

## Вовлеченность персонала

<p>c) Involvement of people People at all levels are the essence of an organization and their full involvement enables their abilities to be used for the organization's benefit.</p>	<p>в) Вовлечение работников Работники всех уровней составляют основу организации и их полное вовлечение дает возможность реализовать их способности с пользой для организации.</p>
---	--

Один в поле не воин – это мы знаем. И также знаем, как много хороших начинаний, разумных реформ, прекрасных идей так и не было реализовано из-за того, что инициатор этих начинаний и реформ не мог вовлечь людей в их исполнение, не мог объяснить им смысл и цели, показать конечные результаты.

В одной организации мне довелось наблюдать за трагедией первого руководителя. Он прекрасно видел печальное состояние организации, он искренне хотел радикально его улучшить. Но при этом был твердо убежден, что хорошие идеи сами завоюют себе сторонников и потому надеялся, что люди, прочитав его приказы с планами преобразований, все сами поймут, примут и начнут активно воплощать в жизнь. А вместо этого он встречал какое-то ватное сопротивление, раздражался, ему всюду мерещился саботаж и он порой искренне недоумевал, мол, для вас же стараюсь. В итоге никакие преобразования так и не были доведены до конца, руководитель ушел на повышение, директором стал его бывший зам и весь коллектив вздохнул облегченно, когда все пошло по-старому.

Нередко приходится слышать сетования руководителей: людям все «до лампочки», лишь бы формально выполнить поручение, а конечный результат никого не интересует. Но вместо слов сочувствия мне в такой ситуации всегда хочется процитировать Булгакова («Собачье сердце»): *«Значит, когда эти баритоны кричат "Бей разруху!" - я смеюсь... Клянусь вам, мне смешно! Это означает, что каждый из них должен лупить себя по затылку!»*. Ведь очевидно, что люди стали апатичными и безразличными (в столь массовом порядке) не сами по себе, не в силу стержневости своего характера, а под влиянием той корпоративной культуры, которую сформировал руководитель. И он себя должен бить по затылку.

И обратная ситуация, кстати, довольно часто встречающаяся на российских предприятиях. Персонал, преодолев некое неизбежное начальное сопротивление, начинает высказывать энтузиазм в отношении объявленных перемен и готовность в них участвовать. Но неумелые действия руководства приводят к тому, что все прекрасные цели так и остаются целями, ничего реально не меняется и весь энтузиазм людей постепенно гаснет в отсутствие зримых перемен. Парадоксально, но факт: многие руководители не умеют использовать в полной мере настрой на улучшения своих сотрудников, их стремление делать дело наилучшим образом. Они применяют самые примитивные методы эксплуатации тех запасов «самотивированности», которые обычно есть у каждого человека, приводящие к быстрому исчерпанию этих запасов, т.к. не создан источник их поддержания и восполнения. Замечу, что меня всегда удивляло, когда на семинарах руководители немалого масштаба и имеющие значительный опыт воспринимали как откровение те простейшие методы мотивации, о которых я рассказывал. Для них сама мысль, что результативностью исполнителя можно еще чем-то управлять, кроме прямого поощрения или наказания (как правило, рублем), была потрясающе новой.

Заинтересованность в деле, в достижении какой-то цели невозможно вызвать приказом. Мало просто поставить задачу, необходимо, чтобы исполнитель понимал смысл и цель этой задачи и принимал их. В этом случае его действия будут эффективными, он без всякого внешнего принуждения будет искать наилучшие решения, т.к. цель порученной задачи будет и его целью.

К сожалению, в российском менеджменте глубоко укоренился взгляд на сотрудников, как на своего рода «оборотные средства», «батарейки», которые при разряде одной можно заменить на другую. Или, как некую «тягловую лошадь», от которой можно добиться желаемого, поощряя кусочком сахара или наказывая кнутом.

Принцип вовлечения, безусловно, тесно связан с лидерством: лидер видит в людях не «исполнительные механизмы», а партнеров по достижению целей, признает наличие у них собственных интересов и необходимость согласовывать эти интересы с собственными.

Чтобы оценить, следует ли та или иная организация рассматриваемому принципу, я прошу рассказать руководителей разных уровней, какими способами они пытаются обеспечить повышение эффективности работы своих подчиненных. И картина очень быстро становится совершенно ясной.

На сегодняшний день разработано немало мотивационных методик и, пожалуй, главная проблема не в их отсутствии или нерезультативности, а в неготовности руководства признавать их необходимость и применять.

В Советском Союзе активно использовался лозунг «Кадры решают все!». По сути это очень правильный девиз, который говорит о том, что водитель машины сколько угодно может крутить руль, жать на педали и совершать прочие действия, но если у машины нет колес или разорвана связь между колесами и водителем, то машина либо никуда не поедет, либо будет ехать не туда, куда направляет ее водитель. Зависимость степени достижения цели от заинтересованности в этом исполнителя – объективная реальность, которую руководителю лучше осознать как можно раньше. И не бороться с ней, тратя понапрасну ресурс, а использовать ее, получая соответствующие выгоды.

Здесь бы я хотел привести довольно обширный фрагмент из книги Владимира Цветова<sup>1</sup> «Пятнадцатый камень в саду Реандзи»<sup>2</sup>

*«Мне казалось, что за годы, проведенные в Японии, я привык к самым неожиданным лозунгам и нравоучительным надписям, которыми неизменно испещрены стены в заводских цехах и служебных помещениях частных фирм и государственных учреждений. Однако начертанный крупными иероглифами плакат в цехе телевизионного завода концерна «Мацусита дэнки» заставил меня ошолобенеть. Да и как было не изумиться, если на плакате значилось: «Кадры решают все!» Приданный мне и кинооператору для помощи в съемках сотрудник концерна обеспокоенно оглянулся вокруг: что ошоломило иностранца? Не обнаружив, надо полагать, ничего странного в цехе, сопровождающий недоуменно уставился на меня.*

*— Что-нибудь случилось? — осведомился он.*

*Я показал на плакат.*

*— Что это?*

*— Это? — переспросил сопровождающий теперь уже не встревоженным, а растерянным тоном, словно на плакате было написано, что дважды два — четыре или что лошади кушают овес. — Ну-у, так это же главный принцип «Мацусита дэнки»! — сказал сотрудник концерна. Теперь он недоумевал уже по поводу моей непонятливости.*

*Сотрудник концерна так и не догадался, почему поразил меня плакат. Не догадался потому, что до выраженной на плакате мысли японские менеджеры додумались сами и не совершили плагиата. Я вспомнил лозунг, увиденный на заводе автомобильной фирмы «Ниссан». Он звучал не столь знакомо, но содержал одинаковый смысл: «Предприятие — это кадры!»*

*В одной из судостроительных компаний на торжествах по поводу спуска на воду только что построенного судна я воспользовался присутствием сразу нескольких членов совета директоров — высшего коллегиального органа компании — и задал вопрос:*

*— Кто в совете помимо председателя и президента самый главный?*

*— Все члены совета директоров равны между собой, — последовал ответ.*

*— С формальной точки зрения так это, наверное, и есть, — не сдавался я. — Но все же, кто из вас самый влиятельный?*

*Руководители компании, не сговариваясь, сказали:*

*— Тот, кто ведает кадрами*

*..*

*«Увеличение продуктивности производства, — читаем в одном из таких учебников, — достигается в первую очередь не внедрением передовых технологических методов, хотя они, без сомнения, чрезвычайно важны, а организацией менеджмента. Этим термином именуется координация и объединение в процессе производства индивидуальных усилий и предоставление работающим побудительных мотивов, которые, во-первых, стимулировали бы координацию и*

<sup>1</sup> В.Я. Цветов (1933 - 1993) – советский политический обозреватель, журналист, долгие годы проработавший в Японии, автор нескольких книг об этой стране.

<sup>2</sup> Цветов В.Я. "Пятнадцатый камень сада Реандзи" М., Политиздат, 1986

объединение и, во-вторых, способствовали бы совмещению взглядов и целей всех или по крайней мере большинства участников производства. Выражаясь проще, — резюмировалось в учебнике, — увеличение продуктивности производства находится в прямой зависимости от эффективности использования трудовых ресурсов».

К сожалению, нередко наши руководители путают вовлеченность, основанную на мотивации сотрудников, с поощрением в рамках системы стимулирования. Нередко меня на семинарах, посвященных вопросам внедрения СМК, представители высшего менеджмента спрашивают, мол, а надо ли платить «за качество»? На что я обычно отвечаю вопросом же: «А сейчас вы за что платите - за «некачество»?»

Т.е. в оплату труда сотрудников (всех рангов!) изначально заложена и оплата всей деятельности, связанной с обеспечением качества продукции и улучшением процессов. Вся проблема в том, что такого рода деятельность, как правило, ведется в очень скромных объемах и при внедрении СМК воспринимается как дополнительная.

Вовлеченность людей нельзя купить, она проистекает из внутреннего интереса человека, ее можно только сформировать. А для этого руководитель должен быть лидером и владеть приемами мотивации.

Суммируя сказанное, можно сказать, что следование принципу вовлеченности персонала будет проявляться в:

- корпоративной культуре взаимоотношений руководителей и подчиненных,
- преобладании мотивации над стимулированием,
- степени участия сотрудников в деятельности по обеспечению качества и улучшению процессов.

В таблице 1 приведены некоторые критерии, которые можно использовать для оценки выполнения обсуждаемого принципа.

**Таблица 1. Критерии оценки следования принципу вовлеченности персонала**

	<b>Принципу следуют</b>	<b>Принципу не следуют</b>
Отношение к персоналу	Сотрудник имеет право на собственные цели и интересы. Задача руководителя – в согласовании интересов сотрудника и компании.	Сотрудник – исполнитель, который должен делать то, что скажут. Кто не справляется, подлежит замене.
Постановка задач	Сотрудник должен четко представлять себе цели и ожидаемый результат поставленной задачи, быть заинтересованным в достижении этого результата.	Постановка задач приказами. Обращение сотрудника за разъяснениями оценивается как некомпетентность с последующим вероятным наказанием.
Приемка результатов работы	По установленным при выдаче задания критериям. Исполнитель заранее может оценить качество своей работы.	По непрозрачным для исполнителя критериям. Исполнитель заранее не знает, как будет оценена его работа.
Методы повышения результативности и эффективности	Преобладает мотивация. Организация имеет четкую мотивационную программу, реализуемую на практике. Стимулирование играет вспомогательную роль. Наказания применяются в исключительных случаях.	Основной метод – стимулирование и наказание. Мотивация применяется случайно, несистемно или вообще отсутствует.
Отношение сотрудников к работе	Люди в первую очередь говорят о своих проектах, интересной работе, перспективах.	Люди первым делом говорят о зарплате, премии и депремировании, вопросы об интересной работе переводят на оплату.
Информированность и участие	Люди осведомлены о преобразованиях, которые происходят в организации, могут высказать свое мнение о них, понимают их цель, участвуют в их осуществлении. Воспринимают себя как часть всей организации.	Люди практически ничего не знают о происходящих преобразованиях,