



**Александр Иванович  
ТИШКЕВИЧ**



## ИДТИ ПРОТИВ ВЕТРА, ИДЯ ПО НЕМУ

Есть в Республике Беларусь ОАО «Институт «Гомельпроект». Год основания — 1988-й. Основной вид деятельности — комплексное проектирование объектов жилищно-гражданского назначения. Штат около двухсот человек. Организация небольшая, но достаточно известная и в Республике Беларусь, и за ее пределами.

По проектам этого института построены здания не только в Беларуси, но и в России, в том числе в Москве, в ряде стран СНГ и дальнего зарубежья.

Институт «Гомельпроект» — призёр многих международных и республиканских архитектурных конкурсов и фестивалей, трижды лауреат премии Правительства Республики Беларусь в области качества, четырехкратный победитель Международного конкурса стран СНГ на лучшую строительную и проектную организацию, предприятие строительных материалов и стройиндустрии в номинации «Проектные организации» с занесением в Золотую книгу победителей в 2007, 2009, 2010, 2011 гг. Победитель V Международного турнира по качеству стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) в номинации «Малые и средние предприятия».

Но известен Гомельпроект, особенно среди специалистов по менеджменту, не только и не столько своими проектами и наградами: каждый, кто побывал на этом предприятии, понимает, что видел нечто из ряда вон выходящее.

А те, кто встречался на последнем форуме «Созвездие качества» в Судаче с делегацией Гомельпроекта, видел их презентацию, подкрепленную двумя короткометражными художественными фильмами, продолжают рассказывать друзьям и коллегам об удивительной компании и ее сотрудниках.

Что же определило успехи института «Гомельпроект» и его неординарность?

Так говорят люди, занимающиеся парусным спортом, которым приходится вести свои легкие суда против ветра, стараясь поймