

# Оглавление

К читателю (Обращение от КСС «Система Кадры») . . . . .	9
Предисловие к русскому изданию. . . . .	11
Предисловие Роберта Леверинга . . . . .	15
Предисловие. . . . .	19

## Глава первая

### ВВЕДЕНИЕ: В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ РАБОТЫ МЕЧТЫ . . . . . 23

Знания, на которые мы опирались . . . . .	24
Три сферы отношений . . . . .	29
Посмотрите на вещи иначе . . . . .	33
Отправляемся в путь. . . . .	44

#### **Пример из практики**

SAS: ЗАБОТА О СВОЕМ ГЛАВНОМ АКТИВЕ . . . . .	47
--	----

## Глава вторая

### НАДЕЖНОСТЬ . . . . . 51

#### «Я верю в наших лидеров»

Двусторонняя коммуникация. . . . .	53
Компетентность . . . . .	63
Целостность . . . . .	68
Императивы лидера. . . . .	72
Надежность: проверочный список. . . . .	76

#### **Пример из практики**

PRICEWATERHOUSECOOPERS LLP: ПУТЬ К НЕПРЕВЗОЙДЕННОСТИ. . . . .	78
---	----

#### **Пример из практики**

GOOGLE: ПОИСК ГУГЛЕРОВ В ОГРОМНОМ СТОГЕ СЕНА . . . . .	82
--	----

## Глава третья

**УВАЖЕНИЕ** ..... 87

## «Я чувствую себя ценной частью организации»

Поддержка ..... 91

Сотрудничество ..... 100

Забота о сотрудниках ..... 104

Императивы лидера ..... 111

Уважение: проверочный список ..... 115

**Пример из практики**

GENERAL MILLS: КАК ВОСПИТАТЬ ВЫДАЮЩИХСЯ МЕНЕДЖЕРОВ ..... 117

**Пример из практики**

SC JOHNSON: СЕМЕЙНАЯ КОМПАНИЯ ..... 120

## Глава четвертая

**СПРАВЕДЛИВОСТЬ** ..... 125

## «Все играют по одним и тем же правилам»

Равенство ..... 129

Непредвзятость ..... 136

Равноправие ..... 140

Императивы лидера ..... 146

Честность: проверочный список ..... 149

**Пример из практики**

SCRIPPS HEALTH: ОДИН ЗА ВСЕХ И ВСЕ ЗА ОДНОГО ..... 151

**Пример из практики**

CH2M HILL: СОВЛАДЕНИЕ КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ ..... 154

## Глава пятая

**ГОРДОСТЬ** ..... 157

## «Я вношу свой вклад во что-то по-настоящему значимое»

Личная гордость своей работой ..... 159

Гордость командой ..... 164

Гордость компанией ..... 169

Императивы лидера ..... 176

Гордость: проверочный список ..... 178

**Пример из практики**WEGMANS FOOD MARKETS: ГОРДОСТЬ СВОИМ ВКЛАДОМ  
В ОБЩЕСТВЕННУЮ ЖИЗНЬ ..... 180**Пример из практики**W. L. GORE & ASSOCIATES: НОВАТОРСКАЯ КУЛЬТУРА  
И КУЛЬТУРА ИННОВАЦИЙ ..... 183

## Глава шестая

**ДУХ ТОВАРИЩЕСТВА** . . . . . 187

«Здесь работают потрясающие люди»

Душевность . . . . . 190

Радужие . . . . . 194

Общность . . . . . 200

Императивы лидера . . . . . 204

Дух товарищества: проверочный список . . . . . 207

**Пример из практики**

CAMDEN PROPERTY TRUST: КАК СОЗДАТЬ

ЯРКОЕ СООБЩЕСТВО ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И ЖИЛЬЦОВ . . . . . 209

**Пример из практики**

MICROSOFT: ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ, ГЕНИИ! . . . . . 213

## Глава седьмая

**ГЛОБАЛЬНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ** . . . . . 217

Работа мечты в разных частях земного шара

Одинакова ли та польза, которую модель работы мечты  
может принести бизнесу в разных частях планеты? . . . . . 218

Как выстроить целостную культуру в многонациональной компании? . . . 220

У меня маленькая компания в небольшой стране.

Могу ли я стать отличным работодателем, и если да, то как? . . . . . 224

Что делать с культурной разнородностью компании  
и как обеспечить включенность представителей разных культур? . . . . . 228Я с интересом прочел о том, как другие компании  
применяют модель работы мечты на практике, но, боюсь,  
там, где мы ведем бизнес, все это не будет работать . . . . . 231

Императивы лидера и дальнейшие шаги . . . . . 234

## Глава восьмая

**К ДЕЛУ!** . . . . . 235

Создайте работу своей мечты

Система взглядов выдающегося лидера . . . . . 238

Начало пути . . . . . 246

## Список литературы и информационные ресурсы . . . . . 259

Библиография . . . . . 259

Онлайновые информационные ресурсы . . . . . 259

Благодарности . . . . . 261

Указатель имен и организаций . . . . . 265

Об авторах . . . . . 269



# К читателю

(Обращение от КСС «Система Кадры»)

Если вас заинтересовала эта книга и руки сами собой к ней потянулись, поздравляю! Значит, вы уже на верном пути, а «рабочее место мечты» для вас не пустой звук, и, как смею предположить, есть большое желание сделать так, чтобы в вашей компании все рабочие места стали идеальными в глазах сотрудников. Ежедневно отвечая на сотни вопросов клиентов по работе с персоналом, мы в «Система Кадры» убеждены, что кадры решают если не все, то очень многое. От того, насколько качественно и умело подобрана команда, порой зависит успех всего мероприятия. В свою очередь статус «Работодатель мечты» позволяет решить извечную проблему кадров. При наличии такого статуса уже не вы будете искать сотрудников, закрывать вакансии, тратить время и немалые средства на подбор и адаптацию, обучение и мотивирование, а ваши сотрудники будут держаться за свои места, рассказывать о своей идеальной работе своим знакомым и тем самым обеспечивать вас неиссякаемым потоком потенциальных трудовых ресурсов. Соискатели по собственной инициативе начнут слетаться, как мотыльки на свет, и работодателю при открытии вакансий останется лишь выбрать самых достойных из самых талантливых.

Идеальная картинка, не правда ли? Но она вполне достижима, и о том, как ее достичь, и пойдет речь в этой книге. Сразу скажу, что единого сценария или универсальной инструкции в таких делах быть не может. У каждой компании есть свои особенности, своя специфи-

ка, которые обязательно нужно учитывать при реализации той или иной программы. Но у этой книги есть важное и неоспоримое преимущество. В ней собраны лучшие практики передовых зарубежных компаний и дан комплексный подход к решению вопроса. В результате у читателя формируется четкое понимание, каким видит «рабочее место мечты» среднестатистический сотрудник и как это место организовать. И уже при наличии такого понимания с учетом собственной специфики и российского менталитета вам останется лишь сформировать свою индивидуальную программу действий и мер, исходя из вариантов, предложенных в книге, чтобы по итогам ее реализации каждый сотрудник вашей компании мог с уверенностью сказать: «Да, я нашел для себя рабочее место мечты!»

Желаю приятного чтения, вдохновения, новых идей и, конечно же, их эффективной реализации!

С уважением и готовностью всегда прийти на помощь клиентам в решении любых вопросов по работе с персоналом.

*Вероника Шатрова,*  
главный редактор кадровой справочной системы  
«Система Кадры»  
glavred@1kadry.ru  
www.1kadry.ru

# Предисловие к русскому изданию

За последние годы рынок труда совершил эволюционный скачок. Времена, когда балом правили работодатели, придирчиво выбиравшие себе сотрудников из толп кандидатов, ушли в прошлое. Сегодня компании находятся в непрерывном поиске маркетинговых и технологических идей, способных удержать скучающего потребителя, и именно персонал в такой ситуации становится основным капиталом компании. Право выбора на рынке труда переходит к работнику. Наступила эра HR-маркетинга, в которой важнейшим условием успеха компании является формирование привлекательно-го бренда работодателя в глазах работающих сотрудников и рынка в целом. Такого результата невозможно достичь только рекламными средствами – необходимо реально трансформировать корпоративную культуру, процессы и инструменты управления персоналом. Выглядеть хорошим работодателем недостаточно – нужно быть им.

Книга, которую вы держите в руках, по большому счету посвящена одному из аспектов HR-маркетинга – вопросу о том, зачем и как создавать и поддерживать в компании такую атмосферу, в которой *хочется* работать. Если сжать ее суть до нескольких слов, получится примерно так: *счастливый сотрудник – эффективный бизнес*.

Сама по себе эта идея далеко не нова и вызывает в российской бизнес-среде ряд типичных возражений. Самые распространенные из них – указание на идеалистичность этого принципа, обвинение в декларативности и опасение «разбаловать» сотрудников. Давайте

разберем эти возражения по порядку и поищем ответы на них в этой книге.

## Идеалистичность или прагматичность?

На фоне типичных задач отечественного собственника – борьбы за эффективность, избавления от непрофильных активов, оптимизации численности персонала и фонда оплаты труда – вывод на первый план заботы о людях представляется романтическим благодушием и маниловщиной. И это, вероятно, одно из самых распространенных и самых глубоких заблуждений молодого российского капитализма.

Российский бизнес не так давно пришел к идеям борьбы за эффективность и повышения конкурентоспособности и осознал свое отставание от мировых лидеров по этим показателям. Потребность наверстать упущенное и горячность, свойственная новообращенным, ведут к тому, что эффективность зачастую ассоциируется с жесткостью и механистичностью, а интересы сотрудников – тех, кто призван обеспечить эту конкурентоспособность, – сбрасываются со счетов. Определенную роль играет здесь и желание отмежеваться от опыта «развитого социализма», где идея заботы о людях порой вырождалась в мероприятия «для галочки» и плодила расслабленность и разгильдяйство.

Идеи и истории, приведенные в этой книге, на первый взгляд действительно кажутся исключительно человеколюбивыми и идеалистичными. Однако американские бизнесмены – отнюдь не благодушные филантропы. За пробуждением их интереса к человеку – сначала к клиенту, а потом и к сотруднику компании – стоит трезвый расчет, который показывает, что в условиях жесткой конкуренции, когда все остальные инструменты уже исчерпали свою силу, именно забота о собственных сотрудниках может дать бизнесу колоссальное преимущество.

Масштабное изучение лучших компаний-работодателей, которое Great Place to Work Institute на протяжении многих лет проводит по всему миру и результаты которого легли в основу этой книги, свидетельствует в пользу того, что забота о сотрудниках не только окупается, но и приносит значительную выгоду (за фактами загляните в главу 1). Конечной целью компаний, опыт которых приводится здесь в качестве примеров, было отнюдь не первое место в рейтинге работо-



дателей. Они ставили перед собой вполне прагматические задачи: стать самым творческим и новаторским разработчиком программного обеспечения, обеспечить высочайшую производительность людей в плановые периоды перегрузок, сформировать долгосрочную лояльность своих клиентов и т.п. Просто внимание к своим сотрудникам, стремление повысить их вовлеченность в бизнес стали наилучшими инструментами решения этих задач.

Такой подход можно было бы расценить как циничный, если бы не одно «но»: волшебство работает только тогда, когда интерес к людям является *искренним и неподдельным*. Поэтому, принимая идеи выдающихся работодателей на вооружение, нужно быть готовым к радикальной перестройке и корпоративной культуры, и собственного сознания — иначе волшебство не случится.

## Декларативность или практичность?

Декларация принципа сама по себе еще не обеспечивает его реализации. Книга, которую вы держите в руках, служит не только манифестом, но и хорошей дорожной картой, которая позволяет воспользоваться чужим опытом и срезать дорогу: в ней есть общая схема, которая поможет сориентироваться на местности (модель работы мечты, подробно описанная в главах с 1 по 6), контрольные списки вопросов в конце каждой главы, помогающие корректировать путь, а также пошаговый маршрут к созданию своей работы мечты (см. главу 8). Главная же ценность этой книги, на мой взгляд, — уникальный арсенал весьма любопытных идей, собранных из практики как хорошо известных нам международных компаний, таких как Starbucks, Microsoft, Google, Adobe, eBay, так и небольших фирм, которые ведут свою деятельность в каком-то одном американском штате.

Конечно, в основе книги лежит главным образом американский опыт, что вносит определенную культурную специфику. Однако, как подчеркивают авторы в главе 7, модель работы мечты опирается на универсальные ценности и потребности людей, которые не зависят ни от географии, ни от отрасли, ни от размера компании. И действительно: разве для вас не важно доверие к лидерам компании, гордость за то дело, которое вы делаете, и дух товарищества в коллективе? Все это скрупулезно описывает книга «Отличная компания», приводит в систему и дает пошаговое описание методов совершенствования.

## Кто в ответе за счастье сотрудника?

«Бизнес делают люди» – верим мы в «ЭКОПСИ». Занимаясь консалтингом в области управления персоналом, мы все чаще получаем от наших клиентов запросы на исследование и повышение вовлеченности сотрудников, на создание или «перезапуск» бренда работодателя. Наши собственные исследования показывают, что кандидаты и сотрудники стали более мобильными и активными, постоянно анализируют рынок в поисках наиболее привлекательного для себя места работы. Забота о счастье сотрудника в организации относится к одной из самых популярных тем в HR-сообществе.

Не порождает ли такая позиция работодателя пассивное, потребительское отношение со стороны работника? Что должны сделать сами сотрудники для повышения собственной вовлеченности?

В книге «Отличная компания» эти вопросы оставлены практически без внимания (лишь в одной-двух историях вы найдете беглое упоминание о том, что встречная инициатива сотрудника – неотъемлемая часть работы мечты). В мире, который показывают нам авторы книги, хорошая организация во многом напоминает хорошую семью, где родители создают среду, позволяющую детям наиболее полно проявить себя и добиться максимума. И в этом смысле внимание работодателя к сотруднику является первичным, как и внимание родителей к ребенку. Может быть, именно поэтому такое большое внимание в книге уделяется менеджерам компании – как первым лицам, так и линейным руководителям. Способы их взаимодействия с персоналом, отношения, которые они выстраивают, и служат ключевым стимулом для людей – организации становятся выдающимися благодаря выдающимся лидерам.

По духу это очень «американская» книга: она написана с мощным эмоциональным зарядом. Фактически она представляет собой «формулу любви» – взаимной любви сотрудника и его компании. Однако за высоким слогом кроется содержание, которое стоит внимания и заслуживает вдумчивого, сосредоточенного прочтения.

*Вероника Луцкина,*  
партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»,  
руководитель практики «HR-маркетинг»

# Предисловие Роберта Леверинга<sup>1</sup>

**К**огда в мои руки попала рукопись этой книги, я задался вопросом о том, почему не написал подобную книгу 20 лет назад. «Отличная компания. Как стать работодателем мечты» дает практические советы любому лидеру, который желает преобразить культуру своего места работы. Более того – она обещает лидерам помочь в достижении целей организации, оказав при этом положительное влияние на рабочую жизнь сотрудников.

Причина, заставившая меня задуматься, почему я сам не взялся за ту же тему ранее, – в том, что 20 лет назад я написал книгу «Отличное место работы: почему кто-то работает хорошо, а большинство – плохо» (A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good – and Most So Bad, Random House, 1988). В той книге я, опираясь на исследования, опубликованные в 1984 году в нашем совместном с Милтоном Московитцем бестселлере «100 лучших работодателей Америки» (The 100 Best Companies to Work for in America), объяснял, чем те компании, которые стали для своих сотрудников работой мечты, отличаются от прочих. Определение, которое я дал работе мечты, легло в основу модели, применявшейся нашим институтом для анкетирования и консультирования; оно обстоятельно объясняется и обсуждается в этой книге. Так что для меня как профессионального журналиста и автора полудюжины книг деловой тематики вполне логичным следующим шагом было бы написать на эту тему ту книгу,

---

<sup>1</sup> Один из основателей Great Place to Work® Institute.

которую вы сейчас держите в руках, — задача, столь блестяще решенная Майклом Бёрчеллом и Дженнифер Робин.

По мере чтения книги Бёрчелла и Робин я, однако, все отчетливее понимал, что был бы для нее не самым правильным автором. Два ее настоящих автора, будучи опытными консультантами, гораздо лучше меня могут дать лидерам практические рекомендации. Майкл Бёрчелл до того, как в 2003 году влился в ряды Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, получил личный опыт работы в роли HR-руководителя в «компании мечты» — W. L. Gore & Associates. Эта компания — одна из всего четырех организаций, которые фигурировали во всех списках FORTUNE 100 Best<sup>®</sup> начиная с 1998 года, равно как и в наших книгах, изданных в 1984 и 1993 годах. В нашем институте Бёрчелл работал с десятками компаний по всему земному шару, применяя модель Great Place to Work<sup>®</sup> к самым разным аспектам ведения бизнеса. Будучи в прошлом членом правления подразделения Общества управления трудовыми ресурсами<sup>1</sup> в Делавэре, в настоящий момент он активно участвует в деятельности Сообщества организационного развития<sup>2</sup>. Массачусетский университет в Амхерсте присвоил Бёрчеллу докторскую степень за работу, посвященную вопросам социального разнообразия и справедливости.

Дженнифер Робин, прежде чем взяться за написание этой книги, также на протяжении трех лет выступала в роли консультанта Института и вместе с лидерами самых разных организаций применяла модель Great Place to Work на практике. В настоящее время она открывает новые горизонты перед студентами, читая в Университете Брэдли трехлетний курс по управлению человеческими ресурсами в рамках образовательных программ для бакалавров, магистров и руководителей. Как можно заметить по ее предыдущей книге, «Жизнь в равновесии: поиски смысла в мире, лишенном порядка» (A Life in Balance: Finding Meaning in a Chaotic World, University Press of America, 2006, в соавторстве с Чарльзом Стоунером), посвященной вопросам поиска баланса между работой и личной жизнью, Робин страстно увлечена вопросами практического использования передовых идей и методов. Она получила докторскую степень в области промышленной организационной психологии в Университете Теннесси.

---

<sup>1</sup> *Society for Human Resource Management (SHRM)* — американская профессиональная ассоциация HR-менеджеров, крупнейшая в мире в своей области. — Прим. пер.

<sup>2</sup> *Organization Development Network (ODN, OD Network)* — международная ассоциация профессионалов в области организационного развития. — Прим. пер.

Помимо собственного личного опыта в сфере консультирования и образования, оба автора проводили интервью на местах в тринадцати компаниях, включенных в список лучших работодателей, — Camden Property Trust, CH2M HILL, General Mills, Google, W. L. Gore & Associates, Hoar Construction, Holder Construction, Microsoft, PricewaterhouseCoopers LLP, SAS, SC Johnson, Scripps Health и Wegmans Food Markets. В каждой из этих компаний они беседовали с генеральным директором и высшим руководством по работе с персоналом, а также проводили фокус-группы с сотрудниками, чтобы составить полное представление об их взглядах. В книге «Отличная компания» вы найдете обзор результатов этих исследований, а также развернутые цитаты из бесед с сотрудниками и руководителями.

Совместными усилиями Бёрчелл и Робин создали книгу, которая будет вам чрезвычайно полезна — уже хотя бы потому, что она насыщена историями и примерами из практики выдающихся компаний-работодателей. Это и «декларации о границах ответственности» (responsibility statements), используемые в компании Edward Jones вместо привычных должностных инструкций, и «Дни перспективы» (Vision Days), проводимые в Stew Leonard's, и курс-напоминание «Назад к основам» (Back to Basics), который проходят сотрудники J. M. Smucker после пяти лет работы в компании, и многое, многое другое.

Хотя не все эти идеи можно непосредственно перенести на другую почву, они, несомненно, вдохновят лидеров повторить и превзойти успех своих коллег из компаний, которые признаны лучшими работодателями.

Примечательная черта этой книги — та тщательность, с которой авторы объясняют, какие пружины приводят подобные идеи в действие и ведут к нужному результату. Они выстраивают систему представлений, помогающую понять, как те или иные приемы позволяют создать превосходную рабочую обстановку, которая в конечном итоге повышает производительность и стимулирует новаторство во всей организации.

Мысль, которую стремятся донести до читателя Бёрчелл и Робин, весьма проста: работой мечты может стать любая организация, а эта книга — руководство, которое позволит вам поставить в этот ряд свою компанию.



# Предисловие

Работа над этой книгой длилась 25 лет.

Наш институт – Great Place to Work Institute – занимается поиском и изучением компаний, ставших для своих сотрудников работой мечты, с начала 1980-х годов. На сегодняшний день он ведет свою деятельность в более чем 40 странах и ежегодно предпринимает самое масштабное исследование рабочей среды в компаниях по всему миру. Мы публикуем списки лучших работодателей в каждой из этих стран, а также сравнительные исследования, официальные доклады, исследовательские статьи и книги. Мы консультируем бизнесменов, организуем образовательные конференции и проводим обучающие программы, опираясь на те уроки, которые извлекли из собственного опыта. Однако, несмотря на все это, лидеры всегда задают нам вопрос о том, когда же мы наконец напишем «Книгу» – пособие, в котором были бы практические рекомендации о том, как создать работу мечты.

Книга, которую вы держите в руках, – наш ответ на эти просьбы. В ней мы попытались описать ключевые особенности выдающейся рабочей среды с точки зрения сотрудников. Хотя взглядам сотрудников в этой книге отведено центральное место, мы включили сюда также идеи и представления руководителей, описания передовых организационных подходов и истории из нашего опыта работы в роли консультантов. Мы потратили много сил на то, чтобы осмыслить тот разнообразный и глубокий опыт, который приобрели за двадцать лет изучения блестящих примеров работы мечты. Как можно догадаться, мы многому научились за это время – и теперь хотим поделиться с вами частью своих знаний.

Мы знаем и верим всей душой, что лучшее общество можно построить, помогая компаниям преобразовывать свои рабочие места в работу мечты. Когда сотрудники делают лучшее, на что способны, и знают, что организация поступит так же по отношению к ним, это приносит пользу всем — отдельным людям, организациям, семьям, сообществам. Да, совершенно верно: выдающаяся рабочая обстановка приносит деловую выгоду; однако мы убеждены в том, что это в конечном итоге просто-напросто *правильно*.

Мы знаем, что рабочие места мечты есть в каждой стране, в каждой отрасли, в организациях любых размеров и с любой моделью ведения бизнеса. Такие места можно обнаружить в крупных международных компаниях, в маленьких некоммерческих организациях, а также в государственных учреждениях. Мы убеждены в том, что ваше место работы может стать работой мечты. Задача нашей книги — помочь вам в этом путешествии.

Мы знаем, что в вопросах создания выдающейся рабочей среды центральное место занимают впечатления и ощущения сотрудников. Именно сотрудник, а не ученый и не бизнес-гуру, решает, является ли его рабочая обстановка работой мечты. Работая над книгой, мы оказались в первом ряду среди учеников таких организаций — и это произошло прежде всего благодаря тому, что мы прислушивались к их сотрудникам. Мы обнаружили, что рабочие места мечты одновременно просты и сложны. Мы попытались написать нашу книгу в простой и доступной манере, при этом хотя бы частично отразив эту сложность.

Наконец, мы знаем, что стимулами роста для лидеров и организаций являются как брошенный им вызов, так и оказанная им поддержка — в правильном соотношении. Задача нашей книги — обеспечить и то и другое.

Вызовом служит сама цель: создать и сохранить выдающуюся рабочую обстановку. В какие бы слова вы это ни облекли — «быть лучшим работодателем», «владеть компанией, которая является самым желанным местом работы», «работать с самыми увлеченными людьми» или «получить звание отличной компании», — за всем этим стоит задача преобразования рабочей среды.

Источником поддержки являются слова сотрудников, руководителей и те передовые подходы, которые используются в их компаниях. Опираясь на собственный опыт, мы можем сказать вам, что понима-



ние тех факторов, которые формируют работу мечты, со временем приобретает бóльшую глубину и отточенность. В конце концов привычка рассматривать свои руководящие шаги через призму представлений сотрудников становится второй натурой. Прочитав эту книгу, вы, скорее всего, захотите держать ее под рукой, чтобы обращаться к описанным в ней методам и историям. В последней главе предлагается ряд идей о том, как использовать те или иные подходы для преобразования своей компании в работу мечты. Кроме того, мы приглашаем вас присоединиться к нашему онлайн-сообществу, где вы сможете найти дополнительные советы, инструменты, истории и методы, которые помогут вам.

Мы оба пришли в Институт, захваченные мыслью о том, что теперь будем работать в той организации, которая ежегодно составляет список из нескольких сотен компаний по всему миру, ставших работой мечты для своих сотрудников, — компаний, у которых мы сможем учиться. Еще больше нас вдохновляло то, что эти компании год от года становятся лучше. Теперь нас воодушевляет и заряжает энергией мысль о том, что ваша компания, может быть, станет следующей присоединившейся к этому списку. Желаем вам всего самого наилучшего!

*Майкл и Дженнифер*  
Июнь 2010 года



# Введение: в чем ценность работы мечты

*Девяносто пять процентов моих активов каждый вечер покидают компанию через проходную. Моя работа – сделать так, чтобы завтра они вернулись.*

Джим Гуднайт, основатель и глава SAS

**Ч**то превращает обычное место работы в работу мечты? Нет, вовсе не то, *что* вы делаете, – но то, *как* вы делаете это.

Если вы руководитель, то, как и руководитель любой другой компании, вы общаетесь, принимаете решения и взаимодействуете с сотрудниками. Вероятно, вы прекрасно выполняете все, что описано в вашей должностной инструкции. Однако для того, чтобы быть лидером выдающейся компании-работодателя, вы должны не просто справляться со своими должностными обязанностями, но попутно формировать у сотрудников компании определенный взгляд на вещи. Работа мечты – это место, где сотрудники доверяют своему работодателю, гордятся своим делом и получают удовольствие от работы с окружающими людьми. Как руководитель вы в ответе за то, чтобы такое отношение возникало и укреплялось с каждым принятым решением, каждым взаимодействием сотрудников друг с другом. Чтобы создать рабочее место мечты, вам потребуется иначе выполнять свою работу. Вы должны выйти за рамки привычного образа мысли и научиться воспринимать своих сотрудников так, как предлагает Джим

Гуднайт в цитате, открывающей эту главу. Вам нужно выполнять свою работу, памятуя о том, что та колоссальная разница, которую видят сотрудники, возникает благодаря тому, *как вы делаете свое дело.*

Взгляните на следующие слова, сказанные людьми, которые трудятся на рабочем месте мечты:

«У нас сформировалась культура, в которой люди охотно общаются друг с другом, готовы делиться своими знаниями и первыми предложат вам помощь в поиске того, кто вам нужен».

«Если вы менеджер или начальник, вы хорошо понимаете, что дело не в вас. Дело в том, чтобы дать полномочия вашим сотрудникам. И ваш голос значит ничуть не больше, чем любой другой. Такой стиль управления будет работать, только если постоянно обучать людей смотреть на вещи определенным образом, подталкивать их и помогать им в этом».

«У нас есть свои болевые точки, как у любой другой компании. Однако во главе угла у нас всегда стоят сотрудники. Я совершенно точно знаю, что я важен и нужен этой корпорации, — и это держит меня тут».

А что говорят сотрудники о вашей компании, подразделении, рабочей группе? Считают ли они, что нашли работу своей мечты? Если ваша компания не является рабочим местом мечты, она может им стать. Если является — в ваших силах сохранить этот статус. Наша книга покажет, как этого добиться. Однако мы не собираемся предлагать список конкретных шагов и инициатив и говорить, *что* вам делать, — мы расскажем, *как* это следует делать, указав иной образ действий.

## ЗНАНИЯ, НА КОТОРЫЕ МЫ ОПИРАЛИСЬ

В основе того, о чем написано в этой книге, лежат годы исследований. Наша организация, Great Place to Work Institute, занималась изучением выдающихся работодателей с самого момента своего основания в 1991 году. Однако исследования как таковые начались гораздо раньше — в начале 1980-х годов, когда издательство Addison-Wesley Publishing предложило Роберту Леверингу, одному из основателей Института, и Милтону Московитцу написать книгу о лучших работодателях Америки. В 1980 году, когда Роберт и Милтон приступили

к интервьюированию людей в различных компаниях по всей стране, они не особо задумывались о том, какое влияние это может оказать на бизнес. Скорее они просто придерживались убеждения, что хорошее обращение с подчиненными — вещь сама по себе правильная, а потому сосредоточили свое внимание исключительно на переживаниях сотрудников. Тем не менее они рассчитывали обнаружить определенную связь между удовлетворенностью сотрудников и финансовым здоровьем компаний. Помимо этого Роберт и Милтон предполагали найти ряд сходств в подходах тех компаний, которые они отнесли к 100 лучшим работодателям Америки. Они надеялись, что эти схожие черты позволят им сформулировать универсальный рецепт, с помощью которого любой руководитель из какой угодно организации мог бы создать работу мечты.

В книге «100 лучших работодателей Америки» (*The 100 Best Companies to Work for in America*), вышедшей в 1984 году, Леверинг и Московитц описали опыт работников первой сотни лучших компаний-работодателей из числа сотен и сотен изученных ими. В этой книге, которую *New York Times* отнесла к бестселлерам, содержался развернутый рассказ обо всех 100 компаниях и подчеркивались несколько качеств, которые роднили их, — в том числе открытость, наличие у сотрудников широких возможностей, структура оплаты труда и льгот. Начали вырисовываться родственные черты выдающихся работодателей — однако это оказались вовсе не какие-то особые приемы или правила. Как выяснилось, интуитивно очевидное допущение о том, что сотрудников приводят в восторг финансово здоровые организации с творческим подходом к ведению дел, не является универсальной истиной. В лучших компаниях-работодателях происходило что-то, выходящее за рамки процедур и методов работы. Дело было не в том, *что* они делали, — но в том, *как* их лидеры делали это. Говоря более точно, те или иные конкретные методы работы и потраченные на сотрудников денежные средства не всегда приводили к формированию работы мечты — зато к этому вели те отношения, которые лидеры выстраивали по ходу дела.

В своей книге «Выдающееся место работы: почему кто-то работает хорошо, а большинство — плохо» (*A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good — and Most So Bad*), увидевшей свет в 1988 году, Леверинг уже рассуждал о работе мечты в терминах отношений и дал то определение выдающегося работодателя, которым открывается эта глава и которое вновь и вновь появляется на протяжении всей

нашей книги. А именно, в качестве характерных признаков работы мечты он выделил те отношения, которые возникают у сотрудников с лидерами компании, с выполняемой работой и друг с другом. Рабочие отношения крайне важны: от того, насколько большое значение придается трем упомянутым сферам отношений, зависят, в частности, лояльность сотрудников, их приверженность компании и их готовность принимать приоритеты организации и вносить свой вклад в достижение ее целей. Там, где применяемые подходы и внедренные программы и процедуры оказывали позитивное влияние на эти отношения, сотрудники воспринимали свое место работы как работу мечты. Не так важно было, что это были за программы, процедуры и подходы, – гораздо больше значило то, что способ их реализации работал на укрепление отношений. Именно тогда основатели Института, Роберт Леверинг и Эми Лайман, разработали модель работы мечты (Great Place to Work Model), представленную на рис. 1.1. Позже эта модель была формализована и ныне включает в себя пять ключевых признаков, которым посвящены центральные главы нашей книги: *надежность*, *уважение* и *справедливость* (которые вместе составляют *доверие*), а также *гордость* и *дух товарищества*.



ДОВЕРИЕ

Рис. 1.1. Модель работы мечты (Great Place to Work Model®)

В конце 1990-х годов журнал FORTUNE предложил Институту составлять на ежегодной основе список лучших компаний-работодателей Америки. Ныне список FORTUNE 100 Best Companies to Work For<sup>®</sup> публикуется каждый январь в одном из самых продаваемых выпусков журнала. Хотя в списке FORTUNE на первый план выходят те льготы и привилегии, которыми пользуется персонал этих компаний, вовсе не они служат основной причиной попадания компании в список. Компании занимают свое место в списке, потому что их лидеры способны выстраивать прочные отношения. А это происходит благодаря вниманию к пяти ключевым признакам, перечисленным выше.

Эти пять критериев примечательны не только тем, что выдержали проверку временем, но и тем, что их можно приложить к любой компании независимо от ее размера и местоположения. Сама идея работы мечты и наша удобная модель быстро вышли за пределы Соединенных Штатов. На текущий момент деятельность Института в более чем 40 странах убедительно показала, что когда эти критерии принимаются лидерами как руководство к действию, организации и их сотрудники благоденствуют.

Институт ежегодно опрашивает в общей сложности 2 миллиона человек и собирает данные о корпоративной культуре примерно 6000 компаний по всему миру. Мы принимаем решение о том, достойна ли та или иная компания включения в список, пользуясь единой методологией – вне зависимости от того, идет ли речь о штате в 60 или 6000 человек и расположена ли компания в Бразилии, Индии или где-либо еще. В процессе оценки мы принимаем в расчет два аспекта рабочей обстановки. Первый из них, имеющий больший вес, – это впечатления сотрудников от работы в компании. Институт проводит опрос, который называется «Индекс доверия» (Trust Index<sup>®</sup>), чтобы определить, насколько рабочей атмосфере в компании присущи доверие, гордость и дух товарищества, а также узнать непосредственно от самих сотрудников, что именно превращает их место работы в работу мечты.

Второй аспект, который оценивается для компаний из списков лучших работодателей, – это ориентированные на сотрудников программы, процедуры, подходы, внедряемые лидерами компаний. Используя наш инструмент «Аудит культуры» (Culture Audit<sup>®</sup>), специально обученные эксперты оценивают каждую организацию, причем особое внимание уделяется калибровке рейтингов по сотням компа-

ний, ежегодно участвующих в исследовании. Из результатов этих аудитов Институт извлекает тысячи приемов, которые, судя по комментариям опрошенных сотрудников, вдыхают жизнь в понятия доверия, гордости и товарищеских уз. Эти приемы лежат в очень широком диапазоне – от правил Boston Consulting Group, поощряющих ветеранов компании обедать вместе с новыми сотрудниками, до «Канала сплетен» (Gossip Lines) в компании ACUITY – рассылки голосовых сообщений<sup>1</sup>, в которых глава компании Бен Зальцман делится с сотрудниками информацией и историями из своей жизни.

Ежегодно Институт проводит несколько конференций по всему миру, где руководители организаций, признанных лучшими работодателями, собираются вместе, чтобы поделиться своими идеями и наработками. Мы поддерживаем тесный контакт с компаниями, вошедшими в список, и постоянно узнаем что-то новое, посещая их сайты, проводя интервью и фокус-группы. Поскольку мы, двое авторов этой книги, входим в команду Института, у нас есть доступ к многочисленным комментариям сотрудников и множеству действенных приемов, благодаря чему в наших силах помочь лидерам выстроить более крепкие отношения со своими подчиненными. Все это обилие информации мы используем в своей консультационной работе, когда нас нанимают компании, которые хотят улучшить внутренние отношения.

Со временем мы немало узнали о том, как создать рабочее место мечты, и написали эту книгу для того, чтобы поделиться своими знаниями с вами. Вы найдете множество приемов, выработанных лучшими компаниями, – приемов, которые формируют атмосферу доверия, гордости и товарищества. Многие из этих приемов компании предоставили сами в составе заявки на включение в список. В некоторых случаях мы в рамках работы над книгой целенаправленно просили сотрудников и руководителей о встрече и спрашивали их, что они хотели бы знать о том, как создать и сохранить рабочее место мечты. Что нас по-прежнему поражает после стольких лет тесной работы с лучшими из лучших – так это безграничное разнообразие способов выстроить отношения в компании, применяя собственные

---

<sup>1</sup> *Рассылка голосовых сообщений* (blast voicemails) – технология массового оповещения группы людей (сотрудников, клиентов и т. п.) посредством звонка по заданному списку телефонных номеров и трансляции предварительного записанного голосового сообщения в указанное время. – *Прим. пер.*



подходы. Ваши приемы и наработки могут существенно отличаться от тех, которые упомянуты в этой книге, однако неизменными остаются три сферы отношений, о которых вам нужно помнить, работая над созданием работы мечты.

## ТРИ СФЕРЫ ОТНОШЕНИЙ

Каждый день сотрудники любой компании заново принимают решение о том, как относиться к своей работе. Хотя большинство людей в конечном итоге работает ради финансовых результатов и личного удовлетворения, смешанных в той или иной пропорции, однако любой из нас сам выстраивает свое отношение к выполняемой работе. Можно рассматривать работу как необходимость или как благословение, как бремя или как шанс. Хотя в действительности этот выбор не является настолько упрощенным, размышление в таких категоричных понятиях помогает критичнее взглянуть на то, как ваши решения влияют на отношение сотрудников компании к своему делу.

Влиянием рабочей обстановки на отношение людей к своей работе мы заинтересовались в 1980 году, когда Леверинг и Московитц задали тысячам сотрудников два вопроса: «Является ли ваша организации выдающимся местом работы?» и «Почему?». Хотя контекст, в котором люди давали свои ответы, с тех пор несколько изменился, сами ответы указывают на поразительную согласованность их впечатлений. Говоря более точно, сотрудники лучших компаний-работодателей убеждены в том, что их руководители уважительно относятся к ним, надежны и честны, — то есть люди доверяют своим лидерам. Кроме того, они гордятся тем, что делают, а также разделяют со своими коллегами чувство товарищества. Без доверия, гордости и духа товарищества любые попытки измерить успех бизнеса неполноценны.

Здесь кроется важный вывод. Поскольку отношения, которые вы выстраиваете, настолько значимы, то именно в ваших действиях заложена критическая разница между очень хорошей компанией и отличной компанией. Руководители всех уровней в лучших компаниях глубоко привержены идее создания прочных уз между сотрудниками и организацией. Формирование атмосферы доверия, гордости и товарищества на рабочем месте, без сомнения, является центральной задачей эффективного лидера в сегодняшней организации.

## Доверие

Часто можно услышать, что люди приходят в компанию, а уходят от ее руководителей. Хотя это правило не является универсальным, зачастую работники и в самом деле отправляются на поиск новых возможностей тогда, когда понимают, что в их отношениях с вышестоящими сотрудниками возникли неразрешимые противоречия. С другой стороны, когда сотрудник может от чистого сердца сказать: «Я доверяю людям, с которыми работаю», от этого выигрывают все – и лидеры, и организация, и сам сотрудник. Это не только снижает риски, связанные с текучестью персонала, но облегчает и делает приятным весь рабочий процесс.

Забудьте ненадолго о своем месте работы и обратитесь мыслями к тем людям в вашей жизни, которым вы действительно доверяете и которые доверяют вам. Вы увидите, что вам гораздо проще обсуждать с ними те или иные вопросы и договариваться о целях, вам легче сообщать им о своих потребностях и вместе с ними двигаться вперед, полагаясь друг на друга. Люди, между которыми установились доверительные отношения, иногда находят такие пути взаимодействия, которые существенно ускоряют информационные потоки. Более того, когда всплывает какой-либо сложный или щекотливый вопрос, люди в стремлении сохранить эти отношения предоставляют друг другу кредит доверия. Такая же картина наблюдается и в деловых доверительных отношениях: доверяя другим людям, мы не заняты постоянными поисками скрытых мотивов и можем рассчитывать на то, что они выполняют свои обязательства.

Доверие также способствует сотрудничеству. Когда в нашей команде царит атмосфера доверия, мы конструктивнее разрешаем конфликты, охотнее ищем взаимовыгодные решения и помогаем друг другу развиваться. Мы в большей степени склонны прилагать дополнительные усилия для того, чтобы сделать свою работу. Доверительная обстановка, которую менеджер выстраивает вместе с командой, играет во всем этом важную роль. Доверие – ключевая сфера отношений.

Об этом свидетельствует то, какими словами опрошенные нами сотрудники говорят о доверии по отношению к своим лидерам. В качестве неперемennого условия ощущения доверия они описывают три качества, которые входят в нашу модель работы мечты в качестве первых трех ключевых признаков. Первый из них, *надежность*, под-

разумеает, что лидеры предоставляют сотрудникам нужную информацию, достаточно компетентны, чтобы возглавлять организацию, и подтверждают свои слова делом. Второй, *уважение*, связан с верой сотрудников в то, что лидеры оказывают им личную и профессиональную поддержку, стремятся к сотрудничеству в выработке предложений и решений и заботятся о них не только как о работниках компании, но и как о людях. Последняя группа ощущений, *справедливость*, касается убежденности в том, что лидеры создают для всех одинаковые условия, относятся к сотрудникам непредвзято и дают им возможность озвучить свою озабоченность тем или иным решением.

Примером, иллюстрирующим все три признака, может служить история компании Plante & Moran – бухгалтерской фирмы, расположенной в Мичигане и входящей в список выдающихся работодателей с 1999 года. В принципах компании прямым текстом сказано, что компания «относительно свободна от людей со странностями». История, стоящая за этой формулировкой, такова: однажды партнер-основатель компании Фрэнк Моран сказал коллеге, что Plante & Moran не берет на работу чудаков, а потому избавлена от присутствия людей со странностями. Коллега возразил, отметив, что все мы время от времени ведем себя странно. Фрэнк согласился с этим и добавил слово «относительно». Этим простым утверждением компания Plante & Moran сообщает о своей цели нанимать самых лучших сотрудников (надежность), о своей отзывчивости и заботе по отношению к рабочей обстановке (уважение) и о своей готовности подходить ко всем с единой меркой (справедливость). Все руководители так или иначе обозначают свои ожидания по отношению к сотрудникам, однако Plante & Moran своим подходом формирует атмосферу честности, надежности и уважения. Дальше в книге мы обсудим каждую из этих трех опор доверия.

## Гордость

Вторая из трех сфер отношений, отличающих лучшие компании-работодатели (и четвертый ключевой признак в модели работы мечты), – это отношение индивидуума к своей работе. По существу, люди воспринимают свое рабочее место как работу мечты тогда, когда чувствуют, что на что-то влияют в своей организации, что их работа значима. Помимо этого они гордятся достижениями своей команды и общественным вкладом организации в целом. Источником гордости для сотрудника

зачастую является ощущение, что он вносит свою лепту в ценности организации, в товары и услуги, которые она производит, и в те усилия, которые организация прикладывает для изменения общества к лучшему. Будучи глубоко внутренним, здоровое чувство гордости может тем не менее подпитываться действиями от имени организации.

Мы обсудим многие такие действия в главе, посвященной гордости, а пока обратимся к опыту Recreation Equipment Inc. (REI). Сама компания известна прежде всего как общенациональный продавец одежды и снаряжения для отдыха на природе, однако сотрудники REI знают, что трудятся ради более высокой цели. REI видит свою задачу в том, чтобы помочь людям активно отдыхать, дать им возможность больше времени проводить на природе, а также сократить влияние своих технологий на окружающую среду. Фотографии сотрудников с различных мероприятий на открытом воздухе украшают стены каждого магазина, а сами сотрудники традиционно участвуют в разнообразных проектах общественной поддержки. Возможно, конечно, REI просто изначально привлекает к себе тех людей, у которых уже есть склонность к активному времяпрепровождению, однако те возможности, которые REI предлагает сотрудникам, опираются на их чувство гордости и преумножают его.

## Дух товарищества

Лучшие работодатели поощряют формирование крепких и здоровых отношений между людьми, и потому последним ключевым признаком в модели работы мечты является *дух товарищества*. Попав в выдающуюся компанию, люди с самого первого дня чувствуют радость во всем — от официальных ознакомительных мероприятий до взаимодействия с коллегами и наставниками. Они ощущают, что каждый человек здесь работает на единую общую цель и что на работе можно быть самим собой. Хотя возникновение духа товарищества до некоторой степени можно отнести на счет правильно организованного процесса найма, выдающиеся компании предпринимают специальные шаги, чтобы создать у сотрудников чувство семьи. Они предоставляют своим работникам различные возможности общаться и сотрудничать за пределами рабочего места: одни обеспечивают механизмы взаимопомощи, чтобы сотрудники могли поддерживать друг друга в трудные времена, другие прилагают особые усилия

к тому, чтобы выявить уникальные таланты, которые не проявились бы в обычной рабочей обстановке.

Starbucks, международный поставщик чая и кофе, – компания, уделяющая духу товарищества особое внимание. В каждом из 15 000 магазинов компании партнеры (так в Starbucks называют сотрудников) могут ближе познакомиться друг с другом во время бесплатных чаепитий в течение получаса до и после своей смены. Это позволяет партнерам общаться, не глядя на часы и наслаждаясь чашкой чая за счет компании.

Эти пять ключевых признаков и те три сферы отношений, которые их охватывают, вместе образуют словарь, который помогает понять, что такое работа мечты. Они играют роль призмы, через которую вы сможете увидеть, насколько здоровыми являются отношения в вашей организации, и служат опорной конструкцией для систематического и последовательного внедрения изменений в вашу рабочую среду. Общий вид модели представлен на рис. 1.1.

## ПОСМОТРИТЕ НА ВЕЩИ ИНАЧЕ

Чтобы у вас не осталось ощущения, что доверие, гордость и дух товарищества – атрибуты скорее желательные, чем обязательные, предлагаем вам ознакомиться с историями двух лидеров – Тони Пареллы и Криса Ван Гордера.

Тони Парелла является главой Shared Technologies – компании, которая занимается установкой и обслуживанием высококачественного телекоммуникационного оборудования. Владельцами этой компании в разное время были WorldCom, Intermedia и Allegiance Telecom – и все они обанкротились. Финансовые и операционные сложности деморализовали штат компании, и уровень доверия на рабочих местах был крайне низким. Тони Парелла, убежденный в том, что из этого положения должен быть какой-то выход, вместе со своей командой менеджеров взялся за сложную задачу восстановления доверия сотрудников. Всего за четыре года он вывел компанию из состояния банкротства по главе 11<sup>1</sup> и добился 45-процентного годового темпа

---

<sup>1</sup> Глава 11 Кодекса США о банкротстве регламентирует процедуру, которая защищает компании, находящиеся под угрозой банкротства, от преследования кредиторов, позволяя тем самым избежать мгновенной ликвидации и провести реорганизацию. – *Прим. пер.*

роста. Вот что он сказал в 2009 году в своем выступлении на конференции Great Place to Work Institute: «По результатам опроса сотрудников Shared Technologies, проведенного в 2005 году, средний уровень поддержки составлял 59 процентов. Тот же самый опрос в 2007 году показал общий уровень поддержки 96 процентов. Результаты улучшились на 37 процентов! Год за годом Shared Technologies демонстрировала 45-процентный рост – и это в то время, когда вся остальная индустрия росла в лучшем случае на единицы процентов... Если рабочая жизнь и сама компания-работодатель вызывают у сотрудников воодушевление, инвесторы получают результаты выше среднерыночных» (Parella, 2008, с. 73–74).

Крис Ван Гордер возглавляет компанию Scripps Health, которая в 2001 году столкнулась с целым рядом организационных сложностей. Scripps несла серьезные операционные потери сама по себе, при этом приобрела медицинское учреждение, которое ежемесячно приносило убытки, и пыталась привести свою деятельность в соответствие последним изменениям в законодательстве Калифорнии, что также влекло за собой серьезные финансовые последствия. К этому добавились высокая текучесть кадров, разлад каналов коммуникации и нехватка рабочей силы. Внутренний опрос сотрудников в Scripps указывал на шаткость доверия к руководству компании. Благодаря согласованным усилиям, направленным на достижение стратегических целей организации, куда входили меры по укреплению доверия и развитию сотрудников, Scripps за четыре года увеличила свою прибыльность на 62 миллиона долларов. Более того, текучесть кадров, количество вакансий на труднозакрываемые позиции, количество исков о компенсации со стороны сотрудников и затраты на оплату больничных сократились, а результаты опроса сотрудников заметно улучшились.

Вот что говорит по этому поводу сам Ван Гордер: «Мы никогда не считали себя нахалами и знали, что впереди нас ждут трудности, которые заставят нас напрячь все силы. Но если мы сумеем создать достаточный запас надежности и будем заботиться о сотрудниках, то наши сотрудники помогут нам пройти через все это. А если не сумеем, то все провалим. Собственно, это и означает быть работой мечты. И в этом и состоит возврат инвестиций. Он, конечно, не является моментальным. И я не знаю, насколько его можно „пощупать руками“. Не думаю, что тут получится свести все к долларам и центам. Но,

когда я недавно присутствовал на встрече всех крупных медицинских воротил штата, они там прохаживались взад-вперед и жаловались друг другу на свои беды – а я пребывал в недоумении: у нас нет всех этих проблем. А ведь мы здесь, в Калифорнии, находимся на самом беспощадном рынке».

Истории Shared Technologies и Scripps Health отнюдь не уникальны. Изучая практику лучших компаний-работодателей, мы раз за разом видим наглядные свидетельства их финансовых успехов. Russell Investment Group проводит ежегодную оценку финансовых показателей 100 лучших публичных компаний-работодателей в сравнении с компаниями, входящими в индекс S&P 500 и индекс Russell 3000. В период с 1998 по 2008 год акции компаний из списка 100 лучших работодателей приносили среднегодовой доход 6,8%, тогда как компании S&P 500 показывали доходность 1,04%, а компании Russell 3000 – 1,25%. Рис. 1.2 показывает, как эта тенденция ведет себя с течением времени. Аналогичные исследования финансовых результатов лучших компаний-работодателей в других странах, таких как Дания, Великобритания и Бразилия, подтверждают обнаруженную зависимость.

Работы Алекса Эдманса из Школы бизнеса Уортона дают дополнительные доказательства. В 2007 году Эдманс изучал связь между удовлетворенностью сотрудников и долгосрочным ростом курса акций. Он взял за основу списки FORTUNE 100 лучших компаний-работодателей за восемь лет и обнаружил, что даже с учетом прочих факторов (таких как риски и отрасль) портфель компаний из списка FORTUNE 100 к концу 2005 года приносил доход, более чем вдвое превышающий среднерыночный. Компании-работодатели с высоким уровнем доверия внутри коллектива систематически превосходят компании, где уровень доверия низок (Edmans, 2010).

Сравнивая компании из списка лучших с остальными по другим показателям, мы видим, что финансовый эффект высокого уровня доверия в коллективе может быть и более явным. Например, мы знаем, что:

- лучшие компании-работодатели отличаются более низкой текучестью кадров (по данным Бюро трудовой статистики);
- количество претендентов на открытые вакансии у этих компаний больше по сравнению с компаниями, не вошедшими в список;