частности. Мы ожидали увидеть повышенную нейронную активность в областях головного мозга, связанных с эмоциями, у участников, у которых был высок уровень вовлеченности по отношению к компании *Luxury Retailer I*. Обычно считают, что за обработку эмоциональной информации отвечает лимбическая система, включающая миндалевидное тело, переднюю поясную извилину и глазнично-лобную кору головного мозга [10]. Поэтому вначале мы выдвинули гипотезу, что эти три области головного мозга должны быть ярче у чрезвычайно вовлеченных потребителей — участников исследования.

Чем быстрее, тем лучше

В результате этого исследования мы сделали одно открытие, которое, казалось, вообще не связано с активностью мозга. Участникам, которые не были заинтересованы в компании Luxury Retailer I, потребовалось больше времени для того, чтобы обдумать свои ответы «да» или «нет», по сравнению с участниками, которые были эмоционально больше связаны с компанией. Этот факт интересен по двум причинам. Во-первых, более быстрая реакция имеет место, когда вопрос связан с тем, о чем мы думаем чаще, или с тем, что первым приходит на ум [12]. Во многих исследованиях оценивают время реакции респондента, для того чтобы определить его позицию. Более быстрое время реакции на утверждения, связанные с компанией Luxury Retailer I, скорее всего, говорит о том, что такое утверждение быстрее достигает соответствующей области мозга и, следовательно, оно более значимо для сильно вовлеченных клиентов по сравнению с менее вовлеченными. Во-вторых, респондент быстрее выражает свою позицию в том случае, когда она связана с сильными эмоциями [13]. Некоторые исследователи считают, что одной из причин быстрых эмоциональных реакций является то, что они вовлекают и активируют участки лимбической системы — миндалевидную железу и глазнично-лобную кору головного мозга [14].

Где они «вспыхивают»?

Когда мы проанализировали результаты сканирования, то обнаружили, что мозг потребителей, которые были сильно привязаны к компании Luxury Retailer I, был более активным, когда они думали о ней, по сравнению с мозгом потребителей, меньше привязанных к данной компании.

Как мы и ожидали, эта повышенная активность наблюдалась в глазнично-лобной коре, части лимбической системы, связанной с процессами, которые участвуют в принятии и выполнении решений. Глазнично-лобная кора также участвует в объединении мыслительной и чувственной (когнитивной и эмоциональной) систем.

Но некоторые открытия оказались неожиданными. Два других участка мозга показали повышенную активность у тех респондентов, которые были больше преданы компании: веретенообразная извилина и правый височный полюс, расположенные в височной доле головного мозга. Хотя ученые до сих пор спорят о назначении веретенообразной извилины, большинство исследователей считают, что одна из функций этой области мозга заключается в распознавании черт лица. Исследователи также считают, что правый височный полюс участвует в распознавании черт лица и отвечает за память на лица [15]. Повышенная активность в этих

двух областях мозга говорит о том, что участники, преданные компании, помнят о предыдущем положительном опыте общения с ней, в том числе контакты с сотрудниками, чьи лица, вероятно, они вспоминали. Все это похоже на правду, поскольку в компании Luxury Retailer I продают товары только при непосредственном контакте «клиент-сотрудник», т. е. «лицом к лицу». Данные последних исследований также показали, что область веретенообразной извилины становится ярче, когда люди видят лица и когда они представляют или вспоминают их [16]. Это открытие подчеркивает ключевую роль сотрудников в создании сильной привязанности клиентов к компании при каждом контакте «сотрудник-клиент».

Страсть «освещает путь»

Однако если посмотреть глубже, то взаимосвязь между работой головного мозга и эмоциональной привязанностью клиента к компании становится понятнее. Анализ данных сканирования головного мозга, проведенный с целью обнаружить различия, связанные с показателем эмоциональной привязанности, показал, что головной мозг потребителей, сильно привязанных к компании Luxury Retailer I, был более активным, когда они думали об этой компании, чем у потребителей, менее преданных этой компании. Также мы установили, что у потребителей с сильной привязанностью к компании повышенная активность сконцентрирована в одних и тех же трех областях головного мозга: в глазнично-лобной коре, веретенообразной извилине и правом височном полюсе. У потребителей с более высоким уровнем привязанности, назовем их страстно приверженными потребителями, активными являются два других участка мозга: правая мозжечковая миндалина и передняя поясная часть коры головного мозга (ППЧКГМ).

Мозжечковая миндалина представляет собой миндалевидную группу нейронов, расположенных в височной доле головного мозга. Она играет важную роль в обработке и запоминании эмоциональных реакций, главным образом помогая формировать и хранить в памяти реакции, связанные с эмоционально окрашенными событиями. Благодаря значительному эмоциональному опыту активизируется мозжечковая миндалина, которая в свою очередь направляет нервные сигналы через переднюю поясную часть коры головного мозга к веретенообразной извилине.

Кроме того, передняя поясная часть коры мозга работает как линза, фокусируя сложные нервные сигналы. Некоторые исследователи даже считают, что она служит своего рода воротами для «плохих или хороших» реакций и что она «осведомлена» о хороших или плохих результатах еще до того, как эти результаты «станут достоянием» нашего сознания [17]. Передняя поясная часть коры головного мозга также становится активной

во время решения ответственных задач, требующих рассудительности и анализа, например при определении ошибок или когда человек испытывает сильные чувства — любовь, гнев или страсть. Исследователи также установили, что передняя поясная часть коры головного мозга активизируется, когда мать слышит плач ребенка [18]. Эти результаты говорят о том, что передняя поясная часть коры головного мозга отвечает за восприимчивость социальных явлений. Поэтому на вопрос о том, что бы вы увидели, если бы могли «заглянуть» в мозг ваших потребителей, когда они думают о вашей компании, можно было бы дать такой ответ: «Активность головного мозга потребителей с сильной эмоциональной связью с компанией сильно отличается от активности головного мозга потребителей, не имеющих таких эмоциональных связей». Когда потребители думают о компании, то у сильно заинтересованных потребителей работают конкретные участки мозга, связанные с эмоциональной обработкой и хранением эмоциональной памяти, а также участки, связанные с распознаванием лиц и памятью на лица. Таким образом, центры эмоций в головном мозгу (и это подтверждает нейронная активность) играют решающую роль в создании и поддержании заинтересованности потребителя.

Но это еще не конец истории. Хотя мы установили сильную взаимосвязь показателя CE^{11} и повышенной нейронной активности в участках головного мозга, отвечающих за эмоции, этот результат был получен главным образом за счет компонента эмоциональной привязанности. Когда мы анализировали показатель A8 или данные эмоциональной привязанности отдельно, по дополнительной шкале, то обнаружили похожие типы нейронной активности (в глазнично-лобной коре, полюсе височной доли и веретенообразной извилине). Вспомним, что показатель CE^{11} состоит из двух частей, одна из которых оценивает больше рациональную составляющую опыта потребителя (L3), а другая — эмоциональную (A8). Изучая результаты сканирования головного мозга, мы обнаружили, что L3 — традиционный и более рациональный компонент показателя CE^{11} — не связан с повышенной активностью мозга. Просто удовлетворенности или лояльности к компании было недостаточно, чтобы вызвать дифференциальную нейронную активность в областях мозга, отвечающих за обработку эмоций. Только высокие баллы по показателю A8 (эмоциональный компонент) были связаны с повышенной активностью мозга. Это придает дополнительную надежность нашей концепции о том, что CE^{11} является объединенным показателем для оценивания рациональной и эмоциональной составляющей взаимосвязи потребителя и компании.

Повышенная активность мозга, которую мы наблюдали с помощью томографа, была связана с конкретной компанией. Потребители, которые были сильнее привязаны к компании Luxury Retailer I, чем, например, к банку, услугами которого пользовались, не продемонстрировали

аналогичный уровень нейронной активности, когда думали о банке. Выяснилось, что люди не склонны испытывать эмоциональную привязанность к каждому бренду, с которым они сталкиваются. Наоборот, эмоциональные связи избирательны и касаются только определенных компаний.

И наконец, вовлеченность и эмоциональная привязанность потребителя оказалась тесно связанной с его фактическим поведением. Сильно вовлеченные участники тратили на товары компании Luxury Retailer I в четыре раза больше денег по сравнению с менее вовлеченными участниками.

Самым удивительным в результатах этого исследования было то, что простой и легко получаемый показатель позволял точно выделить потребителей, чьи системы мышления и чувств были активно вовлечены в оценку компании, из потребителей, у которых эти системы не участвовали в оценке. Важным открытием стала также сильная взаимосвязь между вовлеченностью, эмоциональной привязанностью клиента и его фактическими расходами, связанными с товарами компании [20].

В идеале все основные показатели компании, измеряемые с помощью предлагаемых нами систем оценки, должны эмпирически тестироваться на основе нейронной активности мозга клиентов компании. Как ваша компания оценивает эффективность своей работы? Действительно ли она оценивает факторы, которые имеют значение? Насколько хорошо ваша компания использует эмоции своих клиентов и «зажигает» их умы?

Глава 8

Вовлеченность сотрудников

Ни одна проблема не может быть решена силой того разума, который ее создал. Мы должны научиться видеть мир по-новому.

Альберт Эйнштейн

Шел 1968 г., и, хотя Роберт Нойс имел, казалось, все что хотел, он был недоволен своей работой. Окончив в 1949 г. Гриннелл-колледж в штате Айова со степенью бакалавра, Роберт Нойс в 1953 г. получил степень доктора в Массачусетском технологическом институте. Будучи соавтором изобретения интегральной микросхемы, он сделал несколько других фундаментальных открытий в области физики твердого тела, а также получил руководящую должность в Fairchild Camera and Instrument, компании по изготовлению полупроводников и технических приборов. И всего этого он добился уже к 40 годам. Даже если исходить из высоких стандартов успеха, которых придерживался Боб Нойс, он был очень успешным человеком. Чем же он был недоволен?

Как исследователь-новатор в области полупроводников, Нойс уже завоевал авторитет в области электроники и, пройдя по всем ступенькам карьерной лестницы, стал генеральным менеджером отдела полупроводников компании Fairchild. В силу своего характера Нойс не склонен был приказывать или раздавать указания своим подчиненным. Он предпочитал индивидуальный подход к людям, которому научился, когда руководил лабораторией, а может, это было связано с тем, что Нойс вырос в маленьком городе, где все знали друг друга.

Особенно не нравился Нойсу иерархический подход к менеджменту, манипуляции и закулисные игры, с которыми он сталкивался на своей предыдущей работе [1]. Как сын священника Нойс также считал, что, придерживаясь морально-этических норм в работе с сотрудниками, мож-

но повысить экономическую эффективность [2]. Он говорил, что «работа менеджера — в том, чтобы разрешать, а не приказывать. Наставничество, а не указание — вот первое качество руководителя в современном мире. Уберите барьеры и разрешите людям делать то, что они умеют делать хорошо [3]». Нойса интересовал «антропологический подход» к построению организации [4].

Идеи Нойса опередили свое время. Он оказался пророком в описании выгод позитивной рабочей среды с заинтересованными сотрудниками. Но в 1960-е гг. большинство организаций были не способны изменить культуру в своей рабочей среде. Эта возможность представилась Нойсу в компании Fairchild, где он руководил самым прибыльным подразделением компании. В новой роли руководителя Нойс понял, что компания недооценивает вклад лаборатории полупроводников и что высший менеджмент, похоже, слабо представляет себе, чем эта лаборатория вообще занимается. Время шло, и у Нойса стали все чаще возникать проблемы с руководством Fairchild, а его самые талантливые сотрудники начали массово уходить в другие фирмы, которые, как они надеялись, оценят их.

К концу 1960-х гг. Нойс не только отдалился от своих боссов, но и утратил возможность следить за новинками в своей области науки. Ему не удавалось заниматься наукой, и, хотя он давно уже не занимался исследованиями в лаборатории, Нойс по привычке каждый день говорил семье, что он отправляется именно туда [5].

Примерно в это же время Нойс начинает подумывать о том, чтобы уйти из компании Fairchild и основать свою собственную фирму. У него возникла идея разработать для компьютера запоминающее устройство на полупроводниках, которая оказалась пророческой. Но главная причина, по которой Нойс покинул компанию Fairchild, заключалась в растущем нежелании Нойса заниматься рутинной работой. В своем заявлении об отставке Нойс пишет: «По мере того как компания становилась все больше и больше, я любил свою работу все меньше и меньше». Далее он говорит, что хотел бы основать небольшую компанию, где мог бы «снова быть ближе к передовым технологиям» и заниматься «больше творческой работой с целью создания нового продукта, новой технологии и новой организации» [6].

Нойс сумел уговорить своего сослуживца Гордона Мура присоединиться к нему в его рискованном предприятии. Это позволило Нойсу и Муру продолжить совместную плодотворную работу, в которой Нойсу отводилась роль крупного, стратегического мыслителя, а Мур наполнял его идеи содержанием, прорабатывая детали. Нойс бросился в новое дело со всем энтузиазмом, который не находил выхода все эти годы. Он занялся разработкой бизнес-плана, организацией финансирования и, самое важное, привлечением талантливых ученых и инженеров. Надо отдать дань

уважения таланту Нойса и Мура за то, что они сумели достичь того, чего хотели, а их примеру в разработке высоких технологий многие следуют до сих пор. Оказалось ли успешным их рискованное предприятие? Факт остается фактом: основанная ими маленькая компания, названная Intel, добилась оглушительного успеха.

Однако этот успех стал возможным благодаря тому, что Нойс расстался с компанией Fairchild и, презрев все выгоды своего положения, принял важнейшее решение в своей жизни в условиях, когда успех его нового дела был далеко не очевидным. К этому решению Нойса подтолкнуло осознание того, что ежедневная рутинная работа в компании Fairchild стала просто невыносимой. Он хотел создать такую рабочую атмосферу, в которой он мог бы сделать что-то действительно значимое. Ведь именно о такой рабочей атмосфере мечтает каждый человек.

Результаты исследования Лева

В главе 1 уже шла речь о том, как профессор Нью-Йоркского университета Барух Лев в своих статьях подробно описал нематериальные активы и их вклад в рыночную стоимость компании. Его исследование показало, что нематериальные активы существенно влияют на стоимость большинства фирм и что показатель доходности нематериальных активов позволяет более точно прогнозировать рыночную стоимость акций компании, нежели другие финансовые показатели.

Если его открытие верно, то акционерный портфель с высокой долей нематериальных активов должен быть эффективнее, чем портфель с меньшей долей нематериальных активов. Когда Лев проверил это, то оказалось, что компании с высокой долей нематериальных активов в своем портфеле действительно имеют лучшие финансовые результаты.

В ходе нашего исследования мы обнаружили, что вовлеченные сотрудники являются главным источником нематериальных активов. Чем выше уровень вовлеченности сотрудников, т. е. чем больше они преданы фирме эмоционально и психологически, тем эффективнее бизнес, а чем эффективнее бизнес, тем еще более вовлеченными становятся сотрудники. Вовлеченные сотрудники испытывают сильное чувство причастности к успеху или неудачам компании и хотят внести свой вклад в улучшение результатов ее работы. Как только компании добиваются определенных успехов, они начинают больше инвестировать в человеческие ресурсы, что формирует у сотрудников чувство гордости за успехи своей организации. Мы рассматриваем эту взаимосвязь как динамический процесс, который должен обязательно присутствовать в здоровых организациях.

Нас часто спрашивают: что первично, вовлеченность сотрудников или высокая результативность компании? Пытаясь найти ответ на этот

вопрос, мы недавно закончили изучение 2178 экономических подразделений из 10 компаний, представляющих шесть отраслей промышленности [7]. Мы обнаружили, что создание вовлеченности предшествует достижению эффективности в ключевых областях, таких как формирование приверженности потребителя, удержание сотрудников в компании, продажи и прибыль. И мы решили, что нет лучшего показателя для нематериальных активов Лева, чем вовлеченность сотрудников.

Вовлекайте ваших сотрудников

Анализ наших интервью с руководителями компаний выявил, что они знают о том, что вовлеченность сотрудников способствует повышению эффективности работы, но, похоже, не представляют, что они могут ее повышать. Для многих руководителей легче расписаться в своей беспомощности или сделать вид, что проблемы не существует. И кто сможет упрекнуть их? До недавнего времени проводилось мало исследований, посвященных методам, которые действительно преобразуют культуру организации, а большая часть этих методов была разработана в рамках «терминаторской» школы менеджмента.

Сколько лет «терминаторской» школе менеджмента? Генри Форд был первым, кто спросил напрямую: «Почему я всегда должен иметь дело с человеком, если все, что мне нужно, так это только пара рук?» Однако он не был первым руководителем, который так думал. Этот стиль мышления возник задолго до Форда; он вырос из семян, посеянных промышленной революцией, когда массовая механизация предприятий начала подрывать созданные предыдущими поколениями традиции производства товаров и услуг, основанные на мастерстве ремесленников.

Решение проблемы производства бумаги

Решение проблемы возросшего спроса на качественную бумагу в XVIII столетии во Франции как нельзя лучше иллюстрирует разрушение основ традиционного способа производства [8]. Хотя бумажные фабрики отличались по качеству и типу производимой бумаги, большинство из них имели одинаковую организационную структуру. Несколько предпринимателей владели большинством бумажных фабрик (часто это был семейный бизнес), а независимые наемные квалифицированные рабочие выполняли большую часть работ на фабрике. Эти рабочие тщательно охраняли свои технологии и работали по правилам, которые сами и устанавливали. Они переезжали из города в город и останавливались там, где работа больше подходила им. Отчасти это было обусловлено сезонным характером работы, поскольку процесс изготовления бумаги

зависел от погоды и уровня воды в реках, потому что именно вода приводила фабричные мельницы в движение. Но даже в регионах с круглогодичным циклом производства бумаги квалифицированные рабочие часто переезжали места на место, и такая текучка затрудняла контроль качества и количества выпускаемой продукции со стороны владельцев фабрик.

Семья Монгольфье (позже получившая известность благодаря изобретению воздушного шара) владела одной из самых крупных и процветающих бумажных фабрик. Обдумав сложное положение, в которое попало к тому времени бумажное производство, они в конце концов решили, что пришло время усовершенствовать технологический процесс изготовления бумаги [9]. Их настойчивое желание модернизировать производство также реакцией на растущую конкуренцию со стороны немецких производителей. Дополнительным стимулом служила их глубокая вера в научный подход к изготовлению бумаги — в наследство от эры Просвещения следующему веку достались развитые наука и естественная философия. Научный, новаторский подход Монгольфье резко контрастировал с традиционными методами работы бумажных фабрик. Сложившиеся методы изготовления бумаги чрезвычайно мешали Монгольфье экспериментировать с различными режимами процесса производства или внедрять новые современные технологии, известные к тому времени.

Поэтому Монгольфье «намеревались распутать клубок из навыков, опыта, мастерства и самой работы» [10], который общество производителей бумаги «сплело» к тому времени. Монгольфье закрыли двери фабрик для странствующих мастеров и набрали новых рабочих, которые должны были освоить новую технологию производства бумаги. Они поставили перед собой цель превратить каждую фабрику в «образец рациональной технологии, дополненной умелыми и послушными рабочими» [11]. Их вера в возможность выпускать бумагу лучшего качества за счет хорошей организации и постоянного обучения рабочих базировалась на общепринятом в то время подходе к совершенствованию процесса производства. Таким образом, Монгольфье попытались реализовать амбициозный план по созданию рабочего нового типа. Его можно было сравнить с чистой грифельной доской, на которой работодатели могли бы написать свои инструкции, создание такого рабочего очень напоминало создание современной компьютерной программы для автоматизированной техники.

Это последнее положение очень важно. Мысль, которая нашла свою кульминацию в словах Генри Форда: «Почему я всегда должен иметь дело с человеком, если все, что мне нужно, так это только пара рук?» — начинается здесь. Монгольфье хотели получить больший контроль над производством бумаги путем создания новой рабочей среды, где рабочие функ-

ционировали бы как взаимозаменяемые сотрудники, а не как временные рабочие, переезжающие с места на место. Они считали, что эти сотрудники будут понимать, что их интересы совпадают с интересами работодателя, в отличие от странствующих рабочих, которые отвечали только за себя и больше ни за кого. Они также понимали, что эта система лучше подходит для нововведений, потому что она не будет жестко закреплять новых рабочих за их рабочими местами, как было раньше; вместо этого она позволит рабочим освоить все стадии производства бумаги.

Поскольку эти события произошли до изобретения бумагоделательной машины в 1799 г., то неквалифицированные рабочие-«автоматы», которые позже влились в потогонную систему конвейера, не были популярны на фабриках Монгольфье. Но энергичные попытки Монгольфье и подобных им создать новый тип послушного рабочего продолжались. С внедрением новых методов массового производства в XIX столетии многие компании попытались сделать из людей роботов, о чем так мечтал и Генри Форд.

С этим наследием мы живем до сих пор. Работодатели упорно пытаются придумать, как наилучшим образом организовать работу сотрудников. Сейчас, когда мы описали эту проблему подробно, пришло время заняться ее решением.

Сотрудники: для чего они нужны?

Если бы нам задали такой вопрос в рамках исследования, проводимого Институтом Гэллага, то мы, вероятно, ответили бы следующее: «Сотрудники необходимы компании для того, чтобы им можно было поручать работу и чтобы они выполняли эту работу квалифицированно, в соответствии с требованиями, предъявляемыми к ней». Отсюда следует, что если нет «работы», то сотрудники компании не нужны. Все ясно и логично. Сотрудник есть там, где есть необходимость выполнения тех работ, которые компании не могут выполнить более эффективно каким-либо другим способом.

Одно из самых значительных открытий, касающихся поведения человека в рабочей среде, произошло в середине 1990-х гг., когда выяснилось, что абсолютно все организации имеют разную корпоративную культуру. В действительности таких культур столько, сколько рабочих групп, начальников и менеджеров. Культура возникает на локальном уровне, т. е. на рабочем месте, где ежедневно 5, 10 или более человек работают вместе. Хотя многие из вас могут не согласиться с таким заявлением, в последние годы произошел кардинальный сдвиг в том, как руководители воспринимают корпоративную культуру и управляют ею. Руководители давно поняли, что они почти не контролируют культурную рабо-

чую среду, существующую в локальных подразделениях. Это открытие послужило для них толчком в поиске лучших менеджеров для создания высокоэффективной культурной рабочей среды путем обучения каждого сотрудника. Руководители не могут насадить нужную им корпоративную культуру через заявления о миссии и видении компании или через объяснение ее ценностей. Культура рождается в каждой рабочей группе естественным образом.

Создание корпоративной культуры

Сегодня наличие развитой корпоративной культуры является конкурентным преимуществом. Большинство компаний надеются, что каждый сотрудник внесет вклад в ее построение, потому что каждый сотрудник своими действиями способен ослабить культуру или упрочить ее. В свою очередь, сотрудники, хотят гордиться своей организацией и своей командой. И сегодня во многих странах работодатель нуждается в сотруднике больше, чем когда-либо. Как только мир повернул от индустриальной экономики к информационной, а компании стали ценить тех сотрудников, которые досконально знают свое дело, влияние собственно работодателя на эффективность работы уменьшилось или полностью нивелировалось. Итак, как мы должны управлять людьми в новой экономике, чтобы добиться успеха? Слишком многие организации строят управление, будучи уверенными, что менеджеры и руководители оказывают сильное влияние на взаимодействие «компания/сотрудник». Но это не всегда верно. Ответ на вопрос кроется в уровне вовлеченности сотрудников и в способности компании завоевать их сердца и умы, чтобы вызвать в них искреннее желание работать с полной отдачей. Вовлеченные сотрудники желают своей организации успеха, потому что они чувствуют, что связаны с ней эмоционально, социально и даже духовно, разделяя ее миссию и цели.

Как вовлеченные потребители являются самыми прибыльными клиентами компании и самыми преданными ее защитниками, так и самые вовлеченные сотрудники работают профессиональнее и эффективнее всех остальных. Некоторые эксперты утверждают, что сотрудники становятся преданными сторонниками компании, но не менеджеров [12]. Сотрудники выбирают определенную компанию по нескольким причинам — возвышенным и прагматическим. Возможно, их привлекает миссия компании и ее цель, а также ее положение на рынке, а возможно, вера в то, что, работая на компанию, они смогут выделиться. Их также может привлекать обещание регулярного высокого дохода, удобный рабочий день и другие выгоды. Какой бы ни была мотивация сотрудников при выборе компании, важно, что именно компания, формируя благоприятную

или неблагоприятную рабочую атмосферу в локальных подразделениях, способствует их обучению и росту или же отнимает у них силы и препятствует их личностному развитию. В последнем случае сотрудники уходят из компании или, что еще хуже, просто тихо саботируют, чтобы дотянуть до пенсии. В отличие от них вовлеченные сотрудники принимают активное участие в жизни своего рабочего окружения.

Среди многих переменных, с помощью которых различают эти два типа рабочей среды, выделяют личные качества менеджера, работающего на локальном уровне, и соответствие рабочей среды основному набору эмоциональных требований, предъявляемых сотрудниками к компании (рис. 8-1).



Рис. 8-1. Четыре показателя вовлеченности сотрудника

Главными условиями формирования вовлеченности являются эмоциональные факторы, которые отражают наши ключевые человеческие потребности: признание нас как личности и признание нашего вклада в дело компании. На локальном уровне менеджеры могут влиять на большинство базовых потребностей сотрудников путем постановки перед ними четких задач и обеспечения их необходимыми ресурсами. Более того, они могут вдохновлять своих сотрудников, заботясь о них как о личностях и способствуя их профессиональному росту:

- забота о сотруднике как о личности означает, что менеджеры могут наладить позитивные рабочие отношения в рамках группы и организовать работу таким образом, чтобы сотрудники делали то, что у них получается лучше всего;
- забота о профессиональном росте означает, что менеджеры могут обеспечить сотруднику разнообразие задач, возможность для обучения, роста и внесения значительного вклада в общее дело.

Некоторые наиболее активные приверженцы «терминаторской» школы менеджмента полагают, что все эти разговоры о позитивности рабочей среды не более чем пустая болтовня и все это практически неприменимо в мире бизнеса с его ожесточенной конкуренцией. Наше исследование доказывает обратное: когда потребности человека удовлетворяются, то получаемые им позитивные эмоции способствуют тому, что он выходит за рамки своих прямых обязанностей и заботится о процветании бизнеса. Важно также помнить, что создать активного, вовлеченного потребителя практически невозможно без такого же активного и вовлеченного сотрудника.

Психологи, в частности Барбара Фредриксон из Университета Северной Каролины, выполнили интересное исследование о влиянии позитивного опыта на социальные и эмоциональные ресурсы человека, такие как оптимизм, устойчивость к внешним воздействиям, способность дружить, социальная активность и креативность [14]. Эти ресурсы оказались более устойчивыми во времени, чем позитивные эмоции, которые лежали в их основе. Друзья, которые разделяют с нами радость, разделяют с нами и беду: аналогично креативность, которую мы воспитали в себе, когда чувствовали уверенность в своих силах, остается с нами, когда мы находимся в стрессовой ситуации. Мы также выигрываем и психологически. Например, анализ жизни пожилых монахинь показал, что те, у кого в период взросления было больше позитивных эмоций, прожили на 10 лет дольше, чем те, кто у кого позитивных эмоций было меньше [15].

12 элементов успешного менеджмента

Институт Гэллапа разработал тест Q¹², состоящий из 12 пунктов. Этот инструмент предназначен для измерения или оценки уровней вовлеченности сотрудников (см. рис. 8-1).

Когда Институт Гэллапа начал свое исследование, закончившееся разработкой системы измерения Q¹², мы предоставили ему данные, собранные за 25 лет: это были интервью, взятые у более чем миллиона сотрудников, которым были заданы сотни различных вопросов. Из этой «золотой жилы» данных сотрудники Института отобрали лучшие, на их взгляд, во-

просы — те, которые позволяли четко отделять рабочие группы с высокой результативностью от групп с низкой результативностью. После всеобъемлющего анализа исследований, посвященных рабочей среде, мы отобрали 12 вопросов, выявляющих самую сильную связь между вовлеченностью сотрудника и эффективностью компании, а также отвечающих на вопрос, насколько хорошо компании удовлетворяют основные требования сотрудников, связанные с их работой [16].

К настоящему времени мы применили систему измерений Q¹² к более чем 10 миллионам человек, говорящих на 51 языке, в 144 странах и 736 организациях. Мы проводили опросы среди представителей разных культур, возрастов и уровней образования. Мы убедились, что наша система четко отражает, удовлетворяет ли рабочая среда требованиям сотрудников компании. Задав общие вопросы и выяснив, как живет, чем дышит и что чувствует человек в рабочей группе, мы, проведя серьезное научное исследование и проанализировав ответы, выяснили, чем отличается рабочая группа с высокой производительностью, от рабочей группы с низкой производительностью. Обнаружилось, что большое количество положительных ответов, полученных при опросе сотрудников по системе измерения Q¹², отражают сильную эмоциональную вовлеченность сотрудников, результатом которой являются высокие экономические результаты, в том числе высокие уровни производительности, доходности и низкий уровень текучести кадров.

Основные требования: что я получаю?

Система измерения заинтересованности сотрудников Q¹², представляющая собой анкету с 12 вопросами, начинается с выяснения самых главных потребностей человека в его рабочей среде — четко поставленных задач и материалов, необходимых для выполнения работы. Организация, которая не может удовлетворить эти базовые потребности, не вызывает доверия у своих сотрудников, которых по сути обманывают. В течение двух последних десятилетий организации чаще всего игнорировали эти важные потребности человека. В нашем стремлении внедрить «самонаправляемые» рабочие команды, концепцию кайдзен, персональное развитие и обучение лидерству, черные пояса шести сигм и массу других инициатив мы упустили из виду четкие задачи и необходимые инструменты и материалы для их решения.

Признание личного вклада: что я даю компании?

Как только компания поставит перед сотрудниками задачи и вооружит их оборудованием, нужно добиться того, чтобы они испытывали чувство

радости от успешной работы. Ключом к успеху является степень, в которой работа отвечает их таланту, умениям и предпочтениям. Сотрудникам лучше всего удаются те виды деятельности, которые они делают с удовольствием и к которым у них есть выраженные способности.

Важным фактором является и то, что сотрудники должны чувствовать, что они вносят свой вклад в общую деятельность организации и что за этот вклад их ценят. Эффективная обратная связь необходима для точной оценки эффективности работы, но важнее то, что вся информация о работе откладывается в памяти сотрудника и он в конце концов приобретает необходимые навыки. Частое и своевременное признание хорошо выполненной работы также вызывает позитивные эмоции, которые стимулируют творческое мышление, направленное на еще более качественное выполнение работы. Прямое признание укрепляет ощущение успеха и позитивные эмоции, что делает его успех еще более и значимым. Однако это должен быть «правильный вид» признания, потому что мы обнаружили значительные различия в том, как сотрудники предпочитают получать признание своих заслуг. Великие менеджеры понимают это и, используя индивидуальный подход для признания заслуг, показывают, что знают своих сотрудников и заботятся о них. Персонализированное признание является одним из самых мощных способов, с помощью которых менеджеры связывают потребности сотрудника с потребностями организации.

Работа в команде: ощущаю ли я свою принадлежность к команде?

Сотрудники испытывают потребность быть причастными к чему-то большему, чем они сами. Это ощущение причастности начинается с ощущения членства в социуме и связанных с ним выгод. Сотрудник задает себе вопросы: «Появятся ли у меня здесь друзья? Будут ли меня слушать или проявлять интерес, к тому, что я говорю?» С одной стороны, потребность иметь друзей и принадлежать к группе кажется очевидной — кому хочется проводить все свое время с чужими людьми? Но с другой стороны, именно этот аспект вовлеченности сотрудника встречает наиболее сильное сопротивление со стороны менеджеров и руководителей.

Мы слышали, как самые преданные сторонники «терминаторского» менеджмента высказывали мнение, что, если сотрудники полностью загружены работой, у них не остается времени на дружбу. Некоторым менеджерам не нравится сама идея, что мнение сотрудников достойно внимания. И все еще есть руководители, которые надеются, что все их сотрудники будут отдавать себя и свою душу организации и выполнять работу по самым высоким стандартам качества, не ожидая ничего взамен.

Однако лучшие руководители понимают, что сотрудники не будут вкладывать душу, если риск не будет стоить того. Наше исследование, посвященное эмоциональной связи сотрудников с компанией, показало, что в работе проявляется врожденная потребность людей в самосохранении, в данном случае — в комфорте на рабочем месте. По мнению Энтони Гидденса [17], создание эмоциональных и психологических обязательств требует:

- стабильного обеспечения социальных и материальных условий — чувства надежности людей и вещей;
- уверенности в своем месте в обществе и праве быть самим собой;
- веры, что можно достичь максимума в самореализации.

Свободная реализация новаторских идей

Когда сотрудники чувствуют, что эти три условия выполняются, у них появляется чувство безопасности и надежности, что порождает ощущение независимости и самонаправляемости. В результате они обслуживают потребителей эффективно и с удовольствием, обеспечивая компании постоянный финансовый рост. У сотрудников также формируется психологическая вовлеченность, они проявляют больше активности и креативности по сравнению с сотрудниками-«роботами». Активные и творческие сотрудники проникнуты духом новаторства, который компания просто обязана выпустить на свободу [18]. Обеспечить реализацию инновационных идей в современном бизнесе означает не только создать соответствующие структуры, процессы и системы для развития у людей творческих наклонностей, хотя такие программы, как Imagination Breakthroughs компании GE и EVO компании IBM, определенно этому способствуют. Речь идет о том, чтобы раскрывать творческий потенциал, который уже существует внутри организации. Даже лучшие процессы и системы эффективны лишь настолько, насколько эффективно работают люди, которые стоят за ними. Секрет свободной реализации новаторских идей в любой компании так же прост, как создание вовлеченности у сотрудников [19].

Естественный рост: как мы можем расти?

Вовлеченный сотрудник, связанный психологическими обязательствами с коллегами в рабочей среде, которая отвечает его жизненным потребностям, готов к инновациям и росту. У сотрудников, которые имеют возможность свободно обсуждать свои достижения и промахи, возникает

чувство глубокого эмоционального долга перед организацией. Как только это долгосрочное обязательство сформируется, сотрудник естественным образом поднимает вопрос: куда мне идти дальше? Вопрос этот является сигналом о том, что сотрудник начинает думать о реализации себя как личности в рамках своей профессии.

Этот процесс позитивной ассоциации и идентификации сотрудника с компанией сродни вопросу о показателе, отражающем гордость потребителя, который мы обсуждали в главе 6. Как только работа сотрудника начинает влиять на его мнение о себе, у него развивается чувство более полной принадлежности своей работе. Мы можем измерить эту принадлежность разными методами. Во-первых, такой сотрудник вряд ли уволится из компании. Вероятность того, что вовлеченный сотрудник оставит организацию в ближайшем будущем, на 50% ниже, чем у невовлеченного сотрудника. Это существенно, потому что все мы в конце концов когда-то меняем работу. Наш уход (из организации или из жизни) неизбежен — так что это больше вопрос «когда», чем «если». На рынке, где спрос на талантливых специалистов постоянно превышает предложение, фирмы должны вовлекать своих лучших сотрудников, если они надеются удержать их как можно дольше.

Однако существует скрытая форма «утечки» кадров, когда сотрудники физически присутствуют, а психологически отсутствуют. Курт Коффман, соавтор книги «Сначала нарушьте все правила!»¹, называет этих сотрудников «спящими на посту». Такие сотрудники являются скрытым источником низкой производительности труда, потому что компания платит им за работу, которую они не делают или делают на минимальном уровне, чтобы только их не уволили. Хуже то, что они занимают место, которое могли бы занять сотрудники с более высокой производительностью труда. Однако вовлеченный сотрудник никогда не перейдет в категорию рабочих «спящих на посту», во всяком случае, вероятность этого очень мала.

Как только сотрудник задумывается о своем росте и развитии, он начинает проявлять свои творческие способности и вносить предложения по улучшению работы, увеличивая тем самым собственный вклад в общее дело организации.

Покажите мне деньги

Барух Лев и другие экономисты в своих работах доказали, что нематериальные активы вносят большой вклад в рост и прибыльность компании. Наше исследование, посвященное вовлеченности сотрудников, выявило,

¹ Коффман К., Бакингом М. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

что вовлеченные рабочие группы характеризуются повышенными уровнями производительности и доходности. Также в таких компаниях меньше невыходов на работу среди сотрудников, меньше текучесть кадров, а также лучше соблюдаются нормы безопасности на рабочем месте, а значит, меньше обращений за страховкой и компенсацией в результате несчастного случая на производстве [20]. Когда заинтересованные рабочие группы заинтересовывают своих потребителей, то это получается у них лучше, чем у групп с незаинтересованными сотрудниками.

Проанализировав работу организаций за период с 1997 г., мы выявили основные признаки, которые отличают успешные организации, от тех, что работают менее эффективно. Наш анализ включал данные из 681 799 ответов сотрудников, работающих в 23 910 независимых экономических подразделениях в 125 компаниях по всему миру [21]. Это исследование подтвердило предварительные результаты, которые показали, что в сравнении с невовлеченными сотрудниками у вовлеченных групп:

- на 18% больше производительность;
- на 12% выше доходность;
- на 12% выше результаты по вовлеченности потребителей;
- на 51% меньше вероятность увольнений по собственному желанию (отрасли с низкой текучестью кадров);
- на 31% меньше вероятность увольнений по собственному желанию (отрасли с высокой текучестью кадров);
- на 62% меньше вероятность несчастных случаев на работе;
- на 27% меньше прогулов;
- на 51% меньше вероятность краж со стороны сотрудников.

У нас есть веские доказательства, что вовлеченность сотрудников повышает экономическую эффективность и финансовые результаты компании [22]. В нашем последнем исследовании эффективности фондового рынка компании с высокой вовлеченностью сотрудников значительно превосходили своих собратьев с более низким уровнем вовлеченности по показателю EPS — прибыль в расчете на акцию. Мы проанализировали данные по вовлеченности сотрудников и финансовые результаты 89 компаний, акции которых свободно обращаются на открытом рынке ценных бумаг [23].

Мы собрали данные о вовлеченности сотрудников с 2002 по 2004 г. и затем сравнивали каждую компанию с ее прямыми конкурентами (на-

пример, мы не сравнивали фармацевтическую компанию с компанией, занимающейся программным обеспечением).

В среднем на одну организацию приходилось 7,3 конкурента. Мы также проанализировали финансовые результаты компаний в 2004 и 2005 гг. относительно результатов за предыдущие три года — с 2001 по 2003 г.

Организации с высоким уровнем вовлеченности сотрудников показали тенденцию к повышению своих финансовых результатов относительно своих конкурентов, а именно прирост прибыли на одну акцию в 2005 г. по сравнению с 2004 г. был на 18% выше у таких компаний по сравнению с компаниями, где уровень вовлеченности сотрудников был ниже. Относительно базовой линии этот прирост составил 15,6%. Организации с низким уровнем вовлеченности сотрудников достигли меньших результатов, прирост прибыли на одну акцию за тот же период был только на 3% выше их отраслевого эквивалента, а чистый прирост составил 6%.

В заключение можно сказать, что темп роста компаний с высоким уровнем вовлеченности сотрудников в 2,6 раза выше темпа роста компаний с низким уровнем вовлеченности. Это демонстрирует, как вовлеченные сотрудники создают нематериальные активы. Эти результаты наряду с данными нашего следующего исследования убедительно доказывают, что вовлеченные сотрудники уверенно ведут к успеху самые эффективные компании и их подразделения.

Глава 9

Как повысить вовлеченность

Следующее предложение — неверное.

Предыдущее предложение — верное.

Дуглас Хофштадтер,

«Гедель, Эшер, Бах. Эта бесконечная гирлянда»

Одно дело — понимать, что чем выше уровень вовлеченности сотрудники, тем результативнее они работают, а другое дело — суметь поднять этот уровень. Но реально ли это сделать? К счастью, ответ на этот вопрос положительный.

Мы пришли к концепции вовлеченности сотрудников и потребителей после того, как осознали, что рационально-функциональные модели принятия решений и поведения не отражают всей сложности фактического поведения сотрудников и потребителей. Когда мы проанализировали взаимозависимость мотиваций, потребностей и особенностей характера сотрудников, описанные в десятках исследований, то поняли, почему рационально-функциональная модель не работает. Мы также выяснили, что компании могут изменять поведение сотрудников, если им удастся повысить уровень их вовлеченности, завоевав их умы и сердца. Тщательный анализ более чем 10 миллионов интервью сотрудников позволил нам сформулировать четыре базовых принципа вовлеченности, которые в сочетании с ключевыми принципами вовлеченности потребителей помогли нарисовать «дорожную карту» территории Human Sigma.

- Управляйте результатами, а не поведением. Великие организации и менеджеры рассматривают профессионализм сотрудника как средство наилучшего решения поставленных перед ним задач, а не только как исполнение всех стадий его работы надлежащим образом.

- Предоставляйте свободу действий, а не ограничивайте сотрудников жесткими рамками инструкций. Существенное повышение производительности имеет место тогда, когда компании позволяют рабочим группам выдвигать свои инициативы и реализовывать их. Все, что делает сотрудников пассивными, а не активными участниками взаимодействия «сотрудник/клиент», например жесткие инструкции, работает против продуктивности.
- Вовлекайте каждого сотрудника. Практически любой сотрудник может стать более вовлеченным. Мы не утверждаем, что этого легко добиться, мы только говорим, что это возможно.
- Все инициативы должны реализовываться на локальном уровне. Это необходимо для повышения уровня вовлеченности как сотрудников, так и клиентов. Как и в случае с вовлеченностью потребителей, компании не должны давать указания сверху, чтобы повысить вовлеченность сотрудников, они должны управлять вовлеченностью на локальном уровне. Каждый — от члена совета директоров и до сотрудника отдела обработки корреспонденции — несет ответственность за качество работы на своем рабочем месте.

Управляйте результатами, а не поведением

Когда руководители и менеджеры негативно реагируют на действия сотрудников, последние становятся робкими и обидчивыми. В результате у них возникает только одна мысль: «Только бы не опростоволоситься!», которая подавляет креативность и в конце концов ожесточает сотрудника, превращая его в безвольного исполнителя приказов.

- Это происходит путем навязывания сотруднику модели поведения, которую можно назвать «приобретенная беспомощность».
- Это делает организационную структуру излишне жесткой, и в результате компании все сложнее приспособливаться к меняющимся внешним условиям.
- Это приводит к тому, что компания начинает подходить к преодолению трудностей формально, игнорируя нестандартные пути и прорывные методы.

Многие организации полагают, что вводить новых сотрудников в курс дела и адаптировать их к новым условиям работы следует, акцентируя

внимание на процессах «выполнения работы», а не на ее результатах. Обычно эти организации составляют перечень операций или шагов, необходимых для выполнения определенной задачи, изучая уже реализованные эффективные способы ее решения и обучая этим способам каждого нового сотрудника. Таким образом, они добиваются того, чтобы новые сотрудники копировали модели работы и поведения своих наиболее успешных коллег, считая такой подход простым и рациональным. В фильме «Терминатор» киборги действовали примерно так же: они просто хорошо выполняли любое задание и не проявляли инициативу, т. е. их поведение было полностью предсказуемым.

Но это базовое положение (любой должностной инструкции) при ближайшем рассмотрении дает трещину. Во-первых, как отмечал Сократ в «Республике» Платона, лучшие исполнители, обладая уникальными способностями и талантом, играют свои роли неодинаково. Во-вторых, людям тяжело усвоить, принять и поддерживать регламентированный набор действий, которые не являются для них естественными. Например, человека можно научить ходить или говорить по-другому, но если его предоставить самому себе и не контролировать, то он возвращается к той манере ходьбы и речи, которая для него характерна.

Аналогично человек может пройти курс обучения стратегическому мышлению, но если он не обладает соответствующими способностями, то никогда в реальности не овладеет методами, изученными им на этих занятиях. В конце концов он вернется к тому, с чего начал. И наконец, организации определяют успех на основе того, насколько хорошо отдельный человек знает и может выполнять все положенные операции. Великие компании и менеджеры поступают иначе: они не регламентируют поведение сотрудников и шаги выполняемой работы, а определяют задачи, предоставляя сотруднику право находить свой собственный путь к успеху.

Предоставляйте свободу действий, а не ограничивайте жесткими рамками инструкций

Если вы управляете результатами, а не поведением, значит, вы признаете, что ваши сотрудники умеют мыслить самостоятельно и находить наилучшие способы решения поставленных перед ними задач. В некоторых компаниях, где нам пришлось работать, это предположение было подвергнуто сомнению, очевидно, потому, что менеджеры и руководители считали для себя невозможным полностью доверять сотрудникам.

Как мы уже отмечали, в последние десять лет фирмы с крупными нематериальными активами получили превосходные финансовые результаты, и эта тенденция набирает обороты. Но откуда взялись эти нема-

териальные активы? в каждом обнаруженном нами случае они явились результатом реализации креативных способностей сотрудников компании. Это в свою очередь ведет к устойчивому повышению продуктивности, достигаемому разными способами. В некоторых экономических подразделениях самый большой прирост продуктивности происходит за счет улучшения взаимоотношений с потребителем или инициативности сотрудников, в то время как другие рабочие группы добиваются тех же результатов просто потому, что их сотрудники чаще взаимодействуют с потребителями. Повышения эффективности компании, как правило, добиваются, используя комбинации определенных подходов.

Самый сильный прирост продуктивности обычно наблюдается в группах, которым компании позволяют самим выдвигать инициативы и реализовывать их. Компании, предоставляющие свободу действий своим менеджерам и сотрудникам, обнаружили, что часто рабочие группы добиваются лучших финансовых результатов, причем делают это такими способами, которые руководители не могли даже предвидеть. Большинство исследователей соглашаются, что для креативности необходимы два условия — нестандартное мышление и профессионализм. Другими словами, для того чтобы сотрудник проявлял креативность, он должен прежде всего быть профессионалом в своей области. Кроме того, он должен уметь находить нестандартные решения и обладать свободой действий, чтобы реализовывать их на практике.

Одни люди больше склонны к креативности, другие меньше, но творческими способностями в той или иной степени обладают все. К сожалению, многие организации подавляют творчество сотрудников, ограничивая инициативу или устанавливая такой жесткий регламент рабочих операций, что сотрудникам приходится тратить много времени и энергии для того чтобы выполнять их в соответствии с инструкцией, вместо того чтобы разрабатывать действительно эффективные решения, ведущие к успеху.

Для тех руководителей и менеджеров, которых нам не удалось убедить, заметим, что описанный подход — установление конкретных результатов и предоставление сотрудникам свободы действий для наилучшего их достижения — согласуется с исследованиями о развитии и поведении человека. Например, исследование в области мозговой деятельности показывает, что у человека по мере накопления опыта развиваются творческие способности; наш ум использует опыт для выработки оптимальных путей решения конкретных задач [1]. Обычно чем опытнее человек, тем быстрее и правильнее он реагирует на нестандартную ситуацию. Однако этот вид самообучения требует, чтобы человек был заинтересован в своей работе. Сотрудники, работающие в системе «терминаторского» менеджмента, столкнувшись со сложной задачей, не имеют возможности действовать

самостоятельно и таким образом разрабатывать оптимальные пути реагирования.

Вовлеченные сотрудники лучше понимают долго- и краткосрочные цели взаимоотношений «сотрудник/потребитель» и свою роль в достижении этих целей. Кроме того, они больше беспокоятся о том, насколько соответствуют потребностям клиентов, и поэтому чаще интересуются, как применить свои знания и умения, когда и насколько далеко можно выйти за рамки обычных инструкций, если ситуация того потребует.

Один из способов развития интуитивного мышления [2] — попросить сотрудников представить последствия вероятных действий. В результате у них сформируются определенные ментальные модели реакций [3], которые они смогут в дальнейшем применять в реальных условиях с потребителями и коллегами. Жесткие рамки инструкций ограничивают сотрудников и мешают им экспериментировать с ответами на запросы потребителей. А ведь большее «пространство для маневра» могло бы привести к большей продуктивности работы на локальном уровне. Любая инициатива сотрудника, которая улучшает взаимодействие «сотрудник/клиент» кажется необычной лишь поначалу. На самом же деле она является результатом:

- 1) знания того, чего ожидают от сотрудника на работе;
- 2) практических знаний или умения моделировать возможные ответные реакции на запросы потребителей;
- 3) опыта реагирования на запросы или потребности клиентов;
- 4) оценки результатов работы с использованием данных о потребителе, осмысления потребностей клиентов, а также использования различных форм обратной связи;
- 5) повторения этапов 1–4.

Однако в отсутствие целей креативность — все равно что корабль без штурвала. Вот почему первый пункт в системе измерения вовлеченности сотрудников Q^{12} звучит следующим образом: «Я знаю, что от меня ожидается на работе».

Большинство компаний стараются исключить неопределенность и предсказать результат любого действия, а затем пишут сценарий действий с учетом всех возможных ситуаций. Конечно, это предполагает, что потребители знают, чего ожидать от сотрудников компании, и ведут себя предсказуемо в том случае, если сотрудники придерживаются сценария или инструкции. Но потребители имеют разные потребности и могут вести себя непредсказуемым образом. Поэтому необходимо предоставлять сотрудникам некоторую свободу действий в решении непредусмотренных инструкцией ситуа-

ций. Не стоит вынуждать сотрудников подгонять поведение потребителей под сценарий. Гораздо разумнее позволить им использовать свои знания, опыт и креативность, чтобы, внимательно выслушав клиента и оценив его поведение, оптимально отреагировать на его запрос.

Все, что делает сотрудников пассивными, а не активными участниками взаимодействия «сотрудник/клиент», мешает повышению продуктивности. Слишком большое количество правил и жесткий сценарий ответных реакций могут совершенно запутать сотрудников. Особенно часто такое случается, если сценарии противоречат тому, чему обучали сотрудников, а обратной связи, необходимой для того, чтобы этот сценарий подкорректировать, у них просто нет. Чтобы помочь сотрудникам в процессе обучения, успешные менеджеры обеспечивают их точной информацией: они ставят перед ними конкретные цели и информируют их о том, насколько хорошо работают сотрудники для того, чтобы достичь указанных целей. Хорошие менеджеры также помогают сотрудникам в обучении, наблюдая за ними в действии и наставляя их. Эти тактики — информирование и наставничество в сочетании с анализом результатов и частой обратной связью — способствуют успешному обучению на рабочем месте.

Исследование показывает, что мышление развивается по принципу «используй или потеряешь» [4]. Нейробиологи называют данный феномен «зависимость от опыта». Наш опыт не только формирует информацию, которая входит в наш мозг через системы восприятия, но и влияет на способ, с помощью которого он эту информацию обрабатывает. Опыт способствует развитию наших способностей в обработке конкретных форм информации. Как только сотрудник привыкнет игнорировать замечания или поведение потребителей, потому что они не соответствуют описанным в инструкции, у него в сознании накапливается определенный опыт, и он в дальнейшем игнорирует потребителей во всех ситуациях. Этот вид приобретенной беспомощности [5] может быть очень опасным для торговых организаций и предприятий сферы услуг, поскольку первые впечатления играют важнейшую роль в построении или разрушении вовлеченности клиента.

Каждый контакт сотрудника с потребителем дает возможность для построения и укрепления эмоциональной связи клиента с компанией или, наоборот, ведет к ее ослаблению.

Наличие взаимоотношений «сотрудник/клиент» означает не только, что компании стремятся создать сильные эмоциональные связи с потребителями, но часто представляют собой скрытый резерв для укрепления этих взаимосвязей. До сих пор в большинстве компаний самые низкооплачиваемые и наименее оцененные сотрудники — это в основном те, кто общается с клиентами напрямую, т. е. кассиры, консультанты, сервис-

ные работники. Для того чтобы сотрудники компании гарантированно вовлекали потребителей, необходимо прежде всего повысить уровень вовлеченности самих сотрудников.

Вовлекайте каждого сотрудника

Важно понять, что сделать вовлеченным можно почти каждого сотрудника. Это нелегко, но возможно.

Психологи часто рассматривают личностный потенциал человека с точки зрения «черт его характера в сравнении с его психологическими особенностями». Черты характера — это врожденные качества, которые делают нас такими, какие мы есть, независимо от нашего темперамента, т. е. от того, являемся ли мы интровертами или экстравертами, сангвиниками или меланхоликами. Психологические особенности — это формы поведения человека, которые изменяются в соответствии с обстоятельствами.

Мы уже знаем, что такая черта характера, как любознательность, не является врожденной. Другими словами, уровень вовлеченности человека в работу не является предопределенным, и почти любого можно увлечь делом. Мы говорим «почти», поскольку есть сотрудники, которые никогда не станут вовлеченными, где бы и над чем бы они ни работали. Но это скорее исключение. Подавляющее большинство сотрудников можно вовлечь, если предложить им роль, которая соответствует их личности. Компании могут значительно повысить результативность отдельного сотрудника, рабочей группы и организации путем повышения уровня вовлеченности людей на уровне локальных отделов и подразделений.

Результаты исследования показывают, что повышение вовлеченности — дело не только трудоемкое, но и полностью выполнимое в рабочих группах, которые выбирают именно такой подход к менеджменту. Мы уже наблюдали, как в негативно настроенных рабочих группах происходили глубокие преобразования, в результате которых сотрудники становились вовлеченными и изо всех сил стремились внести свой вклад в успех своей компании. Поэтому организации, которые при наличии потенциала для преобразований не пытаются их реализовать, заслуживают лишь осуждения.

Все инициативы реализуйте на локальном уровне

Во время нашего исследования мы сделали важное открытие. Оказывается, вопреки общепринятому мнению вовлекать сотрудника необходимо на локальном уровне. Уровень вовлеченности сотрудников в пределах одной компании может быть очень разным. В большинстве изученных

нами компаний присутствовали как рабочие группы с очень высоким уровнем вовлеченности, так и группы с очень низким уровнем вовлеченности. Это опровергает результаты многих исследований в области менеджмента, которые проводились на уровне всей компании. Ведь хотя сильное руководство необходимо компании для создания вовлеченности и достижения высокой результативности, реальная работа выполняется «на местах». Задачу по созданию вовлеченности менеджеры решают, повышая ее уровень у каждого конкретного сотрудника и уделяя пристальное внимание каждому из пунктов в системе измерения Q^{12} . Нередко самым успешным из изученных нами компаний это удается потому, что у них просто много таких менеджеров. Когда руководство компании запускает программу повышения вовлеченности сотрудников всех уровней, менеджеры высшего звена вовлекают менеджеров среднего звена, а последние обычно проводят такую же работу среди своих подчиненных. Этот эффект каскада имеет место при реализации практически всех инициатив компании. Таким образом, система измерения вовлеченности Q^{12} отражает, насколько хорошо организация адаптируется к изменяющимся условиям; компания с самыми вовлеченными сотрудниками часто быстрее и находчивее других реагирует на изменения, происходящие как в рамках самой компании, так и на рынке в целом.

Вовлеченные сотрудники не только оптимальным образом отвечают на запросы потребителей и реагируют на стрессовые ситуации. Главный вклад вовлеченности в успех компании — это рост нематериальных активов, создаваемых вовлеченными сотрудниками после того, как они получают определенный вотум доверия и независимость, необходимые для разработки новаторских подходов и стратегий. Роберт Нойс проявил свои креативные способности, когда ему предоставили свободу действий. Ему необходимо было заново почувствовать интерес к работе, чтобы его креативность и новаторство раскрылись с новой силой.

Если залогом устойчивого роста компании являются вовлеченные сотрудники и создаваемые ими нематериальные активы, то компании должны прикладывать все усилия, чтобы мобилизовать их творческие способности. В истории можно найти множество примеров того, как изобретатель-одиночка, преодолевая трудности и преграды, совершает открытия огромной важности в науке и технике. Но в действительности немногие из этих открытий совершались в полной изоляции. Большинство научных, технологических и коммерческих открытий являются продуктом обмена идеями, который имеет место, когда талантливые люди работают над решением одних и тех же задач. Считается, что открытия обычно совершаются, когда таланты собираются вместе в относительно небольших группах, где способности и уникальные особенности людей оптимальным образом сочетаются и работают на единую цель.

Другим способом развития креативности у сотрудников является поощрение их активного общения друг с другом и с менеджерами. В исследовании [6] показано, как менеджеры могут налаживать тесные взаимосвязи между сотрудниками в рабочих группах. По мнению исследователей, лучшим способом создать сильную эмоциональную связь ребенка с родителями являются рассказы родителей о своем детстве, особенно если эти воспоминания наполнены эмоциями. Таким образом, силу взаимосвязи ребенка и родителей определяют не рассказы о детстве сами по себе, а то, насколько эмоционально родители преподносят их ребенку. Отношения между сотрудниками и менеджерами также во многом зависят от того, какой стиль общения они используют. Укрепить эти взаимоотношения можно, введя в практику компании неформальный и эмоциональный стиль общения, что почти наверняка усилит эмоциональную привязанность сотрудников к организации.

Таким образом, главной составляющей процесса создания эмоциональной привязанности является тип общения между сотрудниками. Исследования в области высшей нервной деятельности человека помогли объяснить роль социальных взаимодействий в создании и закреплении опыта в нашем сознании. Содержание поступающей в мозг информации и «интерперсональный опыт», по-видимому, связываются теми же рефлекторными дугами, которые отвечают за инициацию эмоциональных процессов. Наше исследование мозга потребителей с помощью томографа показало, как этот процесс работает на практике. В этом исследовании мозг потребителей, которые были эмоционально связаны с розничным магазином, был значительно активнее, когда они думали об этом магазине, по сравнению с мозгом потребителей, которые имели низкий уровень эмоциональной привязанности. Эта повышенная активность мозга была сконцентрирована в пяти конкретных областях, отвечающих за эмоции, эмоционально-когнитивные процессы и память.

Существует много способов повысить вовлеченность, кроме поощрения общения между сотрудниками и высвобождения коллективной силы команды. Человек — сложное существо и в своей жизни нацелен не только на личностное саморазвитие. Мы все нуждаемся в мотивации, а наши действия необходимо координировать, чтобы коллективные усилия принесли значимый результат. И в первую очередь сотрудничество невозможно без какой-либо обратной связи. Здесь под обратной связью мы понимаем вознаграждение, получаемое сотрудником: это вознаграждение должно соответствовать затраченным им усилиям. Без соответствующего вознаграждения сотрудники испытывают эмоциональный дискомфорт, что, в свою очередь, запускает биологические механизмы стресса.

Человеку очень важно чувствовать, что он контролирует события и может влиять на свое окружение. Отсутствие признания и вознаграждения

дения убивает желание участвовать в жизни компании и ее коллектива. Вознаграждение не обязательно должно быть материальным и выражаться в высокой заработной плате и премиях; оно также включает похвалу и признание, дополнительные полномочия или независимость при решении рабочих задач. Однако похвала и признание не должны быть безусловными. Для психологического комфорта и эмоциональной устойчивости человеку нужно, чтобы его ощущение успеха подкреплялось конкретными действиями. Эти «конкретные действия» имеют важное значение, поскольку восприятие своей результативности самим сотрудником и его окружением может существенно различаться. Исследование показало, что среднестатистический человек на вопрос о его эффективности обычно отвечает, что она выше среднего [8]. Но это невозможно (не может эффективность каждого человека быть выше среднего, а значит, большинство из нас неверно себя оценивает. И в связи с этим также невероятно важны доверительные отношения между сотрудниками, поскольку доверие помогает каждому члену команды работать эффективно и получать объективную оценку.

Рабочая среда, соответствующая психологическим потребностям, способствует тому, что сотрудник вносит существенный вклад в общую результативность команды, а также является своеобразным буфером в стрессовых ситуациях. Так же, как прививка формирует иммунитет к болезни, высокая вовлеченность сотрудников обеспечивает им иммунитет от возможных стрессов в процессе работы.

Выводы

Повышение вовлеченности сотрудника начинается с удовлетворения его основных потребностей, а именно с создания комфортной рабочей среды. Принципы, описанные в этой главе, отражают не идеальное представление об окружающем нас мире, а фундаментальные потребности, которые должна удовлетворять рабочая среда, если мы хотим, чтобы наши сотрудники чувствовали себя комфортно. Эти эмоциональные ожидания берут начало в глубинном стремлении человека к социальной и биологической адаптации к внешней среде и служат своеобразными критериями того, насколько хорошо мы себя чувствуем на рабочем месте и получаем ли мы адекватное вознаграждение за нашу работу.

