

Публикуется с любезного согласия автора  
(по материалам журнала «Менеджмент качества», №3 (27) 2009, с. 30-32, Алматы, Казахстан)

## **СНАЧАЛА ЛЮДИ. ПОТОМ ВСЁ ОСТАЛЬНОЕ**

*Профессор (почетный доктор) Honoris causa Университета города Русе  
(Болгария), Член Академии проблем качества,*

*Президент Международной Гильдии профессионалов качества*

*Ю.П. Адлер*

*Институт экотехнологий и инжиниринга НИТУ МИСиС,*

*г. Москва, Российская Федерация*

В наше смутное бурное технократическое время как-то некогда заняться человеком в организации. Да, собственно, чего им заниматься, когда популярен такой анекдот:

«Встречаются в период острого кризиса два приятеля, оба владельцы компаний. Один спрашивает: «Ты своим сотрудникам платишь за работу?» Другой отвечает: «Нет, уже давно». «И я нет», говорит первый. «А что, они на работу ходят?» - «Ходят» - отвечает второй. «Слушай», - говорит первый, - «Давай мы с них будем брать плату за вход!». «Давай» - говорит второй. Встречаются друзья снова через пару недель. «Ну как?» - спрашивает первый, - «Ты ввел плату за вход?» «Ввел», - говорит второй. «И что, все равно ходят?» - «Увы. Только что придумали: приходят в понедельник, а уходят в пятницу. Экономят!»».

Надо ли такими людьми заниматься, когда от них и отделаться-то никак не удастся? Это – центральный вопрос современного менеджмента. Ответ зависит от целей, которые ставят перед собой владельцы организации, какой бы форме собственности она не принадлежала. Если организация стремиться к долговременному успеху на конкурентном рынке, то у нее, в сущности, нет выбора. В такой ситуации люди становятся главной ценностью организации не на словах, а на деле. Э. Деминг говорил, что «люди – это не просто драгоценности, они бесценны». Почему же так случилось, что до некоторого времени на людей можно было просто наплевать, а теперь, вдруг, они стали бесценны и незаменимы?

Можно предположить, что традиционные рынки допускали обращение с людьми, как с ресурсом. Они шли наряду с оборудованием, сырьем, деньгами. Оно, вроде бы было ничего, вот только отдача была «не очень» в среднем. Конечно, отдельные фанатики были всегда, да не о них речь. Человечество, видимо, на всем протяжении своей истории неустанно искало способы «человеческого использования человеческих существ», как это определил более полувека назад Н. Винер. Рабы – крепостные – «свободные» крестьяне и рабочие – все это последовательные поиски формы, ко-

торая давала бы наибольшую отдачу для общества в целом. Великая французская революция произнесла ключевые слова: «свобода, равенство, братство». С тех пор мы и пытаемся выяснить, что же это значит. Дело оказалось далеко не простым. Действительно, даже в действующей сейчас, на исходе 2008 года, версии стандарта ИСО 9000 люди, все еще, рассматриваются как ресурс. Это уже воспринимается как архаизм.

Общество, каким оно сложилось к началу двадцатого века, основывалось на наемном труде. Понятие «наемный работник» зафиксировано в законодательствах едва ли не всех стран мира. Но, давайте попробуем набросать обобщенный портрет этого самого наемного работника. Это человек, который в поисках «хлеба насущного» случайно попал в нашу организацию. Она ему совершенно чужда. Поэтому он чувствует себя несчастным: в жизни не повезло, приходится «перебиваться в хлеба на воду» в этом постылом месте. Душа ни к чему не лежит. Но после того, как завершатся эти бесконечные рабочие часы – дальше я принадлежу себе и могу делать все, что хочу. У меня ведь есть семья, друзья, любимые хобби. Только бы дождаться конца бесконечного рабочего дня. Какова же оптимальная стратегия наемного работника на работе? Ответ ясен. Я должен максимально беречь свои силы, иначе после работы их просто ни на что не будет. С другой стороны, я должен всегда и везде подчеркивать, как я ценен для организации, как много я для нее делаю, и как она будет горько плакать, когда я на днях уйду в одну из организаций, которые замучили меня своими предложениями, понимая, насколько я ценен. Вот только мне трудно выбрать: глаза разбегаются. И это – вовсе не гротеск. Такова природа людей. в такой ситуации естественно стремление «урвать побольше». Здесь и ложь «во спасение (своего материального благополучия)», и воровство, даже того, что не надо, в качестве «компенсации» за «загубленную жизнь», и пьянство, как оплакивание «себя, любимого».

Ясно, что наемный работник – персонаж уходящей эпохи. На жестком конкурентном рынке он бесполезен для организации, если не вреден. Причем, его квалификация, опыт и человеческие качества, в этом смысле, не имеют никакого значения. Он не может помочь организации преодолеть кризисы и выходить на новые горизонты. Он не нужен как ресурс – от него не ждут перетаскивания тяжестей, хотя это иногда и надо для дела. Организации нужен его интеллект. Это явное следствие научно-технического прогресса. Тяжести возят механизмы. А интеллект оказался востребованным потому, что конкуренция сдвинулась от того, кто быстрее перенесет грузы, к тому, кто быстрее сообразит, как лучше обслужить клиента. Получается, что интеллект есть, человек есть, а вот использовать этот интеллект - в сложившихся условиях наемного труда – не удастся. Надо менять отношения.

Для «добычи» интеллекта, и обращения его на пользу организации, надо вовлечь человека в деятельность организации. В связи с такой по-

требностью была разработана целая теория. Она называется «теорией партисипативного управления». Ее смысл заключается в том, что каждый сотрудник организации вовлекается в принятие текущих решений, которые его касаются. При этом считается, что такой способ выстраивания отношений между менеджментом и сотрудником, сделает сотрудника более глубоко вовлеченным в дела организации, что, естественно, повысит эффективность его работы, в каком бы смысле она не рассматривалась.

Вовлечение рассматривается как одно из принципиальных положений текущей версии международного стандарта ИСО 9000. Третий принцип этого документа гласит: «Вовлечение сотрудников». Интересно, что в официальной русской версии этого стандарта использовано выражение «вовлечение работников», что, как мы знаем, не верно, поскольку речь идет уже не о наемном труде. Тем не менее, как в западных версиях теории партисипативного управления, так и в стандарте ИСО 9000:20000, нет конкретных механизмов собственно процесса вовлечения. Ясно только, что он включает в себя командную работу, делегирование части полномочий и пересмотр отношений менеджмента и сотрудников.

Такие механизмы были разработаны в Японии. Это ринги и хосин канри. Ринги – инструмент поиска консенсуса в относительно небольших коллективах, таких, например, как совет директоров или правление акционерного общества. Важные элементы этого подхода – отсутствие дискуссий и страха «потерять лицо». Хосин канри – инструмент согласования сложных программ в больших коллективах. Например, выработка видения, стратегии и планов. Он предполагает постоянную систематическую работу, конечный результат которой – чувство сопричастности каждого к реализуемым действиям в каждый момент времени.

Нет слов, вовлечение – важный шаг на пути превращения наемного работника в сотрудника. Но этого совершенно не достаточно для долгосрочного успеха организации на жестком рынке. Жизнь заставляет идти дальше. И следующий шаг – превращение сотрудника в соратника. Превращение вовлеченного человека в увлеченного. Различие между ними заключается в активности позиции. Если вовлеченный сотрудник охотно реализует совместно выработанный план, то увлеченный человек занимает гораздо более активную позицию: он готов проявлять инициативу. Однако это, в свою очередь, требует пересмотра системы отношений. В этот момент на передний план выдвигается проблема доверия. Понятно, что доверие не помешало бы и на предыдущих стадиях развития человека в организации. Но здесь оно становится критически важным. Собственно без доверия не может быть речи об энтузиазме. А именно энтузиазм характерен для этого этапа. Конечно, энтузиазм, направленный в нужное русло, приносит организации гораздо больше пользы, чем просто готовность выполнить согласованный план. Он создает условия для творческой реализации

планов. В организации постепенно складывается иной климат, меняется организационная культура. Организация, в которой критическая масса сотрудников охвачена энтузиазмом, фактически не имеет конкурентов в своем сегменте рынка. Да и люди перестают тяготиться своим пребыванием на работе.

Казалось бы, чего же еще надо. Стоит ли мечтать о чем-то большем? Оказывается, стоит! Уже много лет назад доктор Э. Деминг понял, что есть более высокое состояние. Это удовольствие от самого процесса работы, это радость в труде. Радость делает человека действительно свободным. Только радость делает человека непобедимым. Теперь человек готов к новой задаче – задаче поиска знаний. Управление знаниями – новое направление в менеджменте. Знания оказались «золотой жилой». С их помощью удастся зарабатывать гораздо больше денег, чем прежде. Они радикально меняют логику и организацию бизнеса, открывая новую эпоху. В эту эпоху мы как раз сейчас вступаем.

Но это не конец пути. Можно пойти дальше. Вершина достигается тогда, когда человек рассматривает свою работу в данной организации как счастье, как предел мечтаний, как состоявшуюся жизнь. Конечно, такое состояние вряд ли достижимо каждым, или, даже, многими. Это скорее некий идеал, несбыточная мечта, само стремление к которой – уже счастье. Здесь вспоминается пирамида А. Маслоу (Маслоу). Ее самый верхний уровень - самореализация.

Таким образом, получаются пять последовательных состояний, в которых может находиться человек в организации. Это:

Наемный работник,  
Вовлеченный сотрудник,  
Увлеченный энтузиаст,  
Собиратель радости,  
Кузнец своего счастья.

Что же может сделать менеджмент для создания атмосферы, способствующей движению людей вверх по этой лестнице состояний? Общего ответа, видимо, нет. Но есть некие общие соображения. Прежде всего, можно говорить об иерархии подходов, ведущих к желанным целям. Самый важный момент, видимо, заключается в том, чтобы установить отношения искреннего уважения менеджмента к каждому сотруднику. Причем, не за их производственные показатели, а за то, что человек согласился разделить с данной организацией судьбу. Самое важное в этом подходе – искренность. Дело в том, что люди весьма чувствительны к фальши. Мало написать над входом в организацию – «Люди – наше главное достояние». Надо еще на самом деле полюбить их, выразить им неподдельное уважение.

Другой важный момент связан с созданием таких условий, при которых каждый сотрудник может работать творчески. Не творчески с точки зрения менеджеров, а с точки зрения самого сотрудника. Это, конечно, не одно и то же. Но можно ли создать такие условия? Оказывается, да! Удивительным образом, для создания творческой атмосферы прекрасно подходит принцип непрерывного совершенствования, декларированный и стандартом ИСО 9000:2000. В этом стандарте шестой принцип как раз соответствует этому требованию. Получается, что непрерывное совершенствование создает почву для вечного поиска. А где поиск – там и творчество. А где творчество – там и знания. Так круг замыкается. Без непрерывного совершенствования нет долговременной конкурентоспособности.

Следующий ключевой момент – материальное вознаграждение за работу. Как видите, оно не стоит на первом месте, как многие думают. Это, однако, не подтверждается многочисленными исследованиями. Тем не менее, материальный мир пока еще существует. И чтобы жить в нем, нужны деньги. Так что вопрос о материальном вознаграждении нельзя сбросить со счетов. Сам по себе, этот вопрос заслуживает отдельного подробного рассмотрения. Здесь же, ограничимся только несколькими важными замечаниями.

Начнем с того, что бизнес – это командная игра. А оплату мы предпочитаем получать индивидуально. Пока никто на свете не смог предложить такое правило распределения заработанных командой денег между всеми заинтересованными сторонами, чтобы все стороны считали такое распределение справедливым. Более того, можно, наверно, утверждать, что само слово «справедливость» здесь неуместно. И пока не будет предложено решение этой проблемы, мы обречены на жизнь в условиях некоторого компромисса.

Такой компромисс может, например, опираться на точку зрения о том, что определение оплаты труда сотрудника должно как можно меньше зависеть от точки зрения его начальника. Действительно, в традиционной модели, где оклад определяет начальник, и от него же зависит его повышение, премии, и прочие блага, между сотрудником и его начальником никогда не могут возникнуть отношения искреннего сотрудничества, общий командный дух. Значит, такой вариант противоречит нашим целям. Ближе к ним находится вариант, при котором лидер команды заранее договаривается с каждым из ее членов не о фиксированной сумме, а о доле в фонде оплаты труда. Тогда общим стремлением станет забота о росте самого фонда. Кстати, для этого очень хорошо подходит принцип непрерывного совершенствования...