Эти эмоциональные ожидания нельзя представлять как некий контрольный список, который постоянно находится у нас в голове и который компания непременно должна выполнить; скорее они отражают субъективное восприятие нами рабочих ситуаций или взаимоотношений в коллективе. Подумайте о людях, которые вам ближе всего: неужели вы близки с ними только потому, что вам это выгодно? Скорее вы близки с ними,

потому что они вызывают у вас теплые чувства. Так же и сотрудники оценивают свою рабочую среду в зависимости от того, какие эмоции они получают на работе. Хотя они могут представить целый перечень объективных выгод, которые им дает работа, — заработная плата, медицинское страхование, оплачиваемый отпуск и удобное местоположение офиса — каждый человек пропускает эти выгоды через фильтр собственных эмоциональных ожиданий, которые влияют на его вовлеченность.

Создать рабочую среду, которая бы отвечала потребностям сотрудника, — сложная задача, но выполнимая. Наше исследование показывает, что экономические подразделения, которым удается ее решить, имеют заметно более высокую продуктивность и лучшие финансовые показатели по сравнению с теми, кому это не удается. Мы убедились в этом, когда проводили первое исследование вовлеченности сотрудников в организации. Почти всегда находились рабочие группы с чрезвычайно высоким уровнем вовлеченности и соответственно отличными финансовыми результатами, но встречались и рабочие группы с низким уровнем вовлеченности, которые не демонстрировали выдающихся финансовых результатов и не могли похвастаться качественным обслуживанием потребителей. Наше исследование американских компаний выявило, что только один из трех сотрудников средней компании может уверенно заявить, что имеет возможность каждый день делать то, что у него получается лучше всего [9] (в других странах этот показатель обычно ниже). В том, что так много сотрудников не удовлетворены своей ролью в компании, виноват прежде всего менеджмент. Это что касается отрицательных моментов. А положительные заключаются в том, что компании могут изменить эту ситуацию, если обратят внимание на таланты каждого сотрудника и предоставят ему работу в соответствии с его способностями или перераспределят роли сотрудников так, что им будет комфортно работать.

Вовлеченность сотрудников обеспечивает стартовую точку для повышения эффективности организации. Главное помнить, что повышать ее нужно на уровне локальных экономических подразделений и что разные подразделения компании демонстрируют разную эффективность. Анализ того, как эта нестабильность показателей влияет на благополучие всей компании, является ключом к управлению организации по методу Human Sigma.

Глава 10

Изменчивость на локальном уровне — бедствие организации

Думать глобально, действовать локально!
Рене Дюбуа, эксперт ООН

Рене Дюбуа, эксперт конференции ООН по вопросам охраны окружающей среды, полагал, что все силы и энергию можно направить на решение глобальных проблем окружающей среды только при одновременном рассмотрении культурных, экономических и экологических условий, которые имеют место на уровне отдельных регионов. Он утверждал, что устойчивого глобального изменения окружающей среды невозможно достичь, если сконцентрировать все действия только на глобальном уровне, такое изменение должно стать результатом тысяч и тысяч локальных изменений. Его фраза: «Думать глобально, действовать локально» как нельзя лучше отражает способ решения проблем по принципу «снизу вверх», начиная с локального уровня [1]. Призыв Дюбуа можно адресовать и руководителям ведущих компаний, которые постоянно стремятся идти вперед и создавать устойчивые изменения. Однако удивительно, как мало лидеров в сфере бизнеса принимают во внимание этот мудрый совет.

Но что означает фраза «Думать глобально, действовать локально» в бизнесе? Мы понимаем под ней то, как компания контролирует и применяет в своей работе показатели, отражающие результат ежедневного управления бизнесом. Например, ведущий авиаперевозчик, руководствуясь этим принципом, позиционирует себя как лидера отрасли, делая на

глобальном уровне акцент на своевременной доставке пассажиров, а на локальном уровне — на соблюдении расписания движения самолетов. Или розничный торговец одеждой заявляет о себе как о лидере отрасли по показателю удовлетворенности потребителей и приводит в качестве доказательства данные независимого изучения потребителей категории. Еще пример: банк, обслуживающий физические лица, объявляет, что ему пятый год подряд присуждается награда как одному из лучших банков страны по работе всех его филиалов. Эти заявления могут казаться вполне объективными, но даже беглый анализ своевременности доставки пассажиров авиаперевозчиком, непредвзятые беседы с потребителями, делающими покупки в разных торговых точках розничной сети, или оценка работы филиалов банка непременно выявят значительное расхождение взглядов потребителей и сотрудников на качество и эффективность, которые скрываются за усредненными показателями. В одной и той же компании-авиаперевозчике некоторые рейсы всегда отклоняются от расписания, другие всегда совершаются вовремя. В компании розничного торговца один магазин предлагает исключительный сервис потребителям, в то время как другому приходится буквально тащить потребителя за руку в свой магазин. В одном и том же банке одни филиалы работают прекрасно, другие ужасно.

Усредненных показателей эффективности работы, определяемых высшим руководством, недостаточно для оценки состояния компании

Итоговые показатели эффективности компаний, определяемые на высшем уровне и представляющие собой основные показатели работы, могут подкрепить маркетинговые заявления компании и даже заставить директоров и менеджеров поверить в то, что их компании действительно самые эффективные на рынке. Но усредненность итоговых показателей обуславливает значительную изменчивость их эффективности на локальном уровне. Это означает, что руководители и менеджеры не получают адекватную информацию и инструменты, которые им необходимы, чтобы эффективно управлять сотрудниками и повышать результативность компании.

Изменчивость эффективности на локальном уровне характеризуется несколькими ключевыми моментами. Во-первых, эта изменчивость весьма существенна. Мы можем наглядно показать изменчивость эффективности в сети магазинов розничной торговли, построив частотную гистограмму эффективности работы 1100 магазинов, в которых значение эффективности определялось на основе ключевых показателей системы оценки (на основе опросов потребителей) [2] (рис. 10-1).

Эффективность работы изменяется при переходе от одного магазина к другому

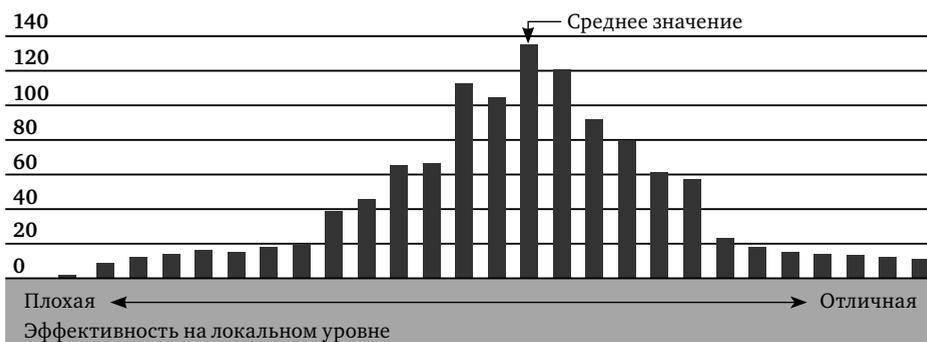


Рис. 10-1. Изменение эффективности работы в зависимости от местоположения магазина

Эффективность на локальном уровне

Поскольку диаграмма дает известную колоколообразную кривую, модель эффективности приближается к кривой нормального распределения. Это означает, что изменчивость на локальном уровне является в основном неуправляемой. Для потребителя такая нестабильность имеет критическое значение, причем впечатления потребителей невозможно усреднить (поскольку это качественный показатель, а не количественный). Потребители очень чутко реагируют на постоянство (или непостоянство) предоставляемых компанией продуктов или услуг. Неравномерная или скачкообразная кривая значений результативности характерна для компаний с низкой эффективностью. В отличие от них компании мирового класса характеризуются не только высоким качеством своих предложений, но также и тем, насколько постоянно это качество во времени и в разных подразделениях и филиалах компании. Сильная изменчивость показателей восприятия потребителей и восприятия сотрудников в компаниях торговли и сферы услуг представляет угрозу их устойчивости.

Значительная изменчивость эффективности внутри компании предполагает, что единственный способ управлять изменчивостью (и соответственно повысить эффективность на локальном уровне) заключается в том, чтобы обеспечить обратную связь между сотрудниками и результатами их работы там, где эффективность меняется в широких пределах. Это может быть магазин, отделение банка, местный офис компании или команда продавцов, т. е. локальное подразделение, где имеет место взаимодействие потребителя с сотрудником и где рождаются впечатления клиентов. Поскольку сфера влияния менеджеров подразделений ограничена, показатели эффективности работы компании (основанные

на данных опросов потребителей), на которые они опираются при управлении своими подразделениями, также нужно определять на локальном уровне.

Представьте, что врач, вместо того чтобы измерить ваш пульс, вносит в вашу медицинскую карту среднее значение пульса жителей вашего города. Вам это кажется абсурдным, но примерно так поступают многие компании. Жизненно важные показатели взаимодействия «потребитель/сотрудник» часто оценивают не на том уровне, который имеет практическое значение для управления ситуацией и эффективностью. Что значит для вас как для потребителя заявление розничного торговца одеждой о том, что он является лидером отрасли по удовлетворению запросов своих потребителей, если вы постоянно конфликтуете с обслуживаемым персоналом в местном магазине? И какое имеет значение лично для вас тот факт, что ваш банк заявляет о себе как об одном из лучших мест работы, если вы как сотрудник своей работой в отделении этого банка разочарованы? Поскольку ключевые для организации показатели обычно вычисляются усредненно, они не дают представления об истинном положении вещей в тех подразделениях, которые требуют улучшений.

Жизненно важные показатели взаимодействия «сотрудник/клиент» полезны только в том случае, если они измерены на соответствующем уровне внутри организации. Для организаций торговли и сферы обслуживания таким уровнем являются места взаимодействия «сотрудник/клиент».

Рассмотрим пример с Telecom R, главным провайдером услуг междугородной/международной телефонной связи. Чтобы оценить удовлетворенность клиентов, Telecom R регулярно измеряет показатели эффективности на уровне всей компании путем анализа опросов случайной выборки клиентов, которые недавно звонили в службу связи с потребителями. Telecom R также ежегодно проводит выборочные опросы сотрудников по всей компании.

Теперь представьте, что вы являетесь менеджером Telecom R и вам присылают копию результатов ежеквартального опроса удовлетворенности потребителей, из которого вы узнаете, что 88% потребителей, которые заключили договоры с одним из колл-центров компании, были удовлетворены обслуживанием. Отчет ежегодного опроса сотрудников выявил, что только 40% сотрудников компании считают, что получают адекватную заработную плату за свою работу. Но что дает эта информация лично вам как локальному менеджеру? Любой, кто пытался как-то использовать этот тип информации, может подтвердить, что она говорит не слишком много. Для того чтобы верно оценить все аспекты взаимодействия «сотрудник/клиент», вы должны внедрить систему оценки эффективности работы на все уровни организации.

Давайте проанализируем опыт крупной торговой сети продовольственных магазинов Grocer C. Компания Grocer C регулярно оценивает мнения клиентов о своей работе путем опроса случайной выборки потребителей. Затем составляется оценочная ведомость, или карты балльных оценок для подразделений разных уровней: национального, регионального и даже районного. Компания также измеряет эффективность на уровне отдельного магазина, проводя опросы потребителей, которые делают покупки именно в нем. В одном районе есть два магазина сети, расположенные в нескольких милях друг от друга. Показатели эффективности работы в одном из этих магазинов очень высокие. В другом магазине те же самые показатели чрезвычайно низкие. Поскольку Grocer C проводит свои измерения корректно, на всех уровнях, то значение эффективности сильно варьируется, что невозможно было бы выявить, если бы эффективность определялась путем усреднения всех значений. Вооруженные этой подробной информацией, менеджеры компании могут предпринять соответствующие действия в магазинах, которым больше всего необходимы изменения.

И наконец, рассмотрим опыт банка T. Некоторое время назад руководители компании осознали, что сотрудники банка вносят свой вклад в доходность компании двумя путями. Мы бы определили первый путь как прямой путь «затраты/эффективность», т. е. сотрудники компании увеличивают доходность компании путем повышения эффективности и снижения затрат. Приверженные компании сотрудники работают значительно лучше, чем их менее лояльные коллеги. Более того, они дольше остаются в фирме, снижая таким образом затраты на обучение и освоение смежных профессий. Высокая результативность сотрудников позволяет снизить конечную стоимость обслуживания клиентов, и, таким образом, сотрудники вносят свой вклад в увеличение доходности компании. Второй путь — это не прямое влияние на доходность компании. Продуктивные и вовлеченные сотрудники создают более прочные связи с клиентами, что ведет к более высокой степени удержания клиентов, большей доходности и росту. Сотрудники, которые создают и поддерживают прочные связи с клиентами, оказывают не прямое воздействие на финансовое здоровье компании.

Раньше банк T с целью повышения результативности сотрудников и усиления их ответственности постоянно проводил опросы сотрудников по широкому спектру вопросов. Руководители компании надеялись, что опросы помогут определить ключевые проблемы сотрудников, решение которых повысит удовлетворенность персонала и, соответственно, его результативность. Но так как банк T проводил свои измерения на уровне всей компании и, значит, получал усредненные показатели эффективности, не отражающие истинного положения дел в подразделениях локального уровня, то его усилия оказались напрасными.

Такая ситуация сохранялась до тех пор, пока банк Т, пытаясь повысить продуктивность сотрудников, не начал анализировать отношение к компании сотрудников каждого отделения и пока руководители компании не разобрались в проблемах и возможностях, которые возникают на уровне каждого подразделения. Руководители банка обратили внимание, что в их организации существует огромный диапазон восприятия компании сотрудниками — от сотрудников, которые получали огромное удовольствие и удовлетворение от своей работы, и до сотрудников, которые испытывали отвращение к ней. Руководство банка Т также обнаружило, что продуктивность его сотрудников сильно варьируется: некоторые рабочие группы обслуживали потребителей на уровне самых высоких стандартов, в то время как другие делали это спустя рукава.

Изменчивость результативности сотрудников локальных подразделений — бедствие для организации

Если вы определите, какие факторы влияют на результативность локальных подразделений, то сможете, управляя этими факторами, повысить эффективность взаимодействия «сотрудник/потребитель». Около двух десятков лет назад Эдвардс Деминг и Джозеф Джуран заметили, что наличие изменчивости в показателях продуктивности угрожает жизнеспособности предприятия, потому что служит первым доказательством того, что управление бизнесом является неэффективным [3]. Чем в более широких пределах изменяется продуктивность, определяемая по ключевым показателям, тем дороже обходится ведение бизнеса — с точки зрения операционных расходов и потери доходов (например, потери клиента).

Непостоянство значений показателя эффективности является для организации настоящим бедствием. И хотя кривой распределения эффективности присуща вариативность, значение этой изменчивости само по себе является главным индикатором «состояния здоровья» организации. К сожалению, в большинстве организаций изменчивость эффективности взаимодействия «сотрудник/клиент», как правило, не определяют. В корпоративных отчетах эти показатели часто описываются в общих чертах. В таком случае не удастся выявить истинный диапазон изменчивости результативности сотрудников, которая существует в организации, и обеспечить каждый локальный уровень подробной информацией, которая так необходима линейным менеджерам. В результате изменчивость остается высокой и зачастую неопределяемой, что ведет к снижению прибыли и роста, а в конечном счете — к стагнации компании.

Три предыдущих примера подтверждают одно из наших самых важных открытий: анализ эффективности взаимодействия «сотрудник/

клиент» показывает, что значения продуктивности варьируются в широком диапазоне в зависимости от рабочей группы в пределах одной компании. Этот огромный диапазон изменения продуктивности на локальном уровне требует управления. Более того, наличие такого диапазона говорит о том, что не существует единой корпоративной культуры компании, как не существует двух одинаковых впечатлений о ее бренде у двух групп потребителей.

Интересно, что компании ежегодно тратят миллионы долларов и прилагают массу усилий, чтобы создать устойчивые и четкие имидж и позиционирование бренда. Наше исследование предполагает, что большая часть этих инвестиций в бренд делается впустую. Изменчивость показателя, отражающего восприятие бренда потребителем, и его зависимость от места взаимодействия «сотрудник/потребитель» означают, что все контакты потребителя и бренда различны, поэтому у разных потребителей создается разное впечатление о бренде. То есть у компании может быть так столько брендов, сколько у нее локальных подразделений и точек соприкосновения «сотрудник/клиент» в этих локальных подразделениях.

Модели достижения эффективности, описанные в примерах, можно встретить в организациях разных типов: крупных и мелких, занимающихся разными видами бизнеса и принадлежащих разным отраслям промышленности по всему миру. Конечно, менеджерам удобнее считать, что изменчивость обусловлена факторами, которые устанавливает и изменяет руководство компании, т. е. менеджеры предпочитают централизованное управление факторами, влияющими на эффективность. Однако наше исследование установило, что существующие модели эффективности не могут полностью объяснить происхождение статистических различий для экономических подразделений и рабочих групп. Например, в сети розничных магазинов одежды такие неизменяемые факторы, как срок работы магазина, его местоположение, размер, демографическая ситуация на местном рынке и наличие или отсутствие конкуренции, лишь частично обуславливают изменчивость продуктивности. Даже если исключить из анализа влияние этих факторов, изменчивость продуктивности все равно сохранится. Аналогичные аргументы можно привести и для изменчивости продуктивности, определяемой на основании опросов сотрудников.

Таким образом, получается парадокс. Если мы предположим, что традиционный маркетинговый инструмент 4P остается относительно постоянным в одной и той же компании, тогда эти не могут объяснить наблюдаемую изменчивость во впечатлениях потребителя. Эти факторы, которые играют важную роль в создании и поддержании вовлеченности потребителя, должны управляться централизованно. Усовершенствованные методы, такие как шесть сигм, идеально подходят для управления факторами такого типа.

Если признать, что инструменты 6P не являются причинами изменчивости на локальном уровне, то у нас остается единственный набор факторов, которые его объясняют: менеджмент локальных подразделений, а также различие между сотрудниками, которые непосредственно взаимодействуют с потребителями. Процессы или политика компании сами по себе не могут быть главной причиной изменчивости продуктивности, потому что абсолютно одинаковы во всех подразделениях и не изменяются при переходе от одного локального уровня к другому. Поиск главной причины изменчивости должен быть сфокусирован на том, как именно процессы и политики реализуются на локальном уровне.

Успешная реализация стандартизованных процессов, которые способствуют созданию вовлеченности у потребителей и одинаковы для всех экономических подразделений, зависит от качества исполнения: кто исполняет и как этим исполнением управляют. Поэтому руководители компаний должны сосредоточиться на факторах, снижающих изменчивость процессов, в которых участвуют люди и которые реализуются на локальном уровне. Простой и гибкий подход, ориентированный на снижение изменчивости на локальном уровне, позволяет каждому подразделению компании выявлять и устранять причины низкой вовлеченности клиента. Любое подразделение может улучшить свою продуктивность независимо от стартовых условий. Урок нашего исследования заключается не в том, что экономическое подразделение С непременно должно быть таким же прибыльным, как подразделение А, а в том, что подразделения С и А могут значительно повысить свою продуктивность, если они внесут соответствующие изменения в работу и смогут полностью удовлетворять требования своих потребителей и сотрудников. Из нашего анализа не следует, что работу экономического подразделения невозможно улучшить, если на данный момент в нем отсутствуют условия для этого.

Это подводит нас к третьему правилу менеджмента Human Sigma.

Правило 3: думать нужно глобально, а измерять показатели и действовать — локально: вы должны измерять показатели эффективности работы и управлять взаимодействием «сотрудник/клиент» на уровне локальных подразделений.

Достаточно ли хорошо ваши показатели продуктивности отражают положение дел в вашей организации, чтобы обеспечить менеджеров локальных подразделений информацией, необходимой им для эффективного управления?

Глава 11

Human Sigma в действии

Прогнозировать трудно — особенно будущее.

Датская поговорка

Бакминстер Фуллер — известный футурист, философ, архитектор и изобретатель, чье имя связано с популярным сегодня термином «синергизм». В своей эпохальной книге «Техническое руководство для космического корабля «Земля» Фуллер пишет: «Синергизм является единственным словом в языке, которое означает поведение целых систем, не прогнозируемое путем наблюдения за частями этих систем или за субъединицами частей этих систем. По химическому составу пальца ноги нельзя определить, что он принадлежит человеку» [1].

Фуллер описывает одно из главных понятий его общей теории систем, но примеры синергизма можно найти в таких областях, как химия, металлургия, медицина и т. д. Например, обезболивающий эффект кодеина можно усилить путем добавления ацетаминофена (тайленола): действие двух компонентов дает более выраженный эффект, чем каждый компонент в отдельности, причем суммарное действие компонентов больше аддитивного действия двух лекарств.

Аналогично индивидуальные свойства различных лекарств, применяемых для борьбы с ВИЧ-инфекцией, можно усилить, если применять их комбинированно. При этом комплексное действие лекарств оказывается значительно большим, чем действие отдельных компонентов. Не будем больше злоупотреблять примерами, а просто заметим, что концепция синергизма является сутью Human Sigma.

Мы описали набор инструментов, которые могут помочь вашей компании оценивать и более эффективно управлять эффективностью отдельных элементов взаимодействия «сотрудник/клиент». Однако если вы

будете рассматривать эти две человеческие системы как дискретные функции, а не как единое целое, то не сможете оценить их потенциал для создания устойчивых изменений в организации. Преимущество метода Human Sigma будет реализовано тогда, когда организации подойдут к взаимодействию «сотрудник/клиент» как к взаимозависимой и синергической системе. Если компания управляет вовлеченностью клиентов и сотрудников, используя метод Human Sigma, то они (клиенты и сотрудники) могут укрепить и усилить финансовую жизнеспособность вашей организации.

Сложим части в единое целое

Традиционно взаимосвязь между отношением сотрудников к компании, запросами потребителей и финансовым результатом рассматривается как логически последовательная цепочка, в которой каждая предыдущая переменная влияет на последующую. Считается, что вовлеченные сотрудники создают вовлеченных потребителей, которые обеспечивают финансовые успехи организации. Хотя такой взгляд является вполне логичным, мы полагаем, что он не передает истинную сложную природу взаимозависимостей между вовлеченностью сотрудника, вовлеченностью потребителя и общим финансовым результатом деятельности организации.

Вовлеченность сотрудника напрямую влияет на вовлеченность потребителя, причем это влияние можно измерить [2]. Как сердце и легкие человека действуют как единое целое, чтобы доставлять кислород ко всем частям нашего организма, так и сотрудники и потребители взаимодействуют, усиливая финансовую мощь компании. Объединение жизненно важных показателей вовлеченности сотрудника и вовлеченности потребителя в единое целое — показатель эффективности работы компании, измеряемый по методу Human Sigma, — позволяет всесторонне оценить работу динамической системы «потребитель/сотрудник». Здесь так же, как и в рассмотренных примерах, комплексная эффективность человеческих систем существенно превышает результативность работы каждой из них по отдельности.

Оптимизация

Впервые мы оценили комплексный эффект показателей вовлеченности сотрудника и потребителя несколько лет назад, работая над проектом по заказу крупного розничного торговца. Перед нами стояла задача — оценить и улучшить качество взаимоотношений потребителей и сотрудников этой компании. Мы собирали данные, отражающие вовлеченность сотрудников и потребителей, для каждого магазина розничной сети. В результате

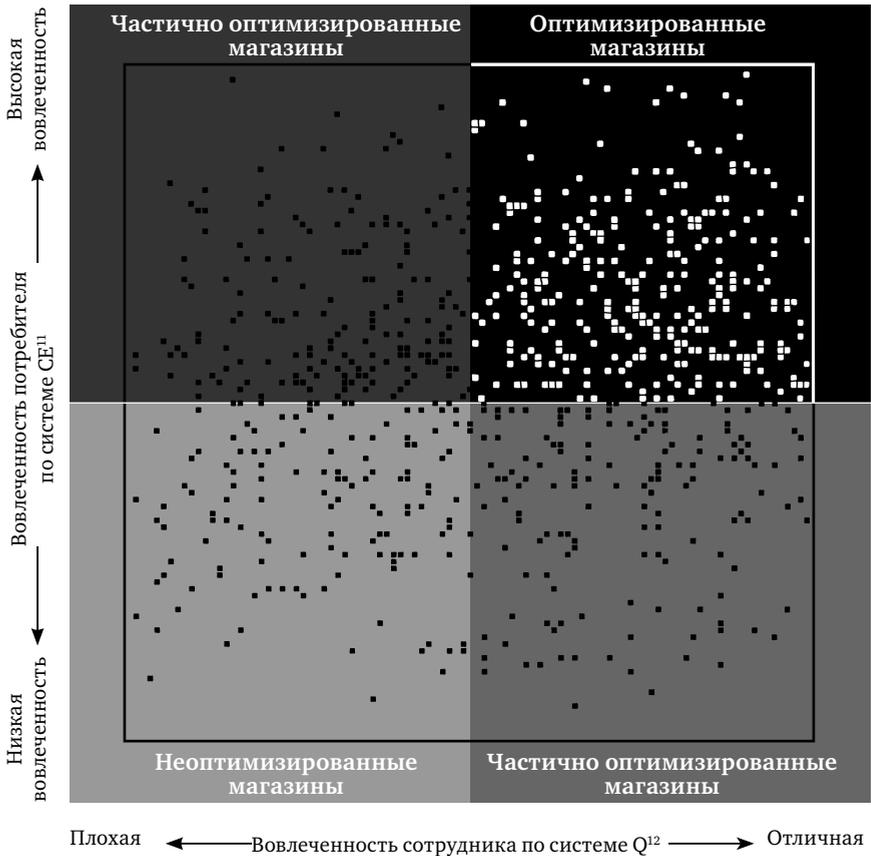
мы обнаружили сильную связь между финансовым результатом компании и вовлеченностью потребителей и сотрудников в каждом магазине, где проводились измерения. В магазинах эти два показателя эффективности работы компании применялись независимо друг от друга, поскольку за них отвечали разные подразделения. Отдел управления персоналом занимался вопросами вовлеченности сотрудников, в то время как производственные отделы отвечали за программу повышения вовлеченности потребителей. Как и следовало ожидать, обратной связи между двумя командами не существовало — сотрудники кадрового и производственных отделов редко, если вообще когда-либо, общались друг с другом.

Но однажды менеджер, ответственный за программу повышения вовлеченности сотрудников, случайно встретился в кафетерии компании со своим коллегой, отвечающим за программу вовлеченности потребителей, и между ними произошел дружеский обмен мнениями об этих программах. Выяснилось, что самые прибыльные магазины использовали методы, которые можно было бы применять в магазинах с худшими результатами. Помня о главных принципах цепочки «обслуживание потребителей — прибыль компании», решили, что было бы интересно сравнить данные, на основании которых магазины были признаны лучшими по каждому показателю эффективности. Они надеялись, что список магазинов с лучшими показателями по вовлеченности потребителей и список магазинов с лучшими показателями по вовлеченности сотрудников будут практически идентичными.

Сначала мы определили 10 лучших и 10 худших магазинов по показателю вовлеченности сотрудников. Аналогичным образом мы выделили 10 лучших и 10 худших магазинов по показателю вовлеченности потребителей. Затем мы приняли допущение, что магазины, которые преуспели в выполнении программы по созданию вовлеченных сотрудников, также должны быть среди лучших по показателю вовлеченности потребителей. К сожалению, мы были не правы: только один магазин оказался в обоих списках. Слегка озадаченные таким исходом событий, мы попытались найти объяснение этому результату.

Выяснилось, что магазины, имевшие оценки выше среднего по показателю вовлеченности потребителей или по показателю вовлеченности сотрудников, внесли значительно больший вклад в финансовые результаты компании, чем магазины, которые имели низкие баллы по обоим показателям. Более того, успешно работающие магазины, которые имели высокие оценки по обоим показателям, превосходили по эффективности те магазины, которые имели высокую оценку по одному из этих двух показателей.

Данные результаты означают, что взаимодействие вовлеченного потребителя и сотрудника способствует усилению финансовой мощи всей



Ось ординат — вовлеченность потребителя (в баллах) по системе CE^{11} , ось абсцисс — вовлеченность сотрудника (в баллах) по системе оценивания Q^{12} .

Рис. 11-1. Оптимизация: диаграмма распределения эффективности работы магазинов

организации. Эту взаимосвязь можно изобразить графически (рис. 11-1). Каждая точка на этом графике представляет отдельный магазин сети, работа которого оценивается по двум показателям — вовлеченность потребителя и вовлеченность сотрудника. Сильный разброс точек говорит о наличии значительной вариации эффективности работы на уровне экономического подразделения, оцениваемой по двум показателям.

Наше дальнейшее исследование подтвердило, что эта модель является верной не только для крупной сети магазинов розничной торговли, но и для компаний разного размера и разных отраслей промышленности. С точки зрения эффективности экономического подразделения вовлечен-

ность потребителя и вовлеченность сотрудника, как кодеин и ацетаминофен, усиливают действие друг друга, создавая возможность для роста финансовых результатов компании в целом.

Метаанализ по методу Human Sigma

Чем больше ситуаций мы анализировали с помощью метода Human Sigma, тем больше мы обнаруживали фактов, подтверждающих взаимосвязь между эффективностью работы и вовлеченностью сотрудников и потребителей в компаниях разных типов, размеров и местоположения. Используя эти данные, мы сумели изучить взаимосвязь между вовлеченностью сотрудников и потребителей и финансовыми показателями в разных компаниях и отдельных подразделениях с помощью статистических методов, называемых метаанализом. Метаанализ позволил нам объединить данные исследований разных компаний, которые применяли различные финансовые показатели оценки эффективности. Этот метод является очень информативным, поскольку он учитывает ошибки измерения и ошибки выборки. Метаанализ исключает систематические ошибки и обеспечивает достоверность оценки, позволяя установить истинную взаимосвязь между двумя или более переменными.

Статистические данные, выявляемые в ходе метаанализа, также позволяют установить наличие или отсутствие факторов, влияющих на взаимосвязь переменных. Метаанализ количественных данных выполняют в разных областях науки и в разных сферах деятельности человека: психологической, образовательной, медицинской, подбора персонала и т. д. Научная литература, посвященная проблемам поведения человека и общественным наукам, включает множество исследований с явно противоречивыми выводами. Однако метаанализ позволяет оценивать средние или типичные взаимосвязи между переменными и делать поправки для различных источников вариаций. Он является методом, посредством которого можно определить, действительно ли можно обобщить данные, собранные в разных ситуациях (например, в разных компаниях или в подразделениях одной компании, которые занимают разное географическое положение) [3].

Наш метаанализ зависимости финансовых результатов компаний от вовлеченности сотрудников и потребителей включает анализ 1979 экономических подразделений 10 стран из сферы услуг, торговли, розничной торговли, финансов [4] (рис. 11-2). Анализ показывает, что финансовые результаты отдельных экономических подразделений, у которых оба показателя вовлеченности (сотрудника и потребителя) имеют значения выше среднего в рамках базы данных по вовлеченности (такие экономические подразделения мы называем подразделениями, оптимизированными по

Human Sigma) в 3,4 раза выше, чем у подразделений, у которых эти же показатели имеют значения ниже среднего. Подразделения, у которых один из показателей вовлеченности выше среднего, также имеют финансовые результаты в два раза выше, чем подразделения, не отличающиеся высокими показателями вовлеченности [5].

Из результатов анализа видно, что коэффициенты влияния в каждом квадранте показывают средний чистый выигрыш в эффективности для экономического подразделения данного квадранта, т.е. во сколько раз эффективность подразделения, находящегося в данном квадранте, выше эффективности экономических подразделений, представленных в квадранте, где коэффициент влияния принят равным единице.

Коэффициенты влияния были нормированы для того, чтобы учесть уникальность отдельных компаний; коэффициенты отражают различие, наблюдаемое между подразделениями данных квадрантов; базовое значение принято за 1 — здесь находятся компании, не оптимизированные по Human Sigma (нижний левый квадрант). В правом верхнем квадранте находятся экономические подразделения, эффективность которых в 3,4 раза выше эффективности подразделений, которые находятся в квадранте неоптимизированных компаний.

На бумаге картина выглядит достаточно впечатляюще, но как обстоит дело в реальной жизни? в ходе исследования мы обнаружили, что в одной успешной розничной компании магазины, оптимизированные по методу Human Sigma, дают доход в среднем на \$21 млн больше в расчете на один квадратный фунт торгового пространства, чем все остальные магазины, вместе взятые. В результате оптимизированные магазины приносят компании более чем 32 млн дополнительной прибыли ежегодно. Приведем еще один пример: в филиалах одного небольшого банка США, оптимизированных по методу Human Sigma, число счетов, депозитов и заемных средств росло в два раза быстрее, чем в остальных филиалах, что приносило банку \$162 000 дополнительной прибыли ежемесячно.

Шесть зон эффективности

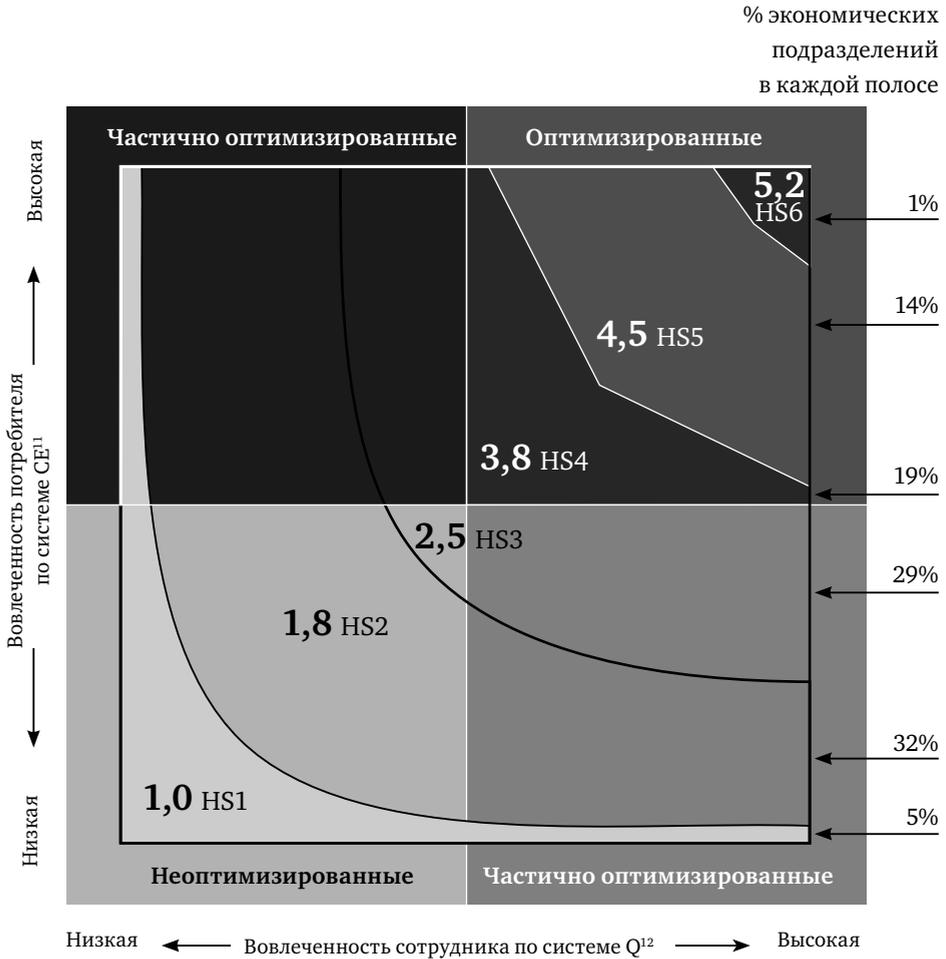
Мы усовершенствовали метод Human Sigma, разработав относительно простой способ объединить баллы, отражающие вовлеченность сотрудников (работающих на локальном уровне) и вовлеченность потребителей в одну балльную оценку Human Sigma. Эта единственная балльная оценка обобщает суммарную эффективность взаимодействия «сотрудник/потребитель», которая связана с финансовым состоянием данного экономического подразделения. Балльная оценка Human Sigma варьирует от 1 до 6 баллов, что позволяет нам разделить экономические подразделения на шесть категорий, отнеся их в одну из зон эффективности (рис. 11-3).



Источник: Институт Гэллага.

Рис. 11-2. Коэффициенты влияния для квадрантов Human Sigma

Экономические подразделения, которые относятся к уровню 1 и уровню 2 по Human Sigma (HS1 и HS2), имеют низкие показатели эффективности, определенные на основе показателей вовлеченности сотрудников и потребителей, и поэтому требуют внедрения изменений, направленных на повышение результативности работы. В эти две зоны эффективности входит немногим больше одной трети всех локальных экономических подразделений из нашей базы данных. Экономическим подразделениям, которые попадают в зоны эффективности HS1 и HS2, не удастся выполнить свои финансовые обязательства и их состояние требует принятия срочных и действенных мер. Зоны HS1 и HS2 включают экономические подразделения с низкими показателями вовлеченности потребителей и сотрудников. Поэтому неудивительно, что они демонстрируют низкие финансовые результаты. Но при более внимательном рассмотрении



Источник: Институт Гэллапа.

Коэффициенты влияния представляют относительные уровни роста дохода экономических подразделений, входящих в одну из шести зон эффективности Human Sigma. Например, доходность экономического подразделения, находящегося в зоне HS6, в среднем в 5,2 раза выше доходности экономического подразделения из зоны HS1.

Рис. 11-3. Зоны эффективности Human Sigma и коэффициенты влияния для зон Human Sigma

оказывается, что шкалы HS1 и HS2 имеют длинные «хвосты» в верхнем левом и нижнем правом квадрантах. Это означает, что некоторые компании имеют высокое значение показателя вовлеченности потребителя и низкое значение показателя вовлеченности сотрудника (верхний левый угол квадранта), а некоторые компании наоборот — высокий показатель

вовлеченности сотрудника и низкий показатель заинтересованности потребителя (нижний правый угол квадрата). Подобный дисбаланс эффективности — очень высокое значение по первому показателю и очень низкое по второму — также говорит об относительно низких финансовых результатах. Это очень важный момент, поскольку он подчеркивает, что для оптимальной эффективности нужно подходить к взаимодействию «сотрудник/потребитель» сбалансированно, т. е. работа должна проводиться в двух направлениях. Невозможно достичь хороших финансовых результатов, развивая (пусть даже успешно) только одно направление.

В зону эффективности HS3 попадает чуть меньше 30% всех экономических подразделений из нашей базы данных. Эти подразделения часто имеют несбалансированные показатели вовлеченности: высокое значение одного показателя и низкое — другого. Экономические подразделения, которые вовлекают своих сотрудников, но не проводят аналогичной работы с потребителями, «рубят сук, на котором сидят», они слишком зацикливаются на себе и не замечают ничего вокруг. И наоборот, подразделения, которые вовлекают только своих потребителей, не обращая внимания на сотрудников, неплохо живут до поры до времени, предоставляя своим потребителям отличный сервис только благодаря мастерству своих сотрудников или простому везенью. Со временем заинтересованность потребителей в этих подразделениях начнет падать, а отсутствие заинтересованности у сотрудников сведет на нет их продуктивность.

В трех оставшихся зонах находятся подразделения, оптимизированные по Human Sigma. В экономических подразделениях HS4 оптимизация выражена слабо. Эти подразделения нашли баланс между вовлеченностью сотрудников и вовлеченностью потребителей, но существенно повысить свои финансовые результаты они могут, только существенно увеличив оба показателя. Экономические подразделения, входящие в зоны 5 и 6 (HS5 и HS6), нашли верное направление в своей работе и показывают чрезвычайно высокие финансовые результаты. Их можно назвать экономическими подразделениями с «супероптимизацией». Они часто вносят непропорционально высокий вклад в общие финансовые результаты компании. Экономические подразделения уровней HS5 и HS6, эффективность которых в 3,5 раза выше эффективности подразделений уровней HS1 и HS2, могут передать свой опыт другим подразделениям. Если вы захотите найти лучшие методы работы внутри организации, то будьте уверены — вы найдете их именно в этих подразделениях.

Мы убеждены, что компании сферы торговли и услуг должны прилагать все усилия, чтобы стать высокоэффективными организациями, используя метод Human Sigma, и продвигать как можно больше своих локальных экономических подразделений в зоны эффективности HS5 и HS6. Для этого нужно снизить изменчивость результатов на локальном

уровне и увеличить общую эффективность сбалансированным и хорошо продуманным способом. Оптимизация по методу способна кардинально изменить жизнь большинства компаний. Когда экономические подразделения перемещаются в зоны эффективности HS5 и HS6, то у них увеличивается рентабельность инвестиций, поскольку риски инвестиций существенно снижаются. Например, рассмотрим работу магазинов одного специализированного розничного торговца в США. Магазины, которые улучшили свои результаты, перейдя хотя бы на одну зону вверх по методу Human Sigma, или остались на уровнях 5 и 6, увеличили свои квартальные продажи более чем на 86 млн долл., или на 3,7%; они также увеличили свою валовую прибыль на более чем 38 млн долл. В расчете на один магазин. И наоборот, у магазинов, которые не изменяли своего положения, оставшись в зоне 1–4, или перешли в более «низкую» зону, объем продаж и валовая прибыль неуклонно снижались.

Магазины, которые уже имели высокие показатели эффективности по методу Human Sigma или переместились по крайней мере на одну зону вверх, внесли самый большой вклад в ежеквартальный объем продаж и рост валовой прибыли всей сети. Также стоит отметить, что в первый год измерения эффективности по методу Human Sigma 42% магазинов находились в зонах HS5 или HS6, в то время как 17% магазинов были отнесены к зонам HS1 или HS2. Однако ко второму году 22% магазинов переместились на два верхних уровня эффективности, а в двух нижних зонах остались только 8% магазинов.

Мы обнаружили аналогичные результаты при анализе деятельности крупного регионального банка США, предоставляющего услуги физическим лицам. Отделения банка, которые повысили эффективность своей работы, поднявшись по крайней мере на один уровень эффективности по методу Human Sigma или оставшись в зонах 5 или 6 во время последующих серий измерений эффективности, обеспечили более чем 99% прироста прибыли в годовом исчислении. Как и в ситуации с розничным торговцем, отделения банка, которые уже работали с высокой эффективностью или которые улучшили свое положение по методу Human Sigma, обеспечили региональному банку фактически весь прирост прибыли в годовом исчислении. Но в отличие от розничного торговца в этом банке вначале было мало высокоэффективных отделений. В первый год измерения эффективности только 18% отделений банка попали в зоны HS5 или HS6, в то время как 21% из них находились в HS1 или HS2. Однако ко второму году 11% банков дополнительно перешли в две верхние зоны эффективности, а 9% продолжали оставаться в двух нижних зонах.

И наконец, филиалы европейского частного банка, которые повысили свою эффективность, перейдя по крайней мере на один уровень Human Sigma, во время последующих серий измерения эффективности увеличи-

ли свои активы, доходы и прибыль почти в два раза (в квартальном исчислении) по сравнению с филиалами, которые не изменяли своего положения. Это важно, потому что в первый год измерения эффективности по методу Human Sigma ни один из филиалов банка не находился в зоне HS5 или HS6; один филиал был отнесен к HS1, а все остальные филиалы пребывали в зоне HS2. Однако ко второму году более половины филиалов банка переместились в HS3 и только девять филиалов остались в нижних зонах эффективности.

Результаты нашего анализа высветили пару важных моментов. Во-первых, хотя движение экономических подразделений от низшего к высшему уровню Human Sigma прочно связано с укреплением финансовой стабильности организации, результатом этого процесса также является повышение общей результативности компаний. Переход экономических подразделений на более высокие уровни эффективности по Human Sigma и сохранение ими этих позиций является решающим фактором для устойчивого роста и высокой доходности организаций. Во-вторых, в отличие от традиционных методов повышения эффективности взаимодействия «потребитель/сотрудник», которые зачастую не позволяют достичь значимых улучшений за короткий срок, значительное повышение эффективности по Human Sigma в относительно короткий период времени является не только возможным, но и весьма вероятным.

Если говорить о коэффициентах влияния для квадрантов и уровней Human Sigma, то обращает на себя внимание тот факт, что они аппроксимируются до комплексной нелинейной функции, называемой ρ -функцией, или функцией Эйлера [6], которую широко используют в различных областях науки и техники, например в архитектуре, биологии, геометрии и физике [7]. Мы полагаем, что ρ -функция позволяет найти математическую зависимость финансовых результатов от повышения эффективности по методу Human Sigma [8].

Физик Стефан Вольфрам утверждал [9], что природа использует простые формы, в том числе основанные на ρ -функции, для перехода к сложным формам, а из этого следует, что рост эффективности по методу Human Sigma является абсолютно естественным. Взглянув на логарифмические спирали роста подсолнечника и раковины моллюска, графики подъема и падения фондовых рынков, или рост популяции кроликов в новой среде обитания, можно увидеть эти принципы в действии. Таковую же модель роста мы неоднократно наблюдали в компаниях: прирост эффективности от введения Human Sigma является результатом многочисленных маленьких приростов эффективности, которые накапливаются на локальном уровне. Множество небольших улучшений, которые делает вовлеченная команда, возрастают по экспоненте и дают ощутимый результат.

Предоставьте сотрудникам свободу действий

Human Sigma разработана для того, чтобы измерять и снижать изменчивость эффективности на уровне локальных подразделений компании. Но это не значит, что способы достижения эффективности также должны быть неизменными; Human Sigma скорее поощряет разнообразие способов, посредством которых достигаются результаты, удовлетворяющие и сотрудника, и потребителя. Другими словами, изменчивость результатов работы (которые выражаются в эффективности) — это плохо, и такая изменчивость должна быть снижена, а разнообразие путей их достижения — это хорошо и даже важно для успеха компании.

Контакт «сотрудник/потребитель» сам по себе не предполагает строгого набора действий. Не существует единственно верного и самого лучшего способа делать что-то, скорее можно говорить о единственном, самом лучшем результате. Сотрудники ведут себя по-разному, даже если они имеют одни и те же базовые эмоциональные ожидания. Вот почему традиционные методы совершенствования процессов, такие как шесть сигм, не только не работают в этих ситуациях, но и не должны применяться. В большинстве взаимодействий «сотрудник/потребитель» нельзя заставлять сотрудников действовать по заранее подготовленному сценарию. Лучше предоставить им свободу действий, и они сами найдут способ, ведущий к оптимальному результату.

Некоторые качества, которые являются общими для нас как человеческих существ, — основные потребности, инстинкты и желания — являются также качествами, которые отличают нас друг от друга. Они мало меняются в течение жизни, поэтому управлять нужно не вопреки человеческой природе, а в согласии с ней. Не пытайтесь изменить вещи, которые тяжело или невозможно изменить; вместо этого используйте талант каждого человека с максимальной пользой. Или, как говорят: «Не пытайтесь научить свинью петь, только зря потратите время и разозлите свинью». Может показаться, что давать человеку возможность всегда искать свой собственный путь к поставленной цели слишком рискованно, но это путь, ведущий к максимальной эффективности.

Наши действия во многом обусловлены нашими эмоциями. Мы не являемся до конца рационалистами и не просчитываем все действия заранее, как Терминатор. Как показало исследование, проведенное Даниэлем Канеманом и другими учеными, когда человек принимает решение, то он не анализирует все наблюдаемые факты, все, что имеет отношение к делу, и он не подходит взвешенно к возможным результатам каждого варианта решения. Наш мозг не обладает емкостью компьютера, более того, мы всегда пропускаем значительную часть информации. Исследование пока-

зало, что даже когда нам предоставляют дополнительную информацию, мы, как правило, не используем ее [10].

Человек использует свой мозг не на полную «мощность» и не является мудрым и всезнающим рационалистом, каким он должен быть согласно классической экономической теории [11]. Мы часто принимаем интуитивные или категоричные решения, а эмоции часто довлеют над нашими действиями. Это свойственно всем людям, независимо от культуры или общества, и мы должны уважать эти особенности человека, потому что благодаря им он, пережив несколько ледниковых периодов, выжил в суровых условиях и живет до настоящего времени. Логическое, дедуктивное мышление, характерное для Терминатора, является сравнительно недавним продуктом цивилизации, и должно пройти много времени, прежде чем человечество освоит его, преодолев инерционность и упрощенность мышления. Так и должно быть, потому что именно некоторая «первобытность» нашего мозга делает его более надежным инструментом для преодоления трудностей, в том числе и для повседневного взаимодействия «сотрудник/потребитель» [12].

Положить на видное место и продать подешевле

Герберт Саймон [13], лауреат Нобелевской премии в области экономики, заметил, что в среде обитания человека пища распределяется случайным образом и организмы выживают, используя простые стратегии ее поиска. Многие компании используют аналогичный подход для поиска и удержания клиентов. Если представить, что клиенты также распределяются в природе «случайным образом», а ваши сотрудники не умеют вычленять среди них потенциально прибыльных, тогда простая стратегия продаж «положить на видное место и продать подешевле» будет работать достаточно хорошо. Но что, если потребитель своим поведением дает сотруднику «подсказку», которую тот может использовать? Сотрудники могут собирать эти «подсказки», общаясь с потенциальными клиентами. И тогда лучшая стратегия продаж заключается в том, чтобы поощрять сотрудников учиться на своем опыте удовлетворения индивидуальных запросов потребителей.

Хотя для того, чтобы этот индивидуализированный подход работал, сотрудники должны иметь четкую обратную связь, соответствующую их эффективности. Именно поэтому необходима система измерения Human Sigma. Она обеспечивает требуемую точность измерений ключевых показателей деятельности сотрудников, помогая им формировать стратегии повышения результативности. А поскольку люди обычно слабо представляют, что им удастся плохо, а что, наоборот, хорошо, то надежная обратная связь является необходимым условием достижения успеха [14].



Источник: G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. Cambridge, MA: MIT Press, 2001.

Рис. 11-4. Обратная связь и последствия ошибок

Однако если сотрудника предоставить самому себе, то он *будет* разрабатывать свои собственные стратегии для взаимодействия с потребителями и своими коллегами, независимо от того, принимаете вы активное участие в этом процессе или нет. Так почему бы не включить себя в этот процесс в самом начале? Ваше участие будет более эффективным, если вы воспользуетесь рекомендациями из профессиональной литературы, где объясняется, какие условия необходимо обеспечить сотрудникам для того, чтобы они могли научиться новым, надежным стратегиям [15].

Обучение новым стратегиям

На рис. 11-4 показаны две главные переменные, которые необходимы для процесса обучения: качество обратной связи, предоставляемой сотруд-

никам, и последствия ошибок сотрудников [16]. Некачественная обратная связь превращает процесс обучения в «танталовы муки». Как мы уже убедились на примере традиционных программ удовлетворения запросов потребителей и сотрудников, системы измерения, которые не учитывают наши основные эмоциональные требования, не помогут нам существенно улучшить процесс взаимодействия «сотрудник/потребитель», потому что они не фокусируют внимание на главном и содержат много лишней информации («помех»). Однако организации, которые приняли систему измерений Human Sigma, превзошли своих самых крупных собратьев по бизнесу на 26% по валовой прибыли и на 85% по росту продаж в годичном исчислении. Но измерить основные показатели — это только половина задачи. Если компания не извлекает преимуществ из обратной связи, а ошибки сотрудников не влекут за собой последствий из-за отсутствия отчетности или обязательств, то измерение показателей не обеспечит реальных улучшений.

Организации могут существенно повысить результативность только в том случае, если они обеспечивают высококачественную обратную связь с сотрудниками, а сотрудники имеют достаточно стимулов, чтобы этой связью пользоваться. Как показывает рис. 11-4, сотрудникам необходимо обеспечить оба условия для создания продуктивных стратегий как для работы с потребителями, так и для работы в качестве эффективной команды.

Птицы и пчелы принимают решения самостоятельно

Скептики могут задать вопрос: «Неужели сотрудники — вовлеченные или невовлеченные — способны самостоятельно принимать решения?» Вспомним руководителя компании, описанного во введении этой книги, который не доверял своим сотрудникам настолько, что запрещал им даже минимально отклоняться от стандартных рабочих регламентов. Мы все слишком часто встречаем такую позицию среди руководителей высшего звена, как в торговых организациях, так и в организациях сферы обслуживания.

Если вы настоящий профессионал, то стремитесь выполнить свою работу наилучшим образом. Мы всегда восхищаемся людьми, которые проявляют свои творческие способности и предлагают новаторские идеи везде, где они работают, независимо от места и рода занятий. Причем нередко при этом им приходится преодолевать сопротивление своего рабочего окружения. Высокоталантливых специалистов можно встретить везде, было бы желание. Например, возьмем учителя средней школы, который нашел индивидуальный подход к учащимся с очень разными интересами и способностями [17]. Или Рональда Рьюза, водителя автобуса

из Бронкса, который украшает свой автобус к праздникам и знает более 100 своих постоянных клиентов по имени [18]. Таких примеров — масса. Подытожив сказанное, заметим, что когда компании переходят к более доверительным и дружеским отношениям со своими сотрудниками, то результатом являются измеримые выгоды и преимущества, о которых речь пойдет далее.

Наш следующий пример взят из мира животных, и он является хорошей метафорой для выгод, которые получает компания, предоставляя своим сотрудникам свободу действий и позволяя им самостоятельно принимать решения.

Колонии насекомых трудятся без всякого централизованного управления, поскольку централизация требует значительного количества коммуникаций, и ни один вид насекомых пока не эволюционировал до такой степени, чтобы создать своих «управленцев». Приведем пример из жизни пчелиной семьи: процесс децентрализованного принятия решения представляет собой систему, которую используют медоносные пчелы для того, чтобы выбрать место для новой колонии [19]. Когда улей становится тесным, то пчелы-разведчики разлетаются, чтобы найти подходящее место для строительства нового дома. Когда они возвращаются назад из разведки, то они описывают свои наблюдения с помощью своеобразного танца. Через пару дней пчелы «выносят вопрос» на общее «собрание» (где «голосование» происходит опять с помощью танца), и в результате новое место выбрано. Как это происходит?

Пчелы выбирают новое место методом исключения. Пчелы исполняют свой танец, постепенно останавливаясь, и процесс продолжается до тех пор, пока не останется только одна танцующая пчела. Обычно пчелы, нашедшие особенно хорошее место, танцуют гораздо дольше других, так что этот метод обычно приводит к хорошему выбору. Жесткие правила эволюции не оставили места для другого способа принятия решения. Качество результата — хороший улей — вот что имеет значение, и неважно, действительно ли пчелы, которые нашли лучшее место для улья, самые сильные, или они просто в совершенстве владеют танцем.

Это удивительное явление. Ведь большая часть пчел не видела то место, которое в результате выбирает, но рой способен оценить все возможные варианты путем «прослушивания» каждой из пчел-разведчиков. Несмотря на то что рой состоит из пчел с «примитивным мозгом», он может принимать сложные и точные решения. Это возможно, потому что:

- рой распределяет задачу оценку потенциальных мест нового улья среди множества пчел;
- рой доверяет принятию решения пчелам, которые действительно видели разные места для строительства нового улья.

Если пчелам можно доверить принятие сложных решений, то почему сотрудники, которые взаимодействуют с потребителями, ограничены в своих правах и действиях руководителями и менеджерами? Каждый сотрудник обладает мозгом, более мощным, чем мозг пчелы, а вовлеченная группа сотрудников намного компетентнее, чем пчелиный рой. Группа вовлеченных сотрудников может сообща управлять ситуацией намного эффективнее, чем лучшие члены этой группы единолично. Группа распределит обязанности: кто-то будет отвечать за информацию, кто-то за необходимые расчеты, а кто-то будет работать руками, используя свои навыки и умения, а опыт и таланты сотрудников позволят управлять ситуацией, чего никто из членов команды по отдельности сделать не сможет. Если матка, главная пчела в улье, может передать пчелам принятие решений, необходимых для процветания ее роя, то, пожалуй, стоит рискнуть и дать сотрудникам такую же свободу. В конце концов, это именно тот вид синергизма, который имел в виду Бакминстер Фуллер, когда писал «Техническое руководство для космического корабля “Земля”».

Экономический императив

Компаниям, лидеры которых не желают дать волю профессионализму и талантам сотрудников, пора на свалку. Доказано, что компании добивались суперэффективности при использовании принципов Human Sigma, а между тем многие из них только коснулись поверхности, под которой скрыты преимущества системы.

Подумайте об изменчивости и риске, присущих планированию любой экономической деятельности, и задумайтесь над тем, что организации почти не имеют контроля на ними. Эти риски включают:

- макроэкономические условия;
- колебания валюты;
- циклы жизни продуктов;
- рождение и умирание рынков;
- локальные демографические сдвиги;
- фактор сезонности;
- различную продуктивность сотрудников;
- различную прибыльность клиентов.

Можете ли вы снизить вероятность наступления описанных рисков? До некоторой степени можете. Например, последствия риска можно смягчить путем страхования, хеджирования своих средств, составлении

плана на случай чрезвычайных ситуаций и т. д. Но можете ли вы заглянуть в будущее и предсказать изменения в мире экономики? Конечно, нет. Можете ли вы предотвратить появление новых конкурентов на вашем рынке? Законными способами — нет. Можете ли вы снизить изменчивость в результатах работы ваших сотрудников? *Да*. Можете ли вы улучшить взаимоотношения с вашими потребителями при одновременном повышении прибыли? *Да*.

И мы приходим к следующему правилу управления по методу Human Sigma.

Правило 4: используя систему измерения Human Sigma, мы можем количественно определить и суммировать в виде одного показателя эффективность взаимодействия «сотрудник/потребитель», который непосредственно связан с финансовыми результатами организации.

Обобщали ли вы свои показатели эффективности с помощью простой и надежной системы измерений, которая дает менеджерам обратную связь, необходимую для ускорения роста финансовой эффективности?

Прежние попытки снизить изменчивость в эффективности работы сотрудников оказывались неудачными, потому что они были направлены на самих людей, а не на то, что они делают. Сотрудники — не марионетки, которых можно заставить вести себя согласно поданной команде. Если бы они были такими, то лидер Северной Кореи Ким Чен Ир имел бы самую быстро растущую экономику в мире. Поэтому обращайтесь со своими сотрудниками так, как папа Карло с Пиноккио — отпускайте их на свободу и позволяйте им жить реальной жизнью. Как заметил известный генерал армии США Джордж Патон: «Никогда не говорите людям, каким образом решать те или иные задачи. Объясните им, что именно нужно сделать, и они удивят вас своей находчивостью».

В следующей главе мы расскажем, как предоставить свободу действий вашим сотрудникам и как изменить ваши отношения с потребителями.

Глава 12

Стратегии и тактики Human Sigma: оценка, вмешательство и стимулирование

Хорошее начало — половина работы.
Аристотель

После очередной диспансеризации лечащий врач рекомендовал Гранту тщательно контролировать уровень холестерина в крови, поскольку он оказался слишком высоким, что могло привести к серьезному сердечно-сосудистому заболеванию. Поэтому каждые полгода Грант послушно голодал в течение 12 часов перед тем, как сдать анализ крови. Каждый раз он получал одни и те же неутешительные новости: уровень холестерина не снижался. Наконец, отчаявшись, Грант отправился на прием к доктору и спросил: почему, несмотря на постоянный контроль уровня холестерина, тот продолжает оставаться высоким? Доктор поинтересовался, выполняет ли Грант назначенную ему программу физических упражнений. Грант отвечает, что нет. Придерживается ли он диеты? Нет. Пьет он хотя бы какие-то из прописанных ему лекарств? Нет, не пьет. Конечно, реакция лечащего врача была предсказуемой. Доктор недоуменно спросил Гранта: «Если вы ничего не делаете для снижения уровня холестерина, то почему вы надеетесь, что он будет ниже?» На что Грант ответил: «Но я регулярно проверяю его. Разве этого недостаточно?»

Казалось бы, поведение Гранта — верх неразумности. Конечно, мы понимаем, что невозможно понизить уровень холестерина, только если

регулярно проверять его. Так говорит здравый смысл. Измерить уровень холестерина — это одно, а предпринять шаги к его снижению — это совершенно другое. Но, как ни странно, мы знаем много компаний, которые ведут себя подобным образом, внедряя системы измерения удовлетворенности сотрудников и потребителей. К сожалению, слишком часто компании рассматривают измерения как цели, а не как средства. Они старательно измеряют показатели, собирают их, а затем подсчитывают баллы, ожидая, что баллы чудесным образом превратятся в результат. Они делают акцент на самом измерении, но им так и не удается использовать эту информацию для проведения реальных изменений. Когда же руководители компаний понимают, что эффективность работы так и не повысилась, они, как Грант, начинают искать виноватого. Мы называем этот процесс правилом 18 месяцев.

Правило 18 месяцев

Попросите специалистов рассказать о традиционных программах измерения и управления эффективностью, с которыми они работают, и они опишут что-то похожее на правило 18 месяцев. В соответствии с этим правилом прирост эффективности в результате краткосрочных и незначительных изменений со временем падает. Мы называем этот процесс правилом 18 месяцев, потому что примерно столько времени проходит до того момента, как прирост эффективности начинает уменьшаться, а затем исчезает совсем. В результате руководство компании понимает, что назрела необходимость обсудить «будущее программы». Практически всегда обсуждение сводится к попытке ответить на вопрос: почему эффективность компании со временем все больше напоминает электрокардиограмму мертвого человека?

Как и лечащий врач Гранта, мы обычно обнаруживаем, что компания не предпринимала кардинальных мер по внедрению изменений, полагая, как и Грант, что регулярных измерений эффективности вполне достаточно.

«Хорошее начало — половина работы»

Хотя многие интерпретируют афоризм Аристотеля как «мощное начало — залог успеха», он также подразумевает, что мощное начало является первым шагом в цепочке шагов, которые ведут к успеху.

Как же должна действовать компания, если после измерения показателя эффективности она приходит к выводу, что его нужно улучшать? В качестве совета можно взять поговорку: если вы хотите есть картофель, то лучшее, что вы можете сделать, — это взять в руки лопату. Создание изменений и совершенствование процессов для повышения эффективности

работы организации — это не одноразовое мероприятие, а важная составляющая стратегии развития вашей компании. В этой главе мы начнем «наращивать мускулы» концепции Human Sigma и ответим на вопрос: «Если я уже знаю, что такое Human Sigma, то что делать дальше?» Предположим, что у вас есть какая-то система измерения удовлетворенности сотрудника и потребителя, например одна из тех, что учитывает вовлеченность сотрудника и потребителя. (Если у вас нет системы измерения, то мы настоятельно советуем вам внедрить ее. Тяжело проводить изменения в компании без точного и аккуратного измерения показателя эффективности.) Мы также предполагаем, что вы и ваша компания не хотите уподобиться Гранту, а собираетесь создать реальные и устойчивые изменения в вашей организации. Эффективная программа создания изменений включает в себя два совершенно разных типа *вмешательства* в процессы и системы, которые мы назовем *транзакционным* вмешательством и *трансформационным* вмешательством и опишем далее в этой главе. А сейчас рассмотрим, что представляет собой Human Sigma как стратегия.

Human Sigma как стратегия

Human Sigma представляет собой стратегический инструмент, включающий тактические шаги для внесения изменений и усовершенствований в работу компании. Одной из причин успешности и долговечности метода шести сигм является то, что его рассматривают как корпоративную стратегию. Он затрагивает все уровни менеджмента, особенно руководителей высшего звена, и делает их приверженцами философии шести сигм. Поддержка стратегии Human Sigma руководством и топ-менеджментом компании является решающим фактором успеха, потому что без этого любая инициатива обречена на провал.

На стратегическом уровне Human Sigma следует рассматривать как широкомасштабную инициативу, нацеленную на повышение эффективности компании путем оптимизации работы систем, в которые вовлечены люди. Как все стратегические инициативы, Human Sigma также является *философией* менеджмента. Эта философия подразумевает, что путем оптимизации человеческих систем можно достичь устойчивого конкурентного преимущества, которое трудно скопировать. Это может дифференцировать компанию от ее конкурентов на рынке, где используется традиционное маркетинговое оружие — 4P (продукт, продвижение, местоположение и цена), которое начинает устаревать.

Так называемые «компании шести сигм», такие как Motorola, GE и Bank of America, внедрили у себя метод шести сигм как стратегическое оружие и способ ведения бизнеса. Эти компании приняли философию шести сигм, а ее методология стала частью их культуры и менеджмента.

Компании Human Sigma ввели у себя метод Human Sigma так же как философию управления, стратегическую инициативу и способ ведения бизнеса. Акцент на оптимизацию показателей эффективности, на которые оказывает влияние человеческий фактор, пронизывает культуру этих компаний и является основой их менеджмента.

Согласование действий организационных структур: управление системами, в которые вовлечены люди

В главе 8 мы рассказывали, что Боб Нойс, соучредитель компании Intel, хотел применить антропологический подход [1] к управлению компанией. Он понимал, что ключевым фактором успеха является создание правильной инфраструктуры организации. Большинство компаний до сих пор построены по функциональному принципу, т.е. имеют следующие подразделения: производственный отдел, отдел кадров, отдел продаж и маркетинга, финансовый отдел, которые часто работают изолированно друг от друга. Такая структура часто мешает созданию настоящих, устойчивых изменений. Подразделения замкнуты на самих себе, они решают поставленные перед ними задачи, не согласовывая их с другими отделами. Такой подход не позволяет эффективно решать проблемы и приводит к лишним затратам и другим неприятным последствиям.

Бывший руководитель маркетинговой службы не существующей в настоящее время авиакомпании США поделился с нами похожей проблемой. Авиакомпания упорно пыталась повысить доходы и объем пассажирских авиаперевозок, несмотря на большие управленческие расходы и производственные трудности. Перед рекламным отделом, функции которого были отделены от функций маркетинговой службы, была поставлена задача — увеличить долю пассажиров. Увеличение объема пассажирских авиаперевозок, в свою очередь, стало главным показателем эффективности работы отдела рекламы. Рекламный отдел должен был разработать и запустить мощную рекламную программу, результатом которой должно было стать отсутствие свободных посадочных мест в самолетах — предел мечтаний любой авиакомпании.

В центре рекламной акции был образ авиакомпании как «новой и передовой» с превосходным качеством обслуживания; улучшенным питанием на борту самолета и более быстрыми авиалайнерами. Даже если принять во внимание тот факт, что реклама всегда преувеличивает достоинства продукта, любой здравомыслящий потребитель все равно ожидал бы значительных улучшений качества авиаперевозок. Сотрудники авиакомпании, обслуживающие пассажиров в аэропорту и на борту самолетов, встретили запуск рекламной кампании с удивлением: они не получили заранее никаких указаний; не прошли дополнительное

обучение; не получили дополнительного финансирования или ресурсов для достижения обещаемых рекламой результатов. Реакция сотрудников была откровенно негативной — они в очередной раз столкнулись с практически неуправляемой инициативой, сулившей им поток жалоб клиентов.

На сотрудников, занятых обслуживанием пассажиров в аэропорту и на борту самолета, было оказано сильное, агрессивное давление со стороны администрации. Они уже испытали шок, когда узнали, каким стандартам они должны соответствовать и что пообещала их компания пассажирам, поскольку для внедрения нововведений у них не было ни средств, ни мотивации. В качестве показателя эффективности работы сотрудников аэропорта было принято своевременное отправление самолетов, поскольку нарушение расписания рейсов отрицательно сказывалось на впечатлениях пассажиров. В большинстве случаев у сотрудников, обслуживающих пассажиров на борту самолета, не было ни времени, ни ресурсов для того, чтобы обеспечить обещанное качество обслуживания. Более того, авиакомпания не разработала никаких мероприятий для того, чтобы сотрудники могли удовлетворить новые требования клиентов.

К сожалению, руководство авиакомпании не только не согласовало функциональные задачи со всеми отделами, но и не обеспечило полноценную обратную связь между ними. В результате уже существующий разрыв между рекламными обещаниями и возможностями персонала еще больше увеличился. Неожиданный рост числа пассажиров привел к еще одному провалу — персонал, численность которого осталась прежней, не смог справиться с нахлынувшим пассажиропотоком; питание на борту также не соответствовало новым требованиям, а летный экипаж оказался недостаточно укомплектованным. Из-за этого у пассажиров, многие из которых летели на самолете впервые в жизни, сложилось ужасное впечатление о полете. Вместо того чтобы увеличить прибыли, компания подписала себе приговор, нарушив все обещания, и вызвала чувство разочарования у пассажиров, в результате чего тысячи новых клиентов, которые она с таким трудом приобрела, отвернулись от нее.

Ключевое положение метода шести сигм заключается в том, что восприятие компании потребителями должно базироваться на общих процессах, которые имеют место в организации, а не на взаимодействии с отдельными ее подразделениями. *Процесс* определяют как «серию шагов или действий, которые включают три стадии: ввод и обработка входных данных, добавление стоимости, получение и вывод конечных результатов» [2]. Процессы, происходящие в одном экономическом подразделении, могут пересекаться с процессами другого подразделения внутри организации. Поэтому главной составляющей стратегии шести сигм является определение процессов внутри организации и *назначение* владельца каж-

дого процесса. Затем владельцам процессов поручают выявить и собрать ключевые показатели эффективности для их процессов. Поскольку каждый процесс имеет своих потребителей, владельцы должны сформулировать конкретные *требования*, предъявляемые к потребителями процессу. Как только требования и показатели установлены, на владельцев процессов возлагается ответственность за улучшение тех частей их процесса, которые являются самыми важными для потребителей или больше всего нуждаются в изменениях. Однако здесь важно отметить, что управление по методу шести сигм чаще всего осуществляется централизованно, поэтому в рамках данного подхода изменчивость эффективности на локальном уровне снизить сложно.

Что касается метода Human Sigma, то маловероятно, чтобы много организаций изъявили желание разрушить традиционные организационные структуры, построенные по функциональному принципу. Большинство из них хотели бы вначале убедиться, что такая организационная перестройка имеет смысл и поможет им в достижении их стратегических целей. Одни организации крепко держатся за традиционные организационные структуры, другие в конце концов принимают решение отойти от строгого деления организации на отделы по функциональному признаку и стать компанией Human Sigma. Без такого изменения структуры организации затруднительно сбалансировать требования систем, отвечающих за потребителя и за сотрудника, поскольку иногда они вступают в противоречие друг с другом.

Хотя процессы компаний во многом различаются, системы, в которые вовлечены человеческие ресурсы, являются относительно одинаковыми, и включают две главные составляющие — сотрудников и потребителей. Отметим, что стратегическая задача метода шести сигм заключается в том, чтобы оптимизировать основные процессы в компании, а стратегической целью Human Sigma является оптимизация жизненно важных характеристик человеческих систем.

Менеджер, ответственный за внедрение подхода Human Sigma

Подход Human Sigma оптимизирует жизненно важные показатели систем компании, фокусируя внимание на организационных изменениях двух уровней компании: уровне всей компании («думать глобально») и локальном уровне («действовать локально»). Этот двухуровневый подход требует назначения *владельца* для каждой ключевой человеческой системы — сотрудников и потребителей, а также действенного механизма внедрения изменений, который передается рабочим командам на локальный уровень, где происходит взаимодействие «потребитель/сотрудник» и где

осуществляются реальные изменения. Владельцы систем должны сотрудничать между собой, а *главный менеджер* по внедрению Human Sigma (наиболее подготовленный специалист в области Human Sigma) должен координировать их действия как ответственный за функционирование и оптимизацию этих систем. Человеческие системы отличаются от систем, построенных по функциональному или традиционному линейному принципу. Это особенно наглядно видно в системе, связанной с сотрудниками: на сотрудников влияет каждый аспект работы компании — от маркетинга до операционной деятельности, а не только отделы, связанные с человеческими ресурсами. И аналогично, эффективность («здоровье») системы, связанной с потребителями, не лежит исключительно в сфере маркетинга, производства или качества. Поэтому принятие Human Sigma как стратегии требует перестройки организационной структуры и регуляции организационных систем таким образом, чтобы они отвечали стратегическим целям вашей компании [3].

Что необходимо сделать для перестройки организационных структур? Вначале нужно поручить управление системами вашей компании одному специалисту — главному менеджеру по Human Sigma, который создаст платформу для проведения широкомасштабных инициатив с целью повышения эффективности методом Human Sigma. Этот специалист должен нести полную ответственность за сферы, в которых задействованы потребители и сотрудники. Он должен умело распределять финансовые средства и человеческие ресурсы, вовремя реагируя на новые возможности и потребности как рынка, так и компании. Этот специалист также должен отвечать за работу разных функциональных подразделений, сферы действия которых пересекаются в системах вашей компании, в том числе производственного и маркетингового отделов. Не каждая выявленная возможность повышения эффективности может быть реализована на локальном уровне; например, совместно предоставляемые услуги, централизованные каналы доставки или закупки и разработка продукта (изделия) — все эти вопросы требуют централизованного принятия решения. Поэтому главный менеджер по Human Sigma также должен обеспечивать решение вопросов на уровне компании.

В главе 1 мы предложили более радикальный подход — объединить отдел маркетинга и отдел, связанный с человеческими ресурсами, под одним руководством. Возможны и другие варианты. Но в любом случае для того, чтобы управлять человеческими системами компании и активизировать их с целью повышения продуктивности, доходности и роста, ответственность за результаты взаимодействия потребителей и сотрудников и за само взаимодействие «сотрудник/потребитель» должна быть возложена на один орган, наделенный широкими полномочиями и ресурсами, необходимыми для создания организационных изменений.

Тактики Human Sigma: оценка, вмешательство и стимулирование

Рассмотрев шаги, необходимые для приведения вашей корпоративной структуры в соответствие с принципами Human Sigma, мы можем обратиться к тактическим действиям, с помощью которых можно улучшить результаты внедрения метода Human Sigma. Достижение и поддержание высокой эффективности работы ваших систем требуют постоянного внимания к трем взаимосвязанным видам деятельности: *оценке, вмешательству и стимулированию*. Чтобы удовлетворить требования, предъявляемые к процессу *оценки*, руководителям и менеджерам компании необходимы объективные данные, позволяющие точно оценить текущую эффективность и установить краткосрочные и долгосрочные цели. Чтобы удовлетворить требования, предъявляемые к процессу *вмешательства*, необходимо предпринять конкретные действия в областях, требующих улучшения и на локальном уровне, и на уровне всего предприятия. Поскольку на стадии *вмешательства* сотрудникам часто предоставляется некоторая свобода в принятии решений, эти действия должны соответствовать текущему уровню эффективности сотрудников каждой рабочей команды. И наконец, для того чтобы удовлетворить требования для процесса *стимулирования*, необходимо разработать программы поощрения и вознаграждения сотрудников для того, чтобы обеспечить стимулы для непрерывного повышения эффективности. Удовлетворение всех этих требований, но особенно требований, предъявляемых к процессу *вмешательства*, требует сочетания *транзакционных* и *трансформационных* инициатив.

Транзакционные инициативы — это регулярные мероприятия, которые являются, как правило, краткосрочными. К ним можно отнести, например, периодическое измерение показателей, внутреннюю оценку и аудит, образование и обучение, сессии «мозгового штурма» и планирование. Трансформационные инициативы приводят к фундаментальным изменениям в человеческих системах. Их применяют, когда нужно найти ответы на следующие вопросы: правильно ли распределены роли в коллективе, на своем ли месте находится каждый сотрудник? Действительно ли наша система поощрений и вознаграждений согласуется с нашими стратегическими целями? Созданы ли в организации условия для максимально эффективного внедрения метода Human Sigma?

Итак, мы подошли к пятому и последнему правилу менеджмента Human Sigma.

Правило 5: улучшение показателей Human Sigma на уровне локальных подразделений требует активного внедрения изменений с акцен-

том на сочетании транзакционных и трансформационных инициатив. Для повышения результативности работы недостаточно только измерения показателей. Необходимо создать устойчивое изменение в работе организации, что является сложной задачей, требующей системного вмешательства в бизнес-процессы компании.

Какие действия предприняла ваша организация в ответ на возможности, выявленные путем измерения конкретных показателей? Удалось ли вам перестроить структуру вашей организации в соответствии с требованиями метода Human Sigma?

Глава 13

Оценка

Вы не можете управлять тем, что вы не можете измерить.
Неизвестный автор

В главах 3–9 мы рассказали о двух выполненных Институтом Гэллага масштабных исследовательских программах, в которых были определены показатели, необходимые для оценки эффективности взаимодействия «сотрудник/потребитель». В главе 11 мы описали, каким образом объединить эти показатели, чтобы оценить эффективность метода Human Sigma и продемонстрировать его связь с общими финансовыми результатами и успехами компании.

Для успешного внедрения Human Sigma компаниям необходимо для начала установить системы оценки того, насколько хорошо удовлетворяются основные эмоциональные требования сотрудников и потребителей. В предыдущих главах мы описали ключевые показатели эффективности для оценки удовлетворенности сотрудников и потребителей. Как только организации проведут оценку, им следует создать команды, которые будут отвечать за внедрение инициатив, разрабатывать соответствующие системы измерения и отчетности и определять необходимость введения дополнительных показателей для оценки восприятия компании потребителями и сотрудниками. Обычно эти дополнительные показатели используют, чтобы определить факторы, которые оказывают непосредственное влияние на уровень вовлеченности сотрудника или потребителя [1].

Беремся за дело

На протяжении всей книги мы подчеркивали, что наше исследование и концепция основаны на убеждении: люди — это прежде всего люди,

и только потом — сотрудники и потребители. Приверженцы «терминаторской» школы менеджмента считают, что поведение человека можно разложить на отдельные виды активности и путем их глубокого исследования найти средства для ослабления наших «неудобных» инстинктов и «нежелательных» проявлений. Мы полагаем, что факты свидетельствуют об обратном: наша натура сильнее, чем наши намерения и поведенческие установки, поэтому людей лучше принимать такими, какие они есть, а вовсе не пытаться их переделывать.

После сбора данные о вовлеченности сотрудников и потребителей необходимо обработать и применить. Именно в способе использования данных сторонники Human Sigma расходятся с мнением приверженцев «терминаторской» школы. В нашей работе с десятками крупных и сложных по структуре организаций мы встречали много руководителей, которые полагают, что сбор данных уже является трансформационным вмешательством. Другими словами, они считают, что сотрудники, вооруженные надежными данными о вовлеченности, уже автоматически готовы к трансформационному вмешательству. Подобная позиция среди руководителей компаний не редкость, хотя все они признают, что повышение эффективности компании — задача очень сложная. Мы же считаем, что процедура оценки является транзакционной инициативой, основой для вмешательства, серьезного или незначительного. Правда, иногда оценка может быть расценена как попытка попытка вмешательства. Мы все слышали, что измерения результатов способствует повышению эффективности работы. Но это верно лишь отчасти. Измерение повышает эффективность только тогда, когда внедрение изменений (с целью повышения эффективности) проводят в соответствии с данными измерений. Измерения необходимы, но это только первый шаг на пути к значимым организационным изменениям.

Транзакционные мероприятия: оценка

Повышение вовлеченности сотрудников и потребителей методом Human Sigma требует непрерывного изменения поведения, процессов и систем в соответствии с потребностями клиентов. Это требует принятия обязательств всеми членами компании — начиная от руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. Для того чтобы внедрить изменения, необходим тщательный мониторинг вовлеченности сотрудников и потребителей, с помощью которого разрабатываются оптимальные в каждой конкретной ситуации решения. Ответственность локальных подразделений должна соответствовать уровню вовлеченности их потребителей, а руководители локальных подразделений должны отмечать успехи команды и, соответственно, поощрять сотрудников за повышение уровня вовлеченности.

Измерение логистики. Как только вы установили общие цели вашей программы Human Sigma, вы должны определить периодичность проведения измерений, составить план-график измерений и способ его выполнения. В идеале измерение вовлеченности каждого сотрудника должно проводиться два раза в год. Так вы получите реальную картину отношения сотрудников к компании. Наш опыт показал, что если в процессе опроса участвуют не все сотрудники, то эффект оценки может оказаться совершенно противоположным тому, ради чего он проводился. Только включение в исследование каждого сотрудника делает его результаты действительно значимыми.

Выбор частоты измерения вовлеченности потребителя на локальном уровне зависит от ряда факторов, и в первую очередь от способности вашей организации правильно использовать результаты измерений и предпринимать действенные меры по оптимизации необходимых процессов. Но истинные, устойчивые изменения не происходят мгновенно, для их реализации требуется время. Если проводить измерения слишком часто, это может мешать работе команды и снижать ее продуктивность, потому что сотрудники не видят результатов своих усилий от измерения до измерения. Если слишком часто менять диеты, не видя ощутимого эффекта каждой из них, никакого толку от частого взвешивания не будет и неизбежно наступит разочарование от диет как таковых. Если измерения проводятся редко, сотрудники не видят в них смысла и теряют обратную связь с руководителями. Наш опыт показывает, что лучше всего измерения вовлеченности потребителя проводить каждый квартал. Это достаточно часто, чтобы сохранять актуальность, но достаточно редко, чтобы почувствовать улучшения от измерения к измерению.

И наконец, сотрудники подразделений, которые напрямую контактируют с потребителями, должны знать результаты опросов как потребителей, так и сотрудников, т. е. должна быть налажена четкая обратная связь между сотрудниками и лицами, проводящими оценку. Наличие обратной связи служит гарантией того, что результаты измерений станут индикаторами состояния подразделения локального уровня. Сотрудники локальных подразделений должны знать, что результаты измерений будут действительно учтены, а не растворятся в общей сводной оценке эффективности компании. Кроме того, измерение результативности отдельных подразделений дает менеджерам представление о том, как изменяется эффективность от подразделения к подразделению внутри компании.

Анализ. Анализ результатов измерений является одной из самых важных стадий в методе Human Sigma. На это есть две причины. Во-первых, анализ помогает руководителям определять области возможного повышения эффективности на разных уровнях организации и выбирать опти-

мальную стратегию на макроуровне. Во-вторых, это стимулирует менеджеров и рабочие группы самим разрабатывать решения для проблем, возникающих на локальном уровне.

В «терминаторской» школе менеджмента акцент делается именно на этой стадии, но совершенно по иным, неверным, причинам. Многие организации домогают своих сотрудников и потребителей невыносимо длинными опросами. Затем ответы на них тщательно анализируются в поиске какой-либо информации, которая могла бы помочь улучшить отношения с целевой аудиторией опросов. Этот «вскрывающий противоречия» подход является неудачным последствием методологии реинжиниринга бизнес-процессов, который применили к управлению человеческими системами. Хотя подход кажется достаточно эффективным, он часто вводит руководство в заблуждение. Особенно опасна уверенность, что необходимые шаги и решения по улучшению работы компании могут четко и однозначно вытекать из ответов респондентов. Проанализировав данные сотен опросов потребителей и сотрудников и миллионы интервью, мы можем сказать, что максимально подробный опросный лист не гарантирует, что ответы на него позволят найти оптимальные пути преодоления проблем. Эти пути появляются тогда, когда с помощью данных опросов определяются области благоприятных возможностей для внедрения изменений и затем проводятся дополнительные беседы с сотрудниками и потребителями, чтобы убедиться в правильности выводов и принять решения, которые можно реализовать на локальном уровне. Это тяжелая работа, но иной она быть не может.

Во-первых, уверенность, что в результате анализа может возникнуть много действенных «управленческих рычагов», подпитывает идею о необходимости централизованного управления взаимодействием «сотрудник/потребитель» (см. главу 1). Во-вторых, когда вы просите ваших сотрудников или потребителей заполнить «простыню» из вопросов, у них создается впечатление, что вы не очень хорошо знакомы с ними. В-третьих, данные, которые накапливаются в ходе опросов, сложнее, чем инструменты, которые используются для их анализа, что может привести к неверным выводам.

Анализ важен, но он часто проводится некорректно и трактуется как самоцель. Одна из целей анализа в том, чтобы выявить аспекты вовлеченности потребителей и сотрудников, общие для организационных подразделений всех уровней, а также установить факторы, которые способствуют росту вовлеченности потребителей и сотрудников в рамках всей компании. Данные анализа можно также предоставлять менеджерам, которые внедряют изменения на локальном уровне. Анализ не должен быть самоцелью; его результаты следует использовать для разработки новых, более информативных опросных листов, а также для того, чтобы вовремя

корректировать процесс управления изменениями, ведущий к повышению эффективности.

Определение зон повышения эффективности. Чтобы компания успешно развивалась в течение длительного времени, необходимо регулярно проводить оценку и осуществлять периодические вмешательства в процессы, а затем поддерживать эффективность на максимальном уровне. Но слишком часто действия, направленные на внедрение изменений, регулируются исключительно общей политикой организации. Одни инициативы подходят для рабочих групп, которые достигли определенного уровня эффективности, но не подходят для рабочих групп, которые уже прошли эту точку эффективности, или для тех, кто еще не достиг ее. Последние не смогут использовать весь свой потенциал для внедрения изменений, потому что пока не хватает необходимых навыков и компетенций. Поэтому лучше всего ставить перед каждой командой цель добиться уровня эффективности, которого она действительно в состоянии достичь.

Самые кардинальные и продолжительные изменения имеют место тогда, когда предпринимаемые инициативы соответствуют текущему уровню эффективности экономического подразделения [2]. С одной стороны, командам, которые уже имеют высокий уровень эффективности (уровни HS4–HS6), нужно дать возможность продолжить внедрять изменения, которые позволили им достичь такого уровня эффективности. Они доказали, что способны самостоятельно принимать правильные решения, а также обучать своих сотрудников. Поэтому нужно позволить им следовать своей дорогой для дальнейшего роста. Этим ростом необходимо руководить путем поддержки и поощрения. С другой стороны, подразделения с низкой эффективностью требуют более жесткого и комплексного руководства. Нужно, чтобы представители наиболее эффективно работающих подразделений делились опытом и поддерживали «троечников». Осваивая лучшие стратегии для развития вовлеченности сотрудников и потребителей, наименее эффективные подразделения обретут уверенность в своих силах и получат инструменты, необходимые им для поиска своих собственных решений по повышению эффективности. Разработка и внедрение своих собственных решений будет для них целью и наградой. Единые программы для всех экономических подразделений, которые подходят на все случаи жизни, неэффективны, если нет комплексной стратегии или плана действий. В таких ситуациях гибкий подход даст наилучшие результаты при самых низких затратах.

Путь определения зон эффективности и «подгонки» плана внедрения изменений к текущей эффективности — процесс, который мы называем *адаптивным вмешательством*. При достижении заданного прогресса происходит дальнейшая корректировка действий. Стратегии, которые были результативными на одном уровне эффективности, заменяются решения-

ми, которые эффективны на следующем уровне. Этот подход исключает два самых сильных барьера на пути внедрения изменений: привыкание и «приобретенную беспомощность» сотрудников [3]. Например, у команды часто пропадает энтузиазм к внедрению изменений, когда ей приходится повторять одни и те же, пусть даже эффективные, подходы и методы. Адаптивное вмешательство позволяет избежать привыкания к процессу изменений и способствует росту. Аналогично, когда перед низко результативными подразделениями ставят задачи, которые они считают слишком трудными, они проявляют беспомощность и крайнюю пассивность.

Путь вперед. Как только организации получают основные данные об эффективности работы, они должны приступить к составлению «дорожной карты» мероприятий на трехлетний период. Почему именно на трехлетний? Временные рамки были выбраны нами отчасти произвольно. Однако мы обнаружили, что, если программа изменений рассчитана менее чем на три года, ее воспринимают как «одноразовое» событие, в то время как более длительный срок реализации программы воспринимается как слишком длинный для современных темпов изменений в экономической среде. Таким образом, трехлетняя «дорожная карта» устанавливает задачи повышения эффективности для локальных подразделений и для компании в целом. Разработка карты является ключевым моментом, потому что карта определяет масштаб требуемых изменений и, соответственно, ожидаемые результаты.

Мы предлагаем использовать основные данные по эффективности работы компании в качестве стартовой точки для составления дорожной карты и затем, определив главную цель (как пункт назначения на карте), разбить ее на отдельные задачи на весь период времени проведения изменений. Обычно перед подразделением ставят задачу продвинуться, по крайней мере, на один уровень вверх по шкале эффективности Human Sigma в течение года. Или может быть поставлена комплексная задача: например, подразделения с высоким уровнем эффективности должны будут поддерживать свой уровень HS5 или HS6, а подразделения с уровнями эффективности HS2, HS3 и HS4 должны будут за год передвигаться на один уровень вверх. Подразделения с уровнем эффективности HS1 должны будут переместиться как минимум на уровень HS3 в течение первого года программы. Но какой бы ни была цель, организация должна четко обозначить, на каких уровнях ее рабочие группы будут находиться в конце трехлетнего периода, а главный менеджер по внедрению Human Sigma должен жестко контролировать и регулировать решение задач, поставленных перед подразделениями.

Нет единого подхода к решению этих задач, каждая организация должна найти свой путь повышения эффективности. Компании имеют разные стартовые точки и разные пункты назначения: одни из них находятся

ближе к цели, другие — дальше, одни идут по пологой тропе, другие — преодолевают крутые подъемы. Однако все организации и рабочие группы должны знать, где они находятся в начале пути и какое расстояние отделяет их от пункта назначения. Для успеха организации важно наличие плана с четко поставленными задачами, решение которых определено по годам или даже по месяцам. Людям необходимы контроль и поддержка, чтобы они шли верной дорогой, а также поощрительные стимулы, чтобы они постоянно двигались вперед. Чтобы добиться поставленной цели и повысить эффективность компании, необходимо адаптировать процессы внедрения изменений, подгоняя их к текущему состоянию каждого локального подразделения.

А теперь обратимся к некоторым наиболее распространенным видам вмешательства, которые успешные компании использовали для внедрения изменений.

Глава 14

Внедрение изменений / вмешательство

Здравый смысл подсказывает: возьми и попробуй.
Если не получится, то искренне признай это и попробуй
что-нибудь другое. Главное — делай что-нибудь!
Франклин Рузвельт, 32-й президент США

Рабочие группы могут довольно легко адаптировать новую систему оценки эффективности к своим условиям. Однако намерения руководства внедрить эти системы в практику компаний обычно не подкреплены согласием рядовых сотрудников, хотя это немаловажный вопрос. Обычно руководитель решает, как измерять эффективность работы, как часто проводить измерения и что делать, если эффективность недостаточно высока. И поэтому локальные менеджеры просто пассивно соглашаются на реализацию инициатив сверху, подобно школьникам, выполняющим домашнее задание. Сотрудникам сложно позитивно и искренне воспринимать инициативы, когда с ними обращаются как с детьми, поэтому пассивное сопротивление или неохотное согласие с их стороны вполне естественны. Для того чтобы у сотрудников появилось желание повысить эффективность работы, они должны быть по-настоящему в этом заинтересованы, поэтому недостаточно просто рассказать им о предстоящей программе изменений. Подходы к внедрению системы оценки, которые мы описали в главе 13, являются не просто очередными способами контроля. Они подразумевают четкие действия, которые должны способствовать повышению эффективности работы локальных подразделений. Эти действия должны опираться не на молчаливое согласие сотрудников,

а на их активное участие, инициативу и креативность. Такой вид вовлеченности сотрудников в повышение эффективности требует хороших взаимоотношений с ними и налаженных двусторонних коммуникаций между руководством и персоналом. Таким образом, обычно стадия вмешательства в процессы имеет место, когда организация проверяет свое соответствие принципам Human Sigma, а это, бесспорно, очень трудная задача. Но вмешательство в процессы имеет место и там, где лишь «посеяны семена» кардинальных организационных изменений. Эффективный процесс вмешательства по методу Human Sigma начинается с того, что сотрудников убеждают в необходимости и выгодах внедрения изменений, а также объясняют выбор конкретных инструментов для этого внедрения.

Коммуникации и убеждение. Инициативы по внедрению организационных изменений иногда проваливаются из-за того, что информация о них не доходит до всех участников процесса. Мы наблюдали много ситуаций, когда обстоятельства и причины изменений были хорошо известны топ-менеджменту, но оставались загадкой для рядовых сотрудников, которые и должны были эти изменения внедрять. Сотрудникам сложно адекватно воспринять инициативы по внедрению организационных изменений, если они не понимают их смысла и выгоды для себя.

Следовательно, эффективные коммуникации и убеждение сотрудников в необходимости изменений являются важными элементами любой программы улучшений в организации. Убеждение сотрудников выполняет две ключевые функции: в начале программы изменений сотрудников нужно просветить относительно их участия и выгоды, которые принесут изменения каждому из них. Организации также должны разработать специальные процессы и «язык изменений», чтобы помочь сотрудникам в реализовать их после измерения эффективности их подразделений.

Транзакционные мероприятия при внедрении изменений / вмешательстве

Поскольку первоначальные усилия компании по убеждению сотрудников направлены «сверху вниз», следует избегать двух крайностей: чрезмерного упрощения, которое обесмысливает программу изменений в глазах сотрудников; и предоставления сотрудникам слишком большого количества информации без указания, как ее использовать. На практике нам приходится довольно часто сталкиваться с этими двумя ошибками, хотя первая чаще имеет место на уровне локальных подразделений. Оптимальным подходом является адаптация плана действий или информации в зависимости от способностей членов группы выполнять этот план самостоятельно. Иногда менеджеры настолько подробно разъясняют своим

подчиненным, что тем нужно делать, что это доходит до абсурда: такие указания предназначены именно для слабых исполнителей и кажутся нелепыми сотрудникам профессиональным и квалифицированным.

Регулирование обещаний бренда. Если вы согласны с тем, что рядовые сотрудники играют решающую роль в создании и поддержании имиджа бренда и являются лицом вашего бренда на рынке, то можете начать программу изменений по реализации обещаний бренда. Что обещает ваш бренд потребителям? И насколько это обещание известно всем сотрудникам компании: начиная от руководителей высшего звена и заканчивая рядовыми сотрудниками, оказывающими услуги клиентам?

Несколько лет назад мы провели простой тренинг в крупной специализированной компании розничной торговли, владеющей множеством магазинов. Во время однодневного тренинга мы попросили каждого участника, в том числе генерального директора, сформулировать обещание бренда потребителям и сотрудникам. Затем ответы респондентов вывели на экран, соблюдая анонимность. В 12 ответах участников-руководителей не оказалось двух одинаковых формулировок обещаний бренда. Но для нас такой результат не стал неожиданностью. Обычно руководители компаний не могут четко сформулировать обещание бренда компании, хотя оно является важным элементом стратегии, которому редко уделяется должное внимание, но который может стать основой для создания вовлеченности у потребителя и сотрудника.

Если высшее руководство компании не в состоянии четко сформулировать обещание бренда, узнают ли о нем сотрудники и, что еще важнее, смогут ли они проникнуться им? Это маловероятно, что и демонстрирует последнее исследование, проведенное Институтом Гэллапа. Результаты исследования показали, что только четыре из 10 сотрудников, контактирующих с клиентами в разных сферах услуг и торговли, полностью согласны со следующим утверждением: «Я знаю, что представляет собой наша компания и что отличает нас от конкурентов». В банковской сфере и гостиничном бизнесе это соотношение еще меньше: каждые три сотрудника из 10. Но больше настораживает то, что один из каждых 14 сотрудников, непосредственно контактирующих с потребителями, вообще не знает, что представляет собой бренд компании и что отличает ее от конкурентов.

В связи с этим одним из первых транзакционных мероприятий должна стать работа над обещанием бренда. Первый важный шаг к созданию вовлеченности заключается в том, чтобы «встроить» обещание бренда в каждый аспект работы компании.

Насколько хорошо сформулированы обещания вашей компании, известны ли они сотрудникам и клиентам и всегда ли сотрудники помнят о них?

Планирование действий. Одним из самых распространенных, но плохо реализуемых транзакционных видов деятельности является планирование. Для того чтобы планирование было эффективным, план необходимо составлять своевременно, обычно в течение месяца после измерения результативности локальных подразделений, определенной по методу Human Sigma. Мы считаем, что планирование конкретных действий лучше доверять каждому локальному подразделению. Во-первых, проанализировав информацию о результативности своей работы, подразделение лучше, чем кто-либо, может определить конкретные действия, которые окажутся наиболее эффективными. Во-вторых, участие всех сотрудников подразделения в разработке конкретных действий по улучшению деятельности способствует их четкому последующему выполнению. Но мы также обнаружили, что не всем подразделениям удается реализовать либеральный подход к планированию. Поэтому степень свободы, предоставляемой подразделению по планированию своих действий, должна определяться уровнем его эффективности. Лучшим исполнителям следует предоставить максимальную автономию и стимулировать разработку собственного плана действий с минимальным вмешательством или контролем со стороны руководства. Высокая эффективность их работы указывает на то, что они предпринимали соответствующие шаги в прошлом и им можно доверять реализацию любых инициатив. Менеджерам локальных подразделений целесообразно взять на себя роль наставников для сотрудников с низкой эффективностью работы.

В отличие от лучших подразделений проблемные подразделения не способны самостоятельно достичь успеха. Наши данные подтверждают это наблюдение. Например, в одной из компаний 80% подразделений, в которых или не было плана действий, или не было значительного прогресса в его выполнении, остались на уровне эффективности HS1 или HS2 после первого этапа измерения эффективности, или перешли в эти зоны с более высокого уровня эффективности после второго этапа измерения. Поэтому мы рекомендуем подразделениям с низкой эффективностью давать понятный и конкретный набор действий, а не предоставлять им право разрабатывать такие действия самим.

Подразделениям с уровнем эффективности HS3 по шкале Human Sigma нужно предоставить набор санкционированных шагов наряду с непрерывным обучением, чтобы помочь им в успешном решении поставленных задач. Таким образом, планы должны содержать конкретные цели (обычно не более трех), определять средства для их достижения и лиц, ответственных за их выполнение, а также указывать сроки завершения работ. Не удивительно, что цели, которые удовлетворяют критерию SMART (т. е. конкретные, измеримые, достижимые, актуальные, определенные во времени), обычно являются самыми правильными. Для под-

разделений с эффективностью HS1 по шкале Human Sigma чрезвычайно эффективным является метод «команды SWAT» [1]. В этом случае «команда по восстановлению эффективности», куда входят лучшие сотрудники слабого подразделения и специалисты по корпоративным процессам, разрабатывает подробный план действий, включающий задачи по улучшению работы команды и сроки решения этих задач. Из-за низкой результативности неэффективно работающим подразделениям нельзя разрешать действовать по своему усмотрению, но и не стоит «бросать их на съедение менеджерам-волкам». Если они продемонстрируют значительное улучшение работы под руководством высокоэффективного менеджера, то могут заработать право принимать самостоятельные решения.

Анализ плана действий. Хотя план действий часто является главным компонентом программ организационных изменений, часто планы, предназначенные для локальных подразделений, не анализируются. Между тем тщательный анализ, критика и внесение изменений в планы подразделений делают их более жизнеспособными и снижают вероятность сбоев при реализации. Анализ должен быть не формальным, а регулярным и всесторонним. Лучше, чтобы такой анализ выполняли менеджеры высшего звена с достаточным практическим опытом и знанием условий, в которых работает каждая конкретная команда. Поэтому главной обязанностью регионального менеджера должны быть анализ и корректировка планов действий для подразделений его региона. Большую часть времени, предназначенного для анализа плана действий, следует посвятить обсуждению того, почему предлагается тот или иной вариант действий и как проходит процесс внедрения изменений. Мы наблюдали компании, которые «похоронили» эту идею в бюрократических «лабиринтах». Все силы они тратили на утверждение плана у руководства и поиск способа измерения «активности» менеджера. В результате локальным менеджерам приходилось тратить значительно больше времени и энергии на составление плана. Хорошая же система анализа способствует эффективному планированию, а не наоборот.

Комитет для консультации с потребителями. Основанием для составления планов действий служит информация, получаемая из опросных листов для потребителей и сотрудников. Но повысить надежность этой базы невозможно только путем внесения более содержательных пунктов в опросные листы. Намного эффективнее использовать данные опросов для того, чтобы определить области, где лучше всего проводить изменения, и затем дополнить полученную информацию беседами с потребителями и сотрудниками, непосредственно контактирующими с клиентами. В результате можно разработать действительно эффективные решения для локальных подразделений. Имеет смысл в каждом подразделении организовать комитет для консультаций с потребителями, который со-

бирался бы на регулярной основе. Комитет не должен быть большим, а встречи не обязательно должны быть официальными. Но в них должны входить потребители, которые высказывали бы свое мнение об эффективности работы подразделения. Можно считать такие встречи своеобразными фокус-группами, где темы бесед подсказаны данными опросов потребителей. Идея заключается в том, чтобы глубже проникнуть в области, где открывается больше возможностей для улучшения работы, поскольку эти области находятся именно на локальном уровне. Неплохо было бы составить расписание встреч для нескольких таких групп. Встречи с потребителями важны потому, что результаты опросов можно будет дополнить впечатлениями, объяснениями, примерами и решениями, предложенными потребителями конкретного подразделения. Почему именно с потребителями конкретного подразделения? Ответ здесь очевиден, но лучше его проиллюстрировать примером. Данные опросов потребителей одной компании показали, что самую главную причину сотрудничества именно с этой компанией потребители выразили во фразе: «С ними легко иметь дело». Поскольку ни одно подразделение не смогло понять, что под этим подразумевается, сотрудники решили спросить самих потребителей. Не удивительно, что потребители с удовольствием привели подробности встреч с сотрудниками компании и рассказали о своих впечатлениях. Но удивило то, что способы достижения одной и той же цели различались в зависимости от подразделения. Одно подразделение приняло решение выделить персонал для ответа на вопросы потребителей. Другое подразделение решило упростить процедуру открытия счета. Таким образом, инициативы подразделений базировались на решении одной задачи. Но пути решения были разными с учетом местных условий. А из этого следует вывод, что принимать решения, касающиеся улучшения работы подразделения, необходимо на локальном уровне.

Трансформационные мероприятия по внедрению изменений / вмешательству

Если все делать правильно, то вы добьетесь многого уже благодаря хорошему исполнению транзакционных мероприятий. Но так же, как семена, посаженные в богатую, хорошо удобренную почву, растут быстрее, чем семена, высаженные в бесплодную почву и оставленные без ухода, ваши усилия по улучшению работы будут плодотворнее, если вы «посадите» их в подготовленную почву вашей организации. Цель трансформационного вмешательства заключается в создании благоприятных условий для внедрения изменений в вашей компании.

Хотя для компании очень важно, чтобы подразделения с низкой эффективностью несли ответственность за свои результаты, не менее важ-

но, чтобы высокоэффективные подразделения также отвечали за достигнутые ими высокие результаты. Создание культуры ответственности является одной из самых важных трансформационных инициатив, которые может внедрить любая компания. Как только вы определили показатели эффективности, важно обеспечить группы помощью и стимулами, необходимыми для улучшения работы, если вы намерены возложить на них ответственность за достижение этих показателей. Транзакционные инициативы включают действия по коммуникации и убеждению, четко направленное планирование действий, в том числе анализ и обучение; создание комитетов для консультаций с потребителями и использование команд по восстановлению эффективности работы, или команд SWAT. Однако если компания стремится действительно эффективно внедрять изменения на локальном уровне, то она должна оценить потребности каждого подразделения с учетом его эффективности и потенциала. Одним из полезных способов определения потенциала группы является выявление талантливых и способных сотрудников, входящих в данную группу. Вторая трансформационная инициатива заключается в том, чтобы дополнить уже существующую рабочую группу новыми успешными и эффективными членами. Мы по очереди рассмотрим эти трансформационные инициативы.

Повышение эффективности на основе сильных сторон сотрудников

Когда мы говорим «сильная команда», то подразумеваем способность команды к достижению постоянного и высочайшего уровня эффективности в определенном виде деятельности. Первый шаг в создании сильной команды заключается в выявлении склонностей ваших сотрудников — способов мышления, мироощущения и поведения, которые характеризуют каждого человека как уникальную личность. Склонность — это наследственная предрасположенность, которая существует глубоко внутри нас, как, например, высокая соревновательность, способность управлять людьми или эмпатичность. Сильная команда формируется тогда, когда склонности объединяются с навыками, приобретенными в результате обучения, например умением работать на компьютере или водить грузовик. Здесь важно различать склонности, которые действительно присущи человеку и которые очень сложно изменить, и умения и знания, которые человек приобретает в результате обучения. Склонности развиваются в течение длительного времени, и они намного устойчивее к изменениям; кроме того, они характеризуют вас как личность. Институт Гэллапа занимается исследованием этой темы более 35 лет. Проанализировав более 6 миллионов людей, мы обнаружили, что сотрудники

и организации имеют значительно больший потенциал для роста в тех областях, где проявляются их склонности [2].

Все мы обладаем уникальными склонностями и способностями, и их понимание помогает нам управлять ими. Это понимание также помогает нам более эффективно работать с нашими коллегами, многие из которых обладают склонностями, отличными от наших. Например, оба автора этой книги по своей природе больше аналитики, предпочитающие факты и эмпирические рассуждения. Мы ищем модели и связи а также чрезвычайно строго и логически подходим ко всем явлениям. Мы всегда задаем вопрос «Почему?». Мы говорим на одном языке, и это помогает нам объяснять нашим коллегам и друзьям суть явлений, а им помогает понять, что наш врожденный скептицизм по отношению к их идеям не направлен на них лично, а является естественной реакцией того, кто всегда хочет спросить: «Почему?» Также это помогает нашим супругам понять, почему нашей первой реакцией на проблему или вопрос является поиск ее причин и вариантов решения этой проблемы, а не сопереживание и слушание.

Знание склонностей ваших сотрудников помогает понять, как лучше всего использовать эти склонности для достижения успеха. Еще одна ошибка «терминаторского» менеджмента заключается в том, что в его рамках сотрудники считаются взаимозаменяемыми и им можно поручить практически любую работу при соответствующем обучении. Но ведь почти все мы встречали людей, которые абсолютно неспособны к выполнению определенных работ независимо от того, какую степень подготовки они получили. Но самое удивительное то, что многие руководители, зная о неспособности некоторых сотрудников выполнять конкретные виды работ, управляют своими организациями так, как будто этого факта не существует. Напротив, метод повышения эффективности на основе сильных сторон сотрудника начинается с определения уникальных склонностей каждого члена команды и наилучших способов использования этих склонностей [3].

«Терминаторский» менеджмент исключает разнообразие и индивидуальность в среде сотрудников. Он стремится привести большинство видов деятельности к наименьшему общему знаменателю с тем, чтобы каждый сотрудник мог заменить другого, пусть и с низкой эффективностью. А менеджмент на основе сильных сторон личности, наоборот, извлекает выгоду из уникальности каждого сотрудника, чтобы максимизировать результаты команды. Подразделения, работающие по этому методу, имеют высокий уровень вовлеченности и, как следствие, более продуктивны. Наше исследование показывает, что если руководитель делает акцент на сильных сторонах своего подчиненного, то этот сотрудник будет намного больше вовлечен в свою работу по сравнению с сотрудником, чьи сильные стороны остаются без внимания. Гораздо хуже ситуация, когда началь-

ник полностью игнорирует сотрудника: тогда у последнего практически нет шансов повысить собственную вовлеченность.

Метод развития сотрудников с акцентом на их сильных сторонах не только помогает повысить вовлеченность и сплоченность всего подразделения, он также приводит к лучшим результатам работы. В 2002 г. Институт Гэллага провел анализ работы более 2000 менеджеров, в котором сравнивались высокоэффективные менеджеры с менеджерами, отличающимися низкой эффективностью. Выяснилось, что хорошие менеджеры уделяют много времени лучшим сотрудникам, ставят перед ними новые задачи, которые соответствуют их склонностям, и при принятии решений учитывают сильные стороны личности сотрудников, а не должность, которую они занимают. Вероятность высокой результативности была на 86% (или в 1,9 раза) больше у менеджера, использующего метод «сильных сторон личности», по сравнению с менеджером, не использующим этот подход [4]. Наши исследования также показали, что развитие сотрудника с акцентом на его сильные стороны делает его более уверенным, целеустремленным, надежным и альтруистичным, а все это приводит к увеличению продуктивности и общей эффективности работы [5].

Как показало недавнее исследование, самым важным для компаний, которые инвестируют средства в развитие сотрудников, является значительный возврат капитала на их инвестиции. В исследовании участвовали 90 000 сотрудников из 900 бизнес-подразделений 11 различных организаций, представляющих пять разных отраслей. В дополнение к большому приросту в вовлеченность сотрудников, продуктивность команд, где менеджеры внедряли изменения с учетом сильных сторон сотрудников, была на 12,5% выше (после внедрения), а прибыльность на 8,9% выше, чем у подразделений, где таких инициатив не было. Сотрудники, которые знали, как применить свои сильные стороны, реже увольнялись из компании: в таких подразделениях уровень текучести кадров был на 14,9% ниже, чем в подразделениях, где сотрудники не использовали свои сильные стороны [6].

Аттестация сотрудников

Чтобы показать, что внедрение изменений с учетом сильных сторон сотрудников может привести к выдающимся результатам, рассмотрим аттестацию сотрудников (т. е. анализ их работы), с которой каждый из нас, вероятно, имел дело. Обычно аттестацию проводят по следующему сценарию: прежде всего вас оценивают на основании результатов опроса. Затем менеджер обращает внимание на пункты, по которым вы получили самые низкие оценки, и потом большую часть совещания говорит о стратегии исправления ваших недостатков. Знаком вам этот сценарий?

Давайте начнем с процесса оценки, а точнее, с баллов, которые может получить сотрудник при аттестации. Во-первых, по каким критериям происходит оценка? Являются ли эти критерии результатом систематического изучения показателей, которых вы должны достичь, или критерии сформулированы на основе данных, представленных комитетом, члены которого описали все, что, по их мнению, входит в вашу должностную инструкцию? Включает ли список результатов как финансовые, так и операционные показатели, оцениваемые в баллах, которые могут не указывать прямо на то, насколько хорошо вы выполняете свою работу?

Мы наблюдали компании, которые использовали много показателей для оценки сотрудников в надежде, что некоторые из них сработают. Компании, применяющие такой подход, преследуют две главные цели: во-первых, сохраняется иллюзия контроля. Например, когда комиссия сомневается в том, что менеджеры добились финансовых или операционных результатов наилучшим из возможных способом, то дает баллы менеджеру не за работу, а за «стиль работы». Во-вторых, организация не понимает, что метод Human Sigma обосновывает причины многих показателей, включенных в опросный лист, и поэтому именно на нем лучше всего делать акцент при оценке работы сотрудника. Мы обнаружили, что работу большинства рабочих групп и менеджеров можно оптимально оценить только с помощью двух видов показателей: *основных финансовых и операционных результатов*, которые являются целью данного бизнес-подразделения, и *уровня эффективности подразделения по шкале Human Sigma*.

Каждый из нас обладает какими-то склонностями, которые могут быть как ярко выраженными, так и почти незаметными, и очень часто мы развиваем лишь одну самую выраженную нашу способность. Однако нередко при аттестации руководство «заключивается» на ваших самых «слабых» и неразвитых способностях. Они есть у каждого, даже у Супермена. Какая часть вашей аттестации тратится на обсуждение «недостатков», которые выявил ваш менеджер, и на их «исправление»? А теперь сравните это время со временем, в течение которого вы обсуждаете мышление и поведение, которые являются наиболее естественными для вас, и возможности их использования в вашей работе.

Теперь, мы полагаем, вам ясно, почему такой вид аттестации препятствует созданию продуктивных и доверительных отношений с вашим менеджером и даже подавляет вовлеченность. Мы обнаружили, что существует значительно лучший способ проведения аттестации, причем этот способ одновременно помогает вашим менеджерам наладить качественные взаимоотношения с подчиненными и формирует вовлеченность в работу у всего подразделения.

Первым шагом является определение четких ожиданий того, *каких результатов* должен достичь сотрудник, а не то, *как* он должен их до-

стигать. Поэтому оценивайте сотрудников не по тому, в какой степени они «настроены на результат», а по тому, какие результаты они действительно демонстрируют. Вторым шагом является выявление самых сильных склонностей сотрудников, а значит, и их потенциала для повышения эффективности работы. Начав аттестацию с обсуждения способностей и предпочтений сотрудника, вы задаете совершенно другой тон этой процедуре. Большинство людей предпочитают говорить о том, что им нравится делать, поэтому перевод разговора на то, что они действительно делают хорошо, а не на то, что они делают плохо, улучшает отношения между менеджерами и подчиненными. Во время аттестации разговор идет в основном о том, как сотрудники могут использовать свои уникальные таланты для выполнения своих обязанностей, а это помогает менеджерам определить возможные способы достижения успешного результата.

Правильно проведенная аттестация, ориентированная на выявление сильных сторон сотрудников, помогает прояснить, что организация подразумевает под «успехом» и является ли сотрудник успешным работником. Сотрудник избавляется от страхов, имеющих место при проведении большинства типичных аттестаций; также такая аттестация помогает установить прочные связи между сотрудниками и менеджерами, что является необходимым условием создания вовлеченности. И наконец, она помогает менеджерам понять, как мотивировать отдельных сотрудников, чтобы они работали с максимальной эффективностью.

Выбор сотрудников с учетом их склонностей

Одним из способов повышения продуктивности и вовлеченности сотрудников является замена плохих сотрудников на хороших. Существует много неудачных способов такой замены, но есть метод, который работает хорошо, если его применять осторожно. Прежде всего рассмотрим несколько наименее успешных методов. Одним хорошо известным методом повышения качества трудовых ресурсов организации является принудительное ранжирование сотрудников и удаление наименее результативных (компания GE). Мы считаем, что такая «чистка» является одним из самых «ленивых» способов управления эффективностью работы. Мы предлагаем метод, основанный на понимании склонностей персонала, и сейчас обсудим, как его можно использовать при найме новых сотрудников, чтобы в будущем избежать регулярной «чистки кадров».

Когда мы говорим о склонностях, то подразумеваем природные способности человека. Это те аспекты нашей индивидуальности или поведения, которые наиболее устойчивы к изменениям. Существует более точное использование слова «склонность», когда природные способности

и характер человека рассматриваются вместе с приобретенными навыками и опытом.

Наше исследование показывает, что некоторые черты характера человека не меняются в течение длительного времени. Существует достаточно фактов, которые подтверждают генетическую или эволюционную основу многих черт характера человека [7]. Означает ли это, что та или иная черта характера является абсолютно неизменной? Необязательно [8]. Но это означает, что наши гены, а также наше физическое и социальное развитие влияет на то, что мы можем или хотим научиться. В некоторой степени такие относительно неизменные качества, представляющие собой продукт длительного отбора, являются тем, что характеризует нас как личностей. При найме на работу и управлении сотрудниками важно понимать, что нельзя изменить и что можно: склонность присуща человеку и изменить ее практически невозможно, а вот знания и навыки легче приобретаются и меняются. Когда вы нанимаете человека на работу, обращаете внимание в первую очередь на его склонности, но при этом продумывайте, чему вы сможете его в процессе обучить. Без четкого понимания этих двух различных аспектов картина «профпригодности» того или иного кандидата будет неполной, и тогда возникает большая вероятность совершения ошибки при приеме человека на работу.

Рассмотрим пример из области образования. Студенты с большими способностями часто учатся меньше, но добиваются лучших результатов, чем их товарищи с меньшими способностями. Возьмем двух студентов с одинаковыми способностями, но один из них демонстрирует лучшие результаты благодаря большим усилиям. Если проигнорировать привычку учиться, то нас должна соблазнить мысль, что эффективность учебы зависит от таланта человека. Если проигнорировать талант, то нас должна соблазнить мысль, что эффективность учебы зависит от прилагаемых усилий. Но когда мы вспомним, что учитывать надо оба аспекта, то начинаем понимать, что талант и усилия вносят вклад в конечный результат только в сочетании.

В ряде организаций мы встретили сопротивление методике отбора, основанной на склонностях кандидатов. Обычно мы сталкиваемся с возражениями трех типов. Во-первых, склонности невозможно точно определить, во-вторых, они не остаются неизменными, и, в-третьих, мы все можем добиться успеха, если работаем с удовольствием и достаточно усердно. Далее рассмотрим каждое из этих возражений по очереди.

Склонности невозможно точно определить

Это действительно так — склонности невозможно точно выявить, но это еще ни о чем не говорит. В жизни существует масса вещей, которые нельзя

точно определить, но которые чрезвычайно полезны. Инструменты для выбора сотрудников, в основе которых лежат личные качества претендентов, конечно, не претендуют на точность, но они достаточно надежны. Из клинических исследований вытекает, что нет никакой разницы между фармацевтическими препаратами и медицинскими процедурами — и те и другие часто на 100% неэффективны, особенно при неправильном применении. К оценкам склонностей претендентов необходимо подходить разумно, помня, что они только указывают на области возможного приложения способностей и что точность оценок не слишком высока. Если все требования оценки соблюдены, то правильно построенное собеседование поможет понять, насколько хорошо подходит претендент для данной работы. С середины 1990-х гг. опубликованы данные двух крупных исследований, посвященных собеседованию при приеме на работу [9]. В каждом исследовании были собраны сотни независимых свидетельств, в результате чего было обнаружено, что претенденты, набравшие большое количество баллов во время собеседования, показали затем более высокую эффективность в процессе работы. На основе количества баллов, полученных претендентами во время собеседования, можно было дать не слишком точный прогноз эффективности, но они все равно очень полезны.

Склонности не остаются неизменными

Эффективность работы зависит не только от наших склонностей. На нее влияют мотивация и опыт, а также стиль руководства и наличие необходимых материалов и оборудования для выполнения работы. Склонности, вовлеченность сотрудника и опыт взаимосвязаны, и все они связаны с эффективностью. Но это не значит, что с течением времени наши главные склонности меняются. Факты свидетельствуют, что главные свои качества у нас формируются в юности [10] и что черты характера, присущие человеку, являются практически одинаковыми во всех культурах [11].

Также мы должны упомянуть важность практического опыта. Наличие способностей не исключает необходимость практики, которая оттачивает талант. На самом деле чрезвычайно талантливые личности с богатым опытом достигают большего, чем менее талантливые с таким же опытом. Приведем пример с Моцартом, которому усердная работа дала значительно больше, чем музыканту со средними способностями, потому что Моцарт обладал большей врожденной любовью и талантом к музыке, чем большинство людей, кроме того, его отец постоянно поощрял увлеченность сына музыкой.

Такие примеры выглядят особенно интересными в свете последнего исследования, посвященного нейробиологической основе человеческой музыкальности. «Музыкальность является отличительной чертой чело-

века как вида», — писал Даниэл Левитин [12]. «Нет ни одной известной культуры сегодня или в прошлом, которая бы обходилась без музыки, а музыкальные инструменты относятся к одним из самых старых артефактов, найденных археологами» [13]. Музыка служит хорошим примером того, как наши таланты развиваются в зависимости от различных обстоятельств. Левитин отмечает, что память и эмоциональная вовлеченность человека в инструмент, которым он стремится овладеть, играет важную роль в развитии опыта.

Нейрохимические метки, связанные с разными участками мозга, отвечающими за память, маркируют их в зависимости от важности входящей информации, и мы стремимся присваивать им код, как важным вещам, которые несут с собой сильные эмоции. Заинтересованность играет важную роль в развитии способностей: принимая во внимание различия в склонностях человека в разные моменты его развития, мы видим, насколько быстро люди овладевают новыми навыками, если им это интересно... Невозможно переоценить важность этих факторов; интерес стимулирует внимание, а вместе они приводят к измеримым нейрохимическим изменениям [14].

Левитин делает акцент на важности практики: он считает, что для того, чтобы стать мастером своего дела, необходимо 10 000 часов практики.

При анализе достижений композиторов, баскетболистов, беллетристов, конькобежцев, шахматистов, пианистов и т. д. это количество часов практики подтвердилось. Конечно, это не объясняет того феномена, почему некоторые люди ничего не добиваются при большом практическом опыте, а некоторые добиваются значительно больше других, имеющих такую же практику. Но еще не известен ни один случай, когда настоящим мастером мирового класса человек стал за очень короткое время. Вероятно, человеческому мозгу необходимо определенное время для «впитывания и переваривания» нужных знаний и опыта, чтобы человек стал настоящим мастером своего дела [15].

Этот аргумент в пользу практики многим людям дает основание считать, что практика является единственной дорогой к успеху независимо от того, есть у вас талант или нет. Но это неверное понимание принципа работы человеческого мозга. Практика является необходимым фактором для достижения мастерства, но не достаточным. Некоторые люди получают от практики больше, чем другие. Например, оба автора этой книги являются музыкантами и совершенствовались свое мастерство благодаря практике. Но у одного из нас есть сестра, которая в детстве проявляла

интерес и явную склонность к музыке, а сейчас является профессиональным пианистом. Повышенный интерес к музыке стимулировал ее больше играть на фортепиано, т. е. приобретать большой опыт, а способности к музыке помогли ей быстрее реализоваться с помощью практики — таким образом, интерес и способности усилили друг друга. Вероятно, это же относится и к Моцарту, о котором мы писали; как отмечает Левитин, «в то время отец Моцарта считался самым лучшим учителем музыки в Европе [16]», поэтому ранний талант Моцарта быстро развился в мастерство. Оба эти примера показывают, что талант вносит значительный вклад в сильные стороны человека. Без практики талант увядает, а без таланта практика не принесет больших результатов.

Усердие или талант?

Каждый из нас обладает склонностями, которые можно оценить и обсудить. Но нет двух одинаковых личностей, которые обладают теми или иными талантами в одинаковой степени, и некоторые качества, наиболее выраженные в человеке, с большим трудом поддаются изменению. Может ли недобросовестный человек иногда быть добросовестным? Вероятно, да. Некоторые проявления характера зависят от ситуации. Многие из нас могут проявлять определенную дисциплинированность, когда это необходимо, но для некоторых из нас она является больше исключением, чем правилом. Когда мы говорим о выраженной склонности, то мы имеем в виду устоявшиеся черты характера человека, которые наилучшим образом описывают его как личность. Эти свойства характера можно оценить, а оценки использовать при отборе претендентов на определенную должность, которая лучше всего подходит для людей с такими чертами характера.

Преимущества найма сотрудников на работу путем оценки их склонностей с помощью психометрического метода [17] вполне очевидны. Если кандидат, который проходит такую процедуру, обладает чертами, на основании которых можно прогнозировать его успех в работе, которая ему интересна, то шансы получить должность у него намного выше, чем у любого другого. Результаты недавнего метаанализа инструментов, используемых при отборе кандидатов на работу [18], который включал 55 234 наблюдения из 386 исследований, показали, что прием на работу 20% лучших кандидатов, отобранных на основе оценки их склонностей, связан с более чем 20% роста продаж в расчете на одного человека. Ни рациональное количество часов обучения, ни усердная работа, вероятно, не компенсируют разрыв в эффективности, который можно отнести на счет способностей, необходимых для выполнения данной работы. Также мы столкнулись с тем, что талантливые люди быстрее обучаются и приспосабливаются к ситуациям, в которых они могут проявить свои способности. Поэтому допол-

нительное обучение и опыт, вероятно, будут увеличивать разрыв в уровне эффективности между сотрудниками, которые обладают способностями, и сотрудниками, не обладающими ими. Если вы определите требования к способностям, которыми должен обладать человек, претендующий на данную работу, то это облегчит вам отбор и прием на работу кандидатов. Это также помогает объяснить восприятие сотрудником своей роли с точки зрения ее соответствия его личностным особенностям. Если роль, т. е. должность, соответствует склонностям сотрудника, то недостаточно высокая эффективность, вероятнее всего, обусловлена нехваткой навыков, знаний или опыта, а все это можно довольно легко изменить. Если роль плохо подходит сотруднику, то эффективность будет сложно повысить, и сотруднику лучше подыскать себе более подходящую должность.

В любом случае главным показателем должна быть эффективность работы сотрудника. Существует много путей к успеху; оценка склонностей помогает выделить только самые ярко выраженные способности человека. Но их надо обязательно учитывать при отборе кандидатов наряду с другими, обычно применяемыми факторами отбора — опытом, навыками и знаниями. Грамотная модель собеседования с кандидатами способствует внедрению в организацию культуры Human Sigma.

Делайте что-нибудь

Мы начали эту главу с высказывания бывшего президента США Рузвельта о том, что если вы столкнулись с необходимостью проведения изменений, то сама попытка делать *что-то* является такой же важной, как и *результат* усилий. Дело в том, что без обдуманных и четких действий даже лучшие инструменты оценки позволяют получить лишь информацию. Только предпринимая определенные действия на основе полученной информации, компании начинают внедрять принципы Human Sigma в свою структуру. Некоторые из ваших усилий принесут значительные результаты, другие могут оказаться малоэффективными. В этих случаях важно признать неудачу и пытаться двигаться дальше. Главное, *делайте что-нибудь!* Этот метод проб и ошибок чем-то напоминает процесс обучения детей или развитие науки. Именно так ваша организация должна начать свое движение к человеческим системам с высокой эффективностью. При этом изменения нужно внедрять, учитывая текущий уровень эффективности команд и подразделений, а затем применить весь набор имеющихся в наличии транзакционных и трансформационных инициатив. Но мало что обеспечивает устойчивый успех лучше, чем поощрение, признание заслуг и стимулирование сотрудников. Итак, мы возвращаемся к самой главной задаче мотивации сотрудников для повышения эффективности по методу Human Sigma.

Глава 15

Стимулирование сотрудников

Поправить человека — это много,
но поощрить — это еще больше.
*Иоганн Гете, немецкий драматург,
поэт и новеллист (1749–1832)*

В суматохе повседневной жизни легко забыть поговорку о том, что больше пчел можно привлечь медом, а не укусом. Но следует помнить, что человека, добившегося успеха, необходимо поощрять, отмечать и вознаграждать. Руководство компании должно признавать заслуги эффективных экономических подразделений Human Sigma — и заслуги не только менеджеров, но и всей команды. И хотя экономические подразделения, которые продвинулись вверх шкале эффективности Human Sigma, удостоиваются финансового вознаграждения, важно лично поощрять тех сотрудников, кто внес в повышение эффективности самый большой вклад.

Если руководство компании отмечает успехи своих сотрудников в создании вовлеченности потребителей, оно тем самым способствует развитию культуры и языка общения с потребителями. Постоянное стимулирование всех подразделений необходимо для поддержания позитивной атмосферы в компании, а выявление наиболее активных сотрудников компании и поощрение их инициативности является отличным инструментом для поднятия духа в период внедрения изменений. В нашей работе с компаниями, которые больше других преуспели в повышении эффективности, мы определили ряд транзакционных и трансформационных инициатив, которые побуждают сотрудников улучшать результативность.

Стимулирование: транзакционные инициативы

Под транзакционными инициативами мы понимаем регулярные краткосрочные мероприятия. Поскольку большинство организаций имеют свою систему регулярных вознаграждений и поощрений, добавление компонента Human Sigma к этой системе логически оправданно. Каким же образом компании могут добавить компонент Human Sigma в свою систему поощрения сотрудников?

Признание заслуг. Все люди разные, и поэтому каждый сотрудник желает, чтобы его заслуги вознаграждались каким-то особенным образом. Финансовое вознаграждение, официальные награды или почетные значки радуют не всех. Личное письмо, записка или послание по электронной почте от руководителей одних сотрудников побуждают к действиям, других нет; некоторые сотрудники больше рады неофициальному признанию коллегами своих заслуг. Однако, к сожалению, немногие менеджеры применяют индивидуальный подход к поощрению своих подчиненных за их профессионализм и преданность компании.

Возьмем, например, историю с Рэйчел, продавцом, которую компания поощрила за исключительные достижения в области продаж. Во время церемонии награждения Рэйчел должна была сказать небольшую речь, обращенную ко всему торговому персоналу. К сожалению, она так сильно боялась публичных выступлений, что торжественное событие превратилось для нее в кошмар. Вряд ли об этом она мечтала и уж наверняка не этого заслуживала. Прежде чем принять решение о видах стимулирования и признания заслуг, вы должны спросить у ваших сотрудников, какое вознаграждение они предпочитают. Вы будете удивлены тем, что услышите.

Официальная похвала и информирование об этом всей компании. Первое же измерение результативности методом Human Sigma выявляет наиболее эффективно работающие подразделения, которые обязательно должны быть отмечены руководством компании. Компания не должна публично называть наиболее слабые подразделения в течение некоторого времени, но она дает им возможность догнать лидеров. Но информация об эффективности всех подразделений должна быть открытой. Организации не должны применять карательные меры к неэффективно работающим подразделениям слишком рано, поскольку наказание создаст атмосферу страха и затормозит креативность сотрудников. Кроме того, одно измерение не дает полного представления о том, действительно ли ситуация в подразделении улучшается.

Вознаграждение/признание эффективно работающих локальных подразделений. Многие команды лучше проявляют свою индивидуальность и стремление добиться высокой результативности, когда их дости-

жения и мастерство признаются на уровне их рабочей группы. Некоторые знаки отличия и ритуалы награждения, которые практикуются в локальной команде, могут показаться странными сторонним наблюдателям, но они укрепляют отношения между сотрудниками, что приводит к превосходным результатам. Методы стимулирования команды могут быть самыми разными — от простой похвалы до самых необычных конкурсов.

Официальные награды. Вид официальной награды зависит от множества факторов, в том числе от культуры компании и наличия плана вознаграждений. Для того чтобы церемонии награждения не стали рутинной, они должны быть убедительными и нести в себе дух соревновательности. Другими словами, они должны базироваться на реальных результатах команд, а не на принципе уравниловки («Каждый должен победить, по крайней мере, один раз») или популярности сотрудника в коллективе («Всем нравится Боб»). Если большинство сотрудников или подразделений компании легко могут добиться результатов и получить награды, тогда критерии оценки, вероятно, недостаточно строги.

Однако важно помнить, что сотрудники все-таки предпочитают материальное вознаграждение: они станут делать то, за что будут получать деньги. Любая система поощрения должна гарантировать, что признается и награждается только высокий результат. Однако финансовые стимулы не заменят других стимулов, если их используют слишком часто. Попытка управлять поведением сотрудников с помощью частых и небольших финансовых поощрений может привести к тому, что сотрудники ничего не будут делать без стимула, как цирковая собака, которую обучают новым трюкам с помощью угощения. И как собака выполняет трюк в надежде на кусочек мяса, так и сотрудники могут продолжать делать свою работу в надежде на вознаграждение. Итак, вознаграждение должно быть ценным и его должно быть достаточно тяжело заслужить, только тогда оно будет значимым для сотрудника.

Стимулирование: трансформационные инициативы

Трансформационные инициативы в рамках программ стимулирования предназначены для создания инфраструктуры, обеспечивающей признание заслуг лучших сотрудников. Эти инициативы также должны закладывать фундамент для внедрения новых видов поощрения во все подразделения компании. Новые виды поощрения вводят, чтобы постоянно повышать уровень эффективности и обеспечивать соревнующимся сотрудникам необходимую поддержку.

Наставники рабочей группы. Лучших сотрудников можно поощрять, предлагая им роли наставников для коллег, работающих менее эффективно. Наставничество вносит существенный вклад в повышение

эффективности. Оно не должно быть обузой, и поэтому сотрудника, занимающегося обучением коллег, необходимо поощрять. Дополнительное вознаграждение за наставничество должно стать частью программы по наставничеству. Сотрудник лучше усваивает информацию, если узнает ее от своих коллег; он может многое получить из дискуссий с другими менеджерами, которые хорошо разбираются в обсуждаемой проблеме. Наставничество также может стать хорошим способом развития для сотрудников, поскольку дает им шанс освоить и применить на практике основные умения и навыки руководителя. Наш опыт показывает, что на этой начальной стадии взаимосвязь «наставник-сотрудник» должна быть очень тесной, тогда дискуссии будут открытыми и дружескими. Если в результате партнерства менеджеру не удастся повысить эффективность команды, то его оценка наставником может стать необходимой частью его официального отчета с целью *переработки* плана наставничества.

Уровни Human Sigma. Компания должна регулярно проводить совещания, предназначенные исключительно для менеджеров высшего звена и менеджеров, чьи подразделения показывают наивысший прирост эффективности (уровни 5 и 6 по Human Sigma). Таким образом происходит всеобщее признание заслуг лидеров, а о способах достижения ими успеха узнают все подразделения. Однако важно, чтобы совещания на высшем уровне были сфокусированы на стратегиях и тактиках, которые повышают эффективность работы подразделений, а не превращались в бесполезные мероприятия.

Стоит отметить, что аналогичная, хотя и менее торжественная встреча менеджеров подразделений, эффективность которых соответствует уровням 1 и 2 по Human Sigma, также может стать эффективным инструментом для внедрения изменений в слабые подразделения. Посещение таких собраний должно быть обязательным для неэффективных сотрудников, и каждый исполнитель должен определить области для внедрения изменений с целью улучшения результатов, а также план внедрения этих изменений. Конечной целью собрания должно быть такое повышение эффективности работы, чтобы сотруднику не пришлось приходить на собрание снова.

Связь эффективности с карьерой/продвижением по службе. Установление четкой связи между вознаграждением сотрудника и достижением им SMART-целей может стать дополнительным инструментом создания долгосрочного успеха. Важно, что сотрудники должны чувствовать общую ответственность за эффективное выполнение работы. Слишком часто связь между тем, что измеряют, и тем, за что фактически награждают сотрудника, отсутствует. Для успешной работы компании результаты измерения показателей эффективности методом Human Sigma должны быть доведены до каждого сотрудника компании.

Изучение реальных историй успеха. Обычно в корпоративных публикациях рассказываются реальные истории успеха компании. Можно решить, что это тактический прием, призванный стимулировать желание подразделений повторить успех своих более удачливых коллег. Однако такие публикации редко преследуют подобную цель. Заметим, что, даже изучив реальную историю, описанную в статье, вы не всегда можете понять, как команды могут воспроизвести стратегию, реализованную успешной командой. Мы проанализировали много разных примеров: обычно в них речь идет о приемах, которые довольно трудно скопировать.

Рассмотрим, например, ситуацию, в которой группа сотрудников каждое утро маршировала строем вокруг парковки со знаменем, которое она получила за выдающиеся достижения в работе. Это пример необычной тактики, разработанный менеджером для стимулирования сотрудников. Но эту тактику не так-то легко применить в других группах. Этот магазин расположен в регионе с теплым климатом; сотрудникам магазина в Миннесоте или Дюссельдорфе было бы трудно совершать утренние пробежки. Строевой марш был своеобразной находкой локального менеджера, с помощью которой он решил напомнить своим сотрудникам, что они являются единой сплоченной командой и должны соответствовать самым высоким стандартам. Менеджер также обнаружил, что потребители сочли эти утренние марши сотрудников забавной идеей, что явилось еще одной причиной для того, чтобы их продолжить.

Чему учит нас эта история? Она показывает, что настойчивость окупается сполна: менеджер перепробовал много разных видов стимулирования, пока не нашел тот, который сработал. Этот пример подтверждает, что большое значение имеет местная культура: подобная инициатива могла найти отклик лишь в тех регионах, где население активно занимается спортом. Кроме того, история демонстрирует, что даже небольшое спортивное мероприятие способно породить сильный командный дух и воодушевить сотрудников. Он также показывает, что инновации могут принимать разные формы и размеры.

Но эта история не дает ответа на вопрос, как, маршируя со знаменем вокруг парковки, повысить эффективность вашей команды.

Изменения возможны

С годами многие руководители все более скептически относятся к способности их компаний повысить результативность сотрудников и потребителей. Они начинают сомневаться, потому что не видят значимого и постоянного улучшения этих показателей и постепенно впадают в отчаяние. Некоторые руководители перестают даже пытаться что-то делать

в этом направлении. Но наш опыт работы со многими организациями по всему миру подтверждает, что кардинальные и устойчивые улучшения человеческих систем возможны, если вы сконцентрируете все усилия на решении этой задачи.

Иногда изменения требуют шоковых и непопулярных мер. Иногда эти меры очень просты и понятны. Но все успешные попытки повышения эффективности включали ряд трансформационных и транзакционных инициатив, реализованных в рамках всей компании и на ее локальных уровнях. Эти изменения приводили к существенному приросту эффективности компании. Но самое главное: эти улучшения не были разовыми, а были устойчивыми и непрерывными.

А вы склонны к скептицизму? Надеемся, вы верите, что реальные улучшения в человеческих системах вашей компании возможны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Путешествие длиной в тысячу ли начинается с первого шага.
Лао Цзы, китайский философ (604–531 гг. до н. э.)

Мы начали главу 12 с высказывания Аристотеля, желая подчеркнуть: в любом деле хорошее начало — залог успеха. Это старая идея не потеряла актуальность и сегодня. Инструменты и тактики, которые мы обсуждали в данной книге, должны помочь вам начать внедрение метода Human Sigma в вашей компании. Метод Human Sigma учитывает особенности человеческой природы, знание которой позволяет эффективно управлять сотрудниками, мотивировать их, способствует их профессиональному росту, развитию инициативности и повышению продуктивности работы. Все это необходимо для того, чтобы в конце концов завоевать сердца и умы ваших потребителей — вашего самого ценного актива.

Мы надеемся, что вы поняли: самое главное — начать и неустанно трудиться. Повышение эффективности требует времени и внимательного отношения к повседневным фактам нашей жизни. Каждой группе необходимо в общих чертах представить свое будущее и задачи, которые ей предстоит решить. Вы будете совершать ошибки, поэтому ваша система должна быть готовой к этому, если ваша организация надеется увеличить свою эффективность и поддерживать ее на должном уровне. Перефразируя Ницше, можно сказать: то, что вас не разрушает, делает вас сильнее. Апостол Павел так говорит об этом в своем Послании к римлянам (5:3-5а) в Новом Завете:

«И не сим только, но хвалимся и скорбями, зная, что от скорби происходит терпение, от терпения опытность, от опытности надежда, а надежда не постыжает».

Античные философы были не только хорошими учеными, но и выдвинули много интересных идей по психологии морали и общественным

отношениям, которые справедливы по сей день [1]. Святой Павел оказался особенно проницательным в отношении проблемы перевода энергии и способностей человека в усилия, направленные на проведение изменений. Используя этот старинный совет как руководство к действию и некоторые идеи современной науки, психолог Джонатан Хайт [2] дает следующие советы.

1. Тренируйте вашу эмоциональную память. Большую часть из окружающего нас мира мы познаем интуитивно, а наша эмоциональная память непосредственно связана с центрами мозга, отвечающими за мотивацию и вознаграждения. Хайт называет эти интуитивные процессы «слоном» мозга [3], а сознательные процессы, управляющие нашей волей, — всадником на «слоне». Мы можем управлять «слоном», но когда он сам захочет что-то сделать, то с ним трудно справиться. Обучение нашего «слона» включает изменение наших повседневных привычек через создание поведенческих условий, медитацию или через целенаправленную переориентировку некоторых наших импульсов (побуждений). Такое обучение занимает около 12 недель, пока наш мозг не усвоит новые привычки.
2. Измените окружение «слона». Каждодневные стимулы накладывают самые важные ограничения на наше поведение, и люди, с которыми мы связаны, являются самым мощным источником этих стимулов. Мы наблюдали это время от времени в ходе нашего исследования заинтересованности и результативности сотрудников: друзья и коллеги оказывают огромное влияние на нас, и, следовательно, мы должны привлекать их к внедрению изменений [4]. Если не все члены команды смотрят в одном направлении, трудно начать и завершить любое значимое или продолжительное изменение.
3. Старайтесь лучше узнать вашего собственного «слона». Как только вы определите его сильные и слабые стороны, вы будете знать, когда следовать голосу интуиции, а когда он вводит вас в заблуждение. Инициативы по внедрению изменений с учетом ваших сильных сторон значительно эффективнее, чем формальный подход и уравниловка.

Итак, у нас есть карта «территории», которую мы назвали Human Sigma. Мы описали комплексную программу исследований для того, чтобы составить карту взаимодействия «сотрудник/потребитель». Мы представили самые убедительные факты, чтобы помочь вам понять, как действуют разум и эмоции потребителей и сотрудников. Мы привели примеры, которые на-

блюдали в компаниях, уже воплотивших принципы Human Sigma в жизнь. И мы надеемся, что мы продемонстрировали вам огромный экономический эффект, который может быть достигнут в результате целенаправленного применения принципов Human Sigma. Однако Human Sigma — не чудодейственное средство для разрешения всех проблем вашей компании. Управление взаимодействием «сотрудник/потребитель» требует планомерной работы. Она включает регулярные измерения эффективности, осуществление хорошо обдуманных действий с целью повышения улучшения результатов каждого локального подразделения и поощрения сотрудников за достигнутые успехи. Однако, если подходить к данной проблеме правильно, эта тяжелая работа обязательно принесет свои плоды. Какие виды деятельности лучше всего подходят для повышения эффективности, должны окончательно определить сами сотрудники. Мы всегда отмечали, что если люди сами чувствуют, что они должны улучшить свою работу, то они становятся инициативными и настойчивыми. Мы полагаем, что миллионы сотрудников и потребителей с нами согласятся.

ОБ АВТОРАХ

Джон Флеминг, доктор социальной психологии, возглавляет Институт Гэллапа и руководит исследованиями, посвященными вовлеченности потребителей и использованию метода Human Sigma. Он консультирует компании во всем мире, оказывая им помощь в работе по повышению вовлеченности потребителей и росту общей экономической эффективности. Флеминг является соавтором статьи «Управляйте вашей Human Sigma» («Manage Your Human Sigma») в журнале *Harvard Business Review*.

Прежде чем стать сотрудником Института Гэллапа, Флеминг шесть лет работал на факультете психологии в Университете Миннесоты. Он получил докторскую степень по социальной психологии и степень магистра психологии в Принстонском университете.

Джим Асплунд возглавляет Институт Гэллапа и руководит исследованиями в области методов повышения эффективности компании на базе сильных сторон сотрудников. Асплунд также является одним из ведущих разработчиков методологии Института Гэллапа и специализируется на комплексных исследованиях. До прихода в Институт Гэллапа Асплунд восемь лет работал полицейским экспертом. Он получил степень магистра в области социальной политики в Университете Миннесоты и степень бакалавра математики в Гриннелл-колледже в Айове.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Опросные листы Q¹² Института Гэллапа для оценки вовлеченности сотрудника и опросные листы SE¹¹ для оценки вовлеченности потребителя

В этом разделе приведены 11 вопросов для оценки вовлеченности потребителя, которые использовались в измерениях, описанных в этой книге. Этот набор вопросов служит для мониторинга прочности взаимоотношений между компанией (брендом) и потребителями.

Система измерения вовлеченности потребителя состоит из трех вопросов, ответы на которые отражают лояльность потребителя по отношению к компании (бренду) и оцениваются по пятибалльной шкале от «весьма вероятно» (5 баллов) до «совсем невероятно» (1 балл):

- *Довольны ли вы [бренд] в целом?*
- *Велика ли вероятность того, что вы будете продолжать покупать / повторно пользоваться услугой [бренд] (при необходимости)?*
- *Велика ли вероятность того, что вы порекомендуете [бренд] вашим друзьям/знакомым?*

© 2000 Gallup, Inc.

Помимо этих трех вопросов, касающихся лояльности потребителя к компании (бренду) в опросный лист входят восемь пунктов-вопросов, ответы на которые отражают силу эмоциональной привязанности потребителя к компании (бренду). Эти вопросы также оцениваются по пятибалльной шкале от «полностью согласен» (5 баллов) до «полностью не согласен» (1 балл):

- *[Бренд] — это марка, которой я всегда могу доверять.*
- *[Бренд] всегда выполняет свои обещания.*
- *[Бренд] всегда поступает со мной справедливо.*

- *При возникновении проблемы, я всегда могу рассчитывать на то, что [бренд] всегда обеспечит справедливое и удовлетворительное решение.*
- *Я горжусь тем, что я клиент [бренд].*
- *[Бренд] всегда относится ко мне с уважением.*
- *[Бренд] — это идеальный продукт / идеальная услуга / идеальная компания для таких людей, как я.*
- *Я не могу представить себе мир без [бренд].*

© 2000 Gallup, Inc.

Для ситуаций, связанных с маркетингом продукта, которые не содержат компонента оказания услуги или взаимодействия «потребитель/сотрудник», две шкалы оценки корректируются следующим образом.

- *[Бренд] всегда поступает со своими клиентами справедливо.*
- *Если возникает проблема, я всегда могу рассчитывать на то, что [бренд] отвечает за свои продукты.*

Одна из двух шкал, связанных с оценкой чувства гордости («всегда относится ко мне с уважением») потребителя за свою компанию, корректируется следующим образом:

- *[Бренд] — это очень уважаемая компания.*

© 2000 Gallup, Inc.

Ниже приведены 12 пунктов для оценки заинтересованности сотрудника, которые использовали для анализов, обсуждаемых в этой книге. Этот набор обеспечивает средства для измерения и мониторинга качества рабочей среды, которая существует на локальном уровне.

Система измерения состоит из 12 пунктов, ответы на которые оцениваются по пятибалльной шкале от «полностью согласен» (5 баллов) до «полностью не согласен» (1 балл):

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

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

ССЫЛКИ

Введение

1. Hurd, G. A. (Producer), & Cameron, J. (Director). (1984). *The terminator* [Motion picture]. United States: Orion Pictures Corporation.
2. Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma handbook: A complete guide for greenbelts, blackbelts, & managers at all levels* (Rev. ed.). New York: McGraw-Hill.
Gygi, C., DeCarlo, N., & Williams, B. (2005). *Six Sigma for dummies*. Indianapolis, IN: Wiley Publishing.
3. Шесть сигм (Six Sigma) являются стратегическим инструментом, который поддерживается определенным набором тактик и предназначен для улучшения производственного процесса. Стратегический компонент шести сигм называется управлением бизнес-процессом (Business Process Management (BPM)). В методе шести сигм акцент делается на стратегической цели улучшения и интеграции производственного процесса, что вместе способствует решению экономических задач, стоящих перед организацией. Базовая тактическая методология шести сигм имеет аббревиатуру DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, and Control*) (определять, измерять, анализировать, улучшать и управлять). Каждый из этих этапов подразумевает четко определенные действия для улучшения процесса, а также набор шагов, которые необходимо выполнить по мере «развертывания» процесса.
4. Cameron, J. (Producer/Director). (1991). *Terminator 2: Judgment day*. [Motion picture]. United States: TriStar Pictures.

Глава 1

1. В промышленных компаниях стоимость создается в производственных цехах, когда изделия, удовлетворяющие требованиям качества, готовятся к продаже. Но на предприятиях сферы торговли и услуг стоимость создается, когда сотрудник взаимодействует с клиентом. Это взаимодействие «сотрудник/клиент» в компаниях сферы торговли и услуг является эквивалентом заводского цеха промышленных предприятий.
2. Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
3. Нематериальные активы не продаются на рынках, а права собственности на эти активы полностью не принадлежат компании, за исключением

такой интеллектуальной собственности, как патенты и торговые марки. Поэтому нематериальные активы сложно измерить. И именно эта сложность смущает бухгалтеров и финансовых аналитиков, оценивающих инвестиционные проекты. А это, в свою очередь, мешает тому, чтобы нематериальные активы сформировали ядро в активах компании.

Однако Лев с коллегами сделали большой шаг вперед, заложив основы для оценивания нематериальных активов. Метод Лева основан на экономическом понятии «производственная функция», где экономическая эффективность фирмы является продуктом трех основных классов ресурсов: материальных, финансовых и нематериальных активов. Таким образом:

$$\text{Экономическая эффективность} = a (\text{материальные активы}) + \\ + p (\text{финансовые активы}) + y (\text{нематериальные активы}),$$

где a , p и y — это относительный вклад одной единицы актива в эффективность работы предприятия.

См. также Gu, F., & Lev, B. (2003). *Intangible assets: Measurement, drivers, usefulness*. (Working Paper No. 2003-05). Boston: Boston University School of Management. Hand, J., & Lev, B. (2003). *Intangible assets: Values, measures, and risk*. New York: Oxford University Press. Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2004). *The valuation of organizational capital*. (Washington Evaluation Research Network paper).

Лауреат Нобелевской премии, экономист Роберт Солоу разработал модель, которая показывает зависимость уровня роста страны от изменений инвестиций в капитал и рабочую силу. Однако при тестировании модели с помощью эконометрических методов оказалось, что модель объясняет только 20% вариации в валовом внутреннем продукте страны. Это означает, что 80% вариации в ВВП обусловлено не инвестициями в капитал и рабочую силу, а какой-то иной категорией. Статистики называют эту неизвестную «другую» категорию остатком. Остаток в уравнении Солоу назвали остатком Солоу и приняли, что его наличие объясняется различиями между странами в области инноваций и технологий. На базе наблюдений Солоу Лев и Фенг Гу добавили в свое уравнение научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и отнесли остаток Солоу на счет нематериальных активов [Gu, F., & Lev, B. (2003). *Intangible assets: Measurement, drivers, usefulness*. (Working Paper No. 2003-05). Boston: Boston University School of Management.] Поэтому

$$\text{Эффективность работы фирмы} = f (\text{капитал, рабочая сила, НИОКР, остаток}).$$

4. Ученые Института Гэллага провели глубокое исследование тенденций получения чистой прибыли на одну акцию для компаний, акции которых размещены на фондовой бирже. Анализ проводили на основе баз данных этих компаний. Исследователи сравнивали уровни вовлеченности сотрудников и потребителей в различных компаниях, акции которых свободно торгуются на фондовом рынке (средний уровень отклика составлял 83%). Прибыль на одну акцию (EPS) для первых 25% организаций с наивысшим показателем вовлеченности была на 2,4% выше по сравнению с ее конкурентами в 2001–2003 гг. и на 18% выше в 2004–

2005 г. В 2001–2003 гг. EPS в организациях с эффективностью ниже средней была на 2,9% ниже, чем у их конкурентов, но в 2004–2005 гг. стала на 3,1% выше (компании с вовлеченностью сотрудников и клиентов ниже средней проводили мероприятия, призванные повысить этот показатель). Тенденция роста для первых 25% организаций, имеющих наивысший показатель вовлеченности, была в 2,6 раза больше, чем у организаций с вовлеченностью ниже средней.

5. Anderson, B. (2004, August 18). Fast food delivers lunchtime lesson. Retrieved March 20, 2007, <http://edition.cnn.com/2004/BUSINESS/08/16/mumbai.dabbawallahs>. Vora, R. (2005, May). Mumbai dabawallas: The amazing story of the Nutan Tiffin Box Supply Charity Trust better known as dabawallas. Retrieved March 20, 2007, <http://www.bpic.co.uk/articles/dabawallas.htm>.
6. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley & Sons.
7. Plato. (2001). *Plato's Republic*. (B. Jowett, Trans.). Millis, MA: Agora Publications. (Original work published 1873).

Глава 2

1. Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J., & Kruger, J. (2003, June). Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 83–87.
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January-February). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: Free Press.

Глава 3

1. Thomas, W. I., & Thomas, D. S. (1928). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Alfred A. Knopf.
2. Bruner, J. S. (1973). *Beyond the information given: Studies in the psychology of knowing*. Oxford, UK: W. W. Norton.
3. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974, September 27). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124–1131.
4. Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Kahneman, D. (2003, December). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93, 1449–1475.
5. Gilbert, D. T., Pelham, B. W., & Krull, D. S. (1988, May). On cognitive busyness: When person perceivers meet persons perceived. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 733–740.
 6. Simons, D. J., & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattentive blindness for dynamic events. *Perception*, 28, 1059–1074.
 7. Darley, J. M., & Gross, P. H. (1983, January). A hypothesis-confirming bias in labeling effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 20–3. Snyder, M., & Swann, W. B., Jr. (1978, March). Behavioral confirmation in social interaction: From social perception to social reality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 148–162. Word, C. O., Zanna, M. P., & Cooper, J. (1974). The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecies in interracial interaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 109–120.
 8. Loewenstein, G. (2000, May). Emotions in economic theory and economic behavior. *American Economic Review*, 90, 426–432. Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127, 267–286.
 9. Ashraf, N., Camerer, C. E., & Loewenstein, G. (2005, Summer) Adam Smith, behavioral economist. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 131–14510.
 10. Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: G. P. Putnam's Sons. LeDoux, J. E., (1996). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. New York: Simon & Schuster.
 11. National Institute of Neurological Disorders and Stroke. (2005, December 8). *Brain basics: Know your brain*. Retrieved March 6, 2007, http://www.ninds.nih.gov/disorders/brain_basics/know_your_brain.htm.
 12. Damasio, A. R. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. New York: Harcourt Brace. LeDoux, J. E. (2002). *Synaptic self: How our brains become who we are*. New York: Penguin Books.
 13. Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003, July). Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81, 56–63. Thaler, R. H. (1991). *Quasi rational economics*. New York: Russell Sage Foundation. Thaler, R. H. (2000). Toward a positive theory of consumer choice. In D. Kahneman, & A. Tversky (Eds.), *Choices, values, and frames* (pp. 269–287). New York: Russell Sage Foundation.
 14. *Roethlisberger in 2005: The safest rider I can be*. (2006, June 12). Retrieved March 6, 2007, <http://sports.espn.go.com/nfl/news/story?id=2481004>.
 15. Kahneman, D. (2003, December). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93, 1449–1475.) (A comprehensive review of this academic literature is beyond the scope of this book, but the interested reader will certainly want to read the

expanded version of Kahneman's Nobel Prize acceptance speech published in the *American Economic Review* in 2003 in which the bulk of this work is summarized (Kahneman, D. (2003, December). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93, 1449–1475.).

16. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974, September 27). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124–1131.
17. Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). On the psychology of prediction. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 48–68). Cambridge, UK: Cambridge University Press. Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). The simulation heuristic. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 201–210). Cambridge, UK: Cambridge University Press. Lord, C. G., Lepper, M. R., & Preston, E. (1984, December). Considering the opposite: A corrective strategy for social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1231–1243.
18. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979, March). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–292.
19. Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Warner Books.
20. В то время подходы, основанные на улучшении и поддержании качества, набирали силу. Известно, что за последние два десятилетия показатель качества в компаниях различных сфер бизнеса улучшился, что главным образом является результатом внедрения таких мощных методов, как TQM (Total Quality Management, всестороннее управление качеством) и шесть сигм.
21. Недавнее исследование и теория в области социальной/когнитивной психологии и неврологии подвели нас к ряду выводов, которыми могут воспользоваться руководители организаций. Всесторонний обзор данной литературы не входит в задачи нашей книги, но из этой работы вытекает неизбежный вывод о том, что нерациональные и эмоциональные факторы играют чрезвычайно важную роль в принятии решений и поведении человека и поэтому их необходимо учитывать при выборе показателей, которые мы используем для оценивания взаимодействия «сотрудник-клиент».

Более подробно см.: Kahneman, D. (2003, December). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93, 1449–1475. Loewenstein, G. F. (2000, May). Emotions in economic theory and economic behavior. *American Economic Review*, 90, 426–432. Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127, 267–286. Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003, July). Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81, 56–63.

22. Jones, T. O., & Sasser, W. E., Jr. (1995, November). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73, 88–99. Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
23. Thurm, S. (2006, December 4). One question, and plenty of debate. *The Wall Street Journal*, p. B3. См.: Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, 25(5), 426–439.
24. Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. New York: Holt, Rinehart, & Winston. Wanous, J. P., & Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability: A replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4, 361–375. Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997, April). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247–252.

Глава 4

1. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, 41(1), 35–45.
2. Там же.
3. Maslow, A. H. (1943, July). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
4. 11 пунктов CE¹¹ приведены в приложении.
5. С точки зрения статистического анализа достоверность 11 пунктов равна 94%, т. е. альфа равна 0,94.

Глава 5

1. Gonzales, M. H., Manning, D. J., & Haugen, J. A. (1992). Explaining our sins: Factors influencing offender accounts and anticipated victim responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 958–971. Gonzales, M. H., Kovera, M. B., Sullivan, J. L., & Chanley, V. (1995, February). Private reactions to public transgressions: Predictors of evaluative responses to allegations of political misconduct. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 136–148. Chanley, V., Sullivan, J. L., Gonzales, M. H., & Kovera, M. B. (1994, July). Lust and avarice in politics: Damage control for four politicians accused of wrongdoing (or, politics as usual). *American Politics Quarterly*, 22, 297–333.
2. Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
3. Mazor, K. M., Simon, S. R., Yood, R. A., Martinson, B. C., Gunter, M. J., Reed, G. W., et al. (2004, March 16). Health plan members' views about disclosure of medical errors. *Annals of Internal Medicine*, 140, 409–418. Vincent, C., Young, M., & Phillips, A. (1994). Why do people sue doctors? A study of patients and relatives

- taking legal action. *Lancet*, 343, 1609–1613. Kraman, S. S., & Hamm, G. (1999, December 21). Risk management: Extreme honesty may be the best policy. *Annals of Internal Medicine*, 131, 963–967. Aronson, P. (2002, June 24 — July 1). «How not to be sued: Lawn mower maker Toro moves quickly to mollify victims of accidents». *National Law Journal*, p. A19.
4. Witman, A. B., Park, D. M. & Hardin, S. B. (1996, December 9). How do patients want physicians to handle mistakes? A survey of internal medicine patients in an academic setting. *Archives of Internal Medicine*, 156(22), 2565–2569. Tanner, L. (2004, November 11), “‘Sorry’ seen as magic word to avoid suits”. *Yahoo! News*. Retrieved March 7, 2007, from <http://www.cs.indiana.edu/~dasulliv/sorry.html>.
 5. Zimmerman, R. (2004, May 18). Doctors' new tool to fight lawsuits: Saying “I'm sorry” *The Wall Street Journal*, p. A1.

Глава 6

1. Cialdini, R. B. (1988). *Influence: Science and practice* (2nd ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman.
Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976, September). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366–375. Cialdini, R. B., & Richardson, K. D. (1980, September). Two indirect tactics of image management: Basking and blasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 406–415. Hirt, E. R., Zillmann, D., Erickson, G. A., & Kennedy, C. (1992, November). Costs and benefits of allegiance: Changes in fans' self-ascribed competencies after team victory versus defeat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 724–738. Lee, M. J. (1985). Self-esteem and social identity in basketball fans: A closer look at basking in reflected glory. *Journal of Sport Behavior*, 8, 210–223.
2. Bern, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 6, pp. 1–62). New York: Academic Press.
3. Wicklund, R. A., & Gollwitzer, P. M. (1982). *Symbolic self-completion*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
4. Использование теории символической самодостаточности для ликвидации разрыва между тем, кто мы есть на самом деле, и тем, кем нам хотелось бы казаться, может помочь людям избежать депрессии. Продолжая исследовательскую работу о природе собственного «я», профессор Колумбийского университета Тори Хиггинс со своими студентами исследовал последствия большого разрыва между тем, кто мы есть на самом деле, и тем, кем нам хотелось бы казаться. Хиггинс описал три разных типа «я», которые каждый из нас носит в себе. Ради иллюстрации представим эти три типа «я» в виде трех разных людей, которые в чем-то похожи, а в чем-то отличаются друг от друга. Первое «я» — «обязательное я» не имеет существенного значения для данной дискуссии и упоминается только мимоходом. «Обязательное я», по существу,

представляет собой символическую версию или ментальное представление вашей матери (или другой авторитетной фигуры), которая показывает вам, каким, по ее мнению, вы должны быть. Это моральный компас собственного «я» и «я», которое помогает вам владеть собой. Второе «я», «идеальное я», ментальный образ человека, которым вам хотелось бы быть. Это желаемое «я». Третье и последнее «я», «реальное я», т. е., как подразумевает само название, это ментальный образ того, кем вы действительно являетесь. «Реальное я» — это как можно более реалистичная оценка собственного «я».

В теории внутриличностного расхождения «я» эти «я» могут совпадать полностью, частично или вообще не совпадать. Другими словами, три ментальных образа могут быть одинаковыми или отличаться друг от друга. То, насколько они отличаются, показывает *расхождение «я»*. Меньший интерес в этой теории представляет та часть, где говорится, что наше идеализированное и реальное «я» могут различаться, поскольку у большинства из нас между этими двумя «я» существует разрыв. А больший интерес в этой теории представляет та часть, где говорится, что величина разрыва между идеализированным и реальным «я» является хорошим показателем психического здоровья человека.

В исследовании студентов университета Хиггинс измерил их идеализированное и реальное «я», а также разрыв между ними. Затем он оценил каждого студента с точки зрения его предрасположенности к депрессии. Анализ показал, что студенты с наибольшей разницей между идеализированным и реальным «я» имели наибольшую склонность к депрессии.

Более подробно см.: Higgins, E. T. (1987, July). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319–340. Higgins, E. T. (1989). Self-discrepancy theory: What patterns of self-belief cause people to suffer? In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, pp. 93–136). New York: Academic Press. Strauman, T. J. (1989, February). Self-discrepancies in clinical depression and social phobia: Cognitive structures that underlie emotional disorders? *Journal of Abnormal Psychology*, 98, 14–22. Strauman, T. J., & Higgins, E. T. (1988, December). Self-discrepancies as predictors of vulnerability to distinct syndromes of chronic emotional distress. *Journal of Personality*, 56, 685–707.

5. Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). The simulation heuristic. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 201–210). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
6. Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8, 193–210.
7. Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York: Holt, Rinehart, & Winston. Kraut, R. E. (1973, November). Effects of social labeling on giving to charity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 551–562.
8. Fleming, J. H., & Manning, D. J. (1994). Self-fulfilling prophecies. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4, pp. 89–97). San Diego, CA: Academic Press.

- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 3(6), 176–179.
9. Hilton, J. L., Darley, J. M., & Fleming, J. H. (1989). Self-fulfilling prophecies and self-defeating behavior. In R. C. Curtis (Ed.), *Self-defeating behaviors: Experimental research, clinical impressions, and practical implications* (pp. 41–65). New York: Plenum.
- См. также: Darley, J. M., Fleming, J. H., Hilton, J. L., & Swann, W. B., Jr. (1988, January). Dispelling negative expectancies: The impact of interaction goals and target characteristics on the expectancy confirmation process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 19–36.
10. Snyder, M., Tanke, E. D., & Berscheid, E. (1977, September). Social perception and interpersonal behavior: On the self-fulfilling nature of social stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 656–666.

Глава 7

1. McClure, S. M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., & Montague, P. R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44, 379–387.
2. Adapted from Thompson, C. (2003, October 26). There's a sucker born in every medial prefrontal cortex [Electronic version]. *The New York Times Magazine*, pp. 54–57.
3. Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001, September 14). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science*, 293, 2105–2108. Greene, J. D., Nystrom L. E., Engell, A. D., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2004, October 14). The neural bases of cognitive conflict and control in moral judgment. *Neuron*, 44, 389–400.
4. Harenski, K., Meaux, J., & Kilts, C. (2004, June 14). *Medial prefrontal cortex activity distinguishes strong individual preferences*. Poster presented at the 10th annual meeting of the Organization for Human Brain Mapping, Budapest, Hungary.
5. Aron, A., Fisher, H., Mashek, D. J., Strong, G., Li, H., & Brown, L. L. (2005, July). Reward, motivation, and emotion systems associated with early-stage intense romantic love. *Journal of Neurophysiology*, 94, 327–337.
6. Такими исследованиями, как анализ Pepsi Challenge, Монтегю и другие ученые представили новую и чрезвычайно противоречивую дисциплину под названием *нейромаркетинг*. Нейромаркетинг, появившийся на стыке нейрофизиологии и экономики, использует методы неврологии для изучения реакции мозга человека на маркетинговые стимулы. См. Mitchell, A. (2007, January 5). Advertisers turn to science to get inside consumers' heads [Electronic version]. *Financial Times*. Retrieved April 1, 2007, http://us.ft.com/ftgateway/superpage.ftfnews_id=fto010420071740119781.

Больше всего критике подвергались идеи о том, что с помощью правильной последовательности слов, фраз, цвета или изображений можно за-

ставить активизироваться разные участки мозга (как в исследовании Pepsi Challenge). Таким образом маркетологи получают недостижимую власть над потребителями. Другими словами, если маркетологи могут заставить наш мозг реагировать на рекламу без нашего осознанного контроля или желания, то мы становимся полностью беспомощными и неспособными противодействовать влиянию маркетинговых посланий.

Тем не менее мы должны стремиться использовать методы неврологии в качестве измерительного инструментария для оценки степени эмоциональной привязанности потребителей к нашей компании.

7. Эта глава является расширенным вариантом доклада, который мы представили на ежегодной конференции по неврологии в 2004 г.: Pribyl, C. B., Nose, I., Taira, M., Fleming, J. H., Sakamoto, M., Gonzalez, G., et al. (2004, October). *The neural basis of brand addiction: An fMRI study*. Доклад представлен на 34-й ежегодной конференции Общества неврологов, Сан-Диего, Калифорния.
8. Из-за характерных отличий в структуре мозга мужчин и женщин исследования с помощью функционального ядерно-магнитного резонанса обычно проводят с лицами одного пола. В данном случае в исследовании участвовали только женщины.
9. Siemens Magnetom Symphony 1.5T fMRI machine.
10. Elliott, R., Dolan, R. J., & Frith, C. D. (2000). Dissociable functions in the medial and lateral orbitofrontal cortex: Evidence from human neuroimaging studies. *Cerebral Cortex*, 10, 308–317.
 Gottfried, J. A., O'Doherty, J., & Dolan, R. J. (2003, August). Encoding predictive reward value in human amygdala and orbitofrontal cortex. *Science*, 301, 1104–1107.
 O'Doherty, J., Rolls, E. T., Francis, S., Bowtell, R., McGlone, E., Kopal, G., et al. (2000, March 20). Sensory-specific satiety-related olfactory activation of the human orbitofrontal cortex. *NeuroReport*, 11, 893–897.
 Rolls, E. T. (2000). The orbitofrontal cortex and reward. *Cerebral Cortex*, 10, 284–294.
 Rolls, E. T. (1999). *The brain and emotion*. Oxford, UK: Oxford University Press.
 O'Doherty, J., Kringelbach, M. L., Rolls, E. T., Hornak J., & Andrews C. (2001, January). Abstract reward and punishment representations in the human orbitofrontal cortex. *Nature Neuroscience*, 4, 95–102.
11. Среднее время реакции у невовлеченных респондентов составило 2,04 секунды по сравнению с 1,89 секундами у эмоционально вовлеченных. Корреляция между средним временем реакции и количеством баллов SE¹¹ составила 0,32 и 0,44 для количества баллов A⁸.
12. Fazio, R. H., Powell, M. C., & Williams, C. J. (1989). The role of attitude accessibility in the attitude-to-behavior process. *Journal of Consumer Research*, 16, 280–289.

13. Fazio, R. H. (1995). Attitudes as object-evaluation associations: Determinants, consequences, and correlates of attitude accessibility. In R. E. Petty, & J. A. Krosnick (Eds.), *Attitude strength: Antecedents and consequences* (pp. 247–282). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. Fazio, R. H. (2001). On the automatic activation of associated evaluations: An overview. *Cognition & Emotion*, *15*(2), 115–141. Fazio, R. H., & Olsen, M. A. (2003). Attitudes: Foundations, functions, and consequences. In M. A. Hogg, & J. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Social Psychology* (pp. 139–160). London: Sage. Fazio, R. H., & Zanna, M. R. (1981). Direct experience and attitude-behavior consistency. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 14, pp. 162–202). New York: Academic Press. Fazio, R. H., Williams, C. J., & Powell, M. C. (2000, March). Measuring associative strength: Category-item associations and their activation from memory. *Political Psychology*, *21*, 7–25.
14. Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: G. P. Putnam's Sons.
15. Bruce, V., & Young, A. W. (1986, August). Understanding face recognition. *British Journal of Psychology*, *77*(3), 305–327. Griffith, H. R., Richardson, E., Pyzalski, R. W., Bell, B., Dow, C., Hermann, B. P., et al. (2006). Memory for famous faces and the temporal pole: Functional imaging findings in temporal lobe epilepsy. *Epilepsy & Behavior*, *9*, 173–180. Kanwisher, N., McDermott, J., & Chun, M. M. (1997, June 1). The fusiform face area: A module in human extrastriate cortex specialized for face perception. *Journal of Neuroscience*, *17*, 4302–4311.
16. O'Craven, K. M., & Kanwisher, N. (2000). Mental imagery of faces and places activates corresponding stimulus-specific brain regions. *Journal of Cognitive Neuroscience*, *12*(6), 1013–1023.
17. Gehring, W. J., & Willoughby, A. R. (2002, March 22). The medial frontal cortex and the rapid processing of monetary gains and losses. *Science*, *295*(5563), 2279–2282.
18. Seifritz, E., Esposito, F., Neuhoff, J. G., Liithi, A., Mustovic, H., Dammann, G., et al. (2003). Differential sex-independent amygdala response to infant crying and laughing in parents versus nonparents. *Biological Psychiatry*, *54*(12), 1367–1375.
19. Более подробно о *The neural basis of brand addiction: An fMRI study*, visit the Additional см. в *Human Sigma Book Center at the Gallup Management Journal Web site* (<http://gmj.gallup.com>).
20. Корреляция находилась в диапазоне от 0,50 до 0,60.

Глава 8

1. Berlin, L. (2005). *The man behind the microchip: Robert Noyce and the invention of Silicon Valley*. New York: Oxford University Press.
2. Там же.
3. Там же.

4. Там же.
5. Там же.
6. Там же.
7. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., & Killham, E. A. (2005, August). *Employee engagement and business unit performance: A longitudinal meta-analytic study of causal direction*. Omaha, NE: The Gallup Organization.
8. Rosenband, L. N. (2000). *Papermaking in eighteenth-century France: Management, labor, and revolution at the Montgolfier mill, 1761–1805*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
9. Там же.
10. Там же.
11. Там же.
12. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon and Schuster. Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Warner.
13. Эти 12 элементов представлены в приложении. См. также: Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon and Schuster. Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. См. также: Хартер Д., Вагнер Р. 12 элементов успешного менеджмента. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
14. См. Fredrickson, B. (2003, July-August). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330–335. Rath, T., & Clifton, D. O. (2004). *How full is your bucket? Positive strategies for work and life*. New York: Gallup Press. Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2007). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand Oaks, CA: Sage. Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
15. Danner D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804–813.
16. Всесторонний анализ каждого из 12 элементов см.: Хартер Д., Вагнер Р. 12 элементов успешного менеджмента. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
17. Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

18. Hamel, G. (2006, February). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
19. Krueger, J., & Killham, E. (2006, September 14). Who's driving innovation at your company? *Gallup Management Journal*. Retrieved March 11, 2007, from <http://gmj.gallup.com/content/default.aspx?ci=24472>.
20. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002, April). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
21. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Asplund, J. W. (2006). *Q¹² meta-analysis*. Omaha, NE: The Gallup Organization.
22. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., & Killham, E. A. (2005, August). *Employee engagement and business unit performance: A longitudinal meta-analytic study of causal direction*. Omaha, NE: The Gallup Organization.
23. Для получения более подробной информации о 89 компаниях, которые мы отобрали для этого исследования из базы данных Q¹² Gallup, посетите веб-сайт *Gallup Management Journal* (<http://gmj.gallup.com>).

Глава 9

1. Gigerenzer, G., & Selten, R. (Eds.). (2001). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. Cambridge, MA: MIT Press. Gigerenzer, G., Todd, P. M., & the ABC Research Group. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.
2. Klein, G. (2003). *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do*. New York: Doubleday.
3. Там же.
4. Siegel, D. J. (1999). *The developing mind: How relationships and the brain interact to shape who we are*. New York: Guilford Press.
5. Peterson, C., Maier, S. E., & Seligman, M. E. P. (1995). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. New York: Oxford University Press. Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: W. H. Freeman.
6. Siegel, D. J. (1999). *The developing mind: How relationships and the brain interact to shape who we are*. New York: Guilford Press.
7. Там же.
8. Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J., & Kruger, J. (2003, June). Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 83–87.

9. *Employee engagement database* [Data file]. (2006). Omaha, NE: The Gallup Organization.

Глава 10

1. Eblen, R. A., & Eblen W. (Eds.). (1994). *The encyclopedia of the environment*. Boston: Houghton Mifflin.
2. В этом примере мы делаем акцент на вовлеченности потребителей, но точно так же можно было описать вовлеченность сотрудников или любой другой показатель эффективности. Аналогичная модель изменчивости эффективности характерна и для показателей эффективности работы сотрудников.
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press. Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. New York: Free Press.

Глава 11

1. Fuller, R. B. (1969). *Operating manual for spaceship earth*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
2. Наш метаанализ показал, что средняя корреляция между вовлеченностью сотрудников и вовлеченностью потребителей, измеренная год назад, находится в диапазоне 0,3–0,35. Она показывает умеренную, но устойчивую прямую взаимосвязь между двумя элементами.
3. Bangert-Drowns, R. L. (1986). Review of developments in meta-analytic method. *Psychological Bulletin*, 99(3), 388–399. Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage. Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (1993). The efficacy of psychological, educational, and behavioral treatment: Confirmation from meta-analysis. *American Psychologist*, 48(12), 1181–1209. Schmidt, F. L. (1992). What do data really mean? Research findings, meta-analysis, and cumulative knowledge in psychology. *American Psychologist*, 47(10), 1173–1181. Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Pearlman, K., & Rothstein-Hirsh, H. (1985). Forty questions about validity generalization and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 697–798.
4. Harter, J. K., Asplund, J. A., & Fleming, J. H. (2004). *Human Sigma: A meta-analysis of the relationship between employee engagement, customer engagement, and financial performance*. Omaha, NE: The Gallup Organization.
5. Для получения более подробной информации о метаанализе Human Sigma посетите веб-сайт *Gallup Management Journal* (<http://gmj.gallup.com>).

6. Золотое сечение подробно изучалась греческим скульптором Фидиасом, отсюда обозначение функции «фи».
7. $\varphi = (1 + \sqrt{5})/2$. Для квадрантов Human Sigma n равно 6^x , а x — это число показателей человеческих систем (0, 1 или 2), по которым количество баллов превышает значение медианы. Наблюдаемые коэффициенты влияния для полос эффективности Human Sigma также соответствуют фи-функции. В этом случае $\varphi_{HS} = (1 + \sqrt{6k_{HS} + 1})/2$, где HS равно уровню 1 по Human Sigma (уровни от 1 до 6), а k является рекурсивной функцией $k_{HS} = (HS - 1) + k_{HS-1}$, при $k_1 = 0$.
8. Wilson, E. O. (1998). *Consilience: The unity of knowledge*. New York: Knopf.
9. Wolfram, S. (2002). *A new kind of science*. Champaign, IL: Wolfram Media.
10. Todd, P. M. (2001). Fast and frugal heuristics for environmentally bounded minds. G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 51–70). Cambridge, MA: MIT Press.
11. Там же. См. также Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision making. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 619–642). New York: Oxford University Press.
12. Гладуэлл М. Озарение: Сила мгновенных решений. — М.: ООО «ИД «Вильямс»»: Альпина Бизнес Букс, 2008.
13. Simon, H. A. (1956, March). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63, 129–138.
14. Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J., & Kruger, J. (2003, June). Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 83–87.
15. Goldstein, D. G., Gigerenzer, G., Hogarth, R. M., Kacelnik, A., Kareev, Y., Klein, G., et al. (2001). Group report: Why and when do simple heuristics work? In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 173–190). Cambridge, MA: MIT Press.
16. Там же.
17. Blanchard, K., & Glanz, B. (2005). *The simple truths of service: Inspired by lohnny the bagger*. Escondido, CA: Blanchard Family Partnership.
18. Isay, D. (Creator, Storycorps: Recording America). (2005, July 15). *In the Bronx, one passenger in a thousand* [Radio broadcast]. New York: National Public Radio. Retrieved March 21, 2007, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4755286>.
19. Seeley, T. D. (2001). Decision making in superorganisms: How collective wisdom arises from the poorly informed masses. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 249–262). Cambridge, MA: MIT Press.

Глава 12

1. Berlin, L. (2005). *The man behind the microchip: Robert Noyce and the invention of Silicon Valley*. New York: Oxford University Press.
2. Eckes, G. (2003). *Six Sigma for everyone*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Хотя менеджер по внедрению метода Human Sigma играет важную роль в процессе реализации инициатив и служит связующим звеном между сотрудниками и управленческой командой, для успешного выполнения поставленных перед ним задач ему необходима поддержка корпоративного Руководящего комитета по Human Sigma (Human Sigma Steering Committee, HSSC). В этот комитет должен входить, по крайней мере, один представитель (занимающий руководящую должность) от каждого функционального подразделения (как минимум отдел маркетинга, производственный отдел и отдел управления персоналом).

Глава 13

1. Обсуждение методов определения дополнительных элементов исследования в этой книге не приводится.
2. Мы часто рекомендуем трехуровневую зонную систему эффективности, включающую подразделения «зеленой зоны» (обычно уровни Human Sigma от 4 до 6), подразделения «желтой зоны» (уровень Human Sigma 3) и подразделения «красной зоны» (уровень Human Sigma 1 и 2). Конечно, в зависимости от профиля эффективности вашей компании возможны другие обозначения, и, конечно, идентификаторы зон можно и следует адаптировать так, чтобы они подходили к вашей организационной культуре (например, золотая, серебряная и бронзовая вместо зеленой, желтой и красной зон).
3. Peterson, C., Maier, S. E., & Seligman, M. E. P. (1995). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. New York: Oxford University Press. Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: W. H. Freeman.

Глава 14

1. SWAT расшифровывается как «**S**pecial **W**eapons **A**nd **T**actics (специальное оружие и тактики)», а на жаргоне полиции означает группу офицеров, обладающих специальными навыками и оснащенных специальными инструментами/вооружением, которых вызывают на помощь в особо сложных или трудных ситуациях.
2. Обзор этого исследования содержится в книге «Now, Discover Your Strengths» (Buckingham & Clifton, 2001). См. также Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press.
3. Asplund, J., Lopez, S. J., Hodges, T., & Harter, J. (2007). *The Clifton StrengthsFinder 2.0 technical report: Development and validation*. Omaha, NE:

The Gallup Organization. Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press. Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J., & Kruger, J. (2003, June). Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 83–87.

4. Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 111–121). San Francisco: Berrett-Koehler.
5. Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. In P. A. Linley, & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 256–268). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
6. Asplund, J., Lopez, S. J., Hodges, T., & Harter, J. (2007). *The Clifton StrengthsFinder 2.0 technical report: Development and validation*. Omaha, NE: The Gallup Organization.
7. См: Goldsmith, H. H. (2003). Genetics of emotional development. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 300–319). New York: Oxford University Press. Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17, 1–20.
8. В книге Genetics of emotional development Хилл Голдсмит отмечает огромное сходство характеров однойцевых близнецов.
9. Schmidt, F. L., & Rader, M. (1999, June). Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type. *Personnel Psychology*, 52, 445–464.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994, August). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599–616.
10. Low, K. S. D., Yoon, M., Roberts, B. W., & Rounds, J. (2005, September). The stability of vocational interests from early adolescence to middle adulthood: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 131(5), 713–737.
11. Terracciano, A., Abdel-Khalek, A. M., Adam, N., Adamovova, L., Ahn, C., Ahn, H., et al. (2005, October 7). National character does not reflect mean personality trait levels in 49 cultures. *Science*, 310, 96–100.
12. Small, M. (2006, Summer). It's only rock 'n' roll (jazz, funk, opera, etc.), but I like it. *Berklee Today*, 18(1). Retrieved March 28, 2007.
13. Там же.
14. Там же.
15. Там же.

16. Levitin, D. J. (2006). *This is your brain on music: The science of a human obsession*. New York: Dutton.
17. Под фразой «психометрически достоверный» мы подразумеваем, что такой метод отбора должен дать достоверные и обоснованные результаты. Большинство отборочных собеседований разрабатывают путем изучения людей, которые уже добились успехов в своей карьере или с помощью анализа других работ в этой области.

Понятие «достоверность» имеет несколько определений. Одно из определений известно как внутренняя непротиворечивость и представляет собой оценку, которая связана с объектом измерения и не подвержена таким влияниям, как плохое настроение и усталость. Второе определение достоверности известно как устойчивость результатов повторного тестирования, оно означает степень, в которой результаты (баллы) остаются стабильными с течением времени.
18. Там же.

Заключение

1. Haidt, I. (2006). *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. New York: Basic Books.
2. Haidt, J. (2006, October). *The happiness hypothesis*. Доклад представлен на Пятой международной конференции по позитивной психологии в Вашингтоне.
3. Haidt, J. (2006). *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. New York: Basic Books.
4. Rath, T. (2006). *Vital friends: The people you can't afford to live without*. New York: Gallup Press.

Флеминг Джон
Асплунд Джим

Управление качеством услуг

Метод Human Sigma

Руководитель проекта *С. Турко*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *О. Ильинская*
Компьютерная верстка *О. Морозова*
Дизайн обложки *С. Прокофьева*

Подписано в печать 14.03.2009. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 14,0 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ №
Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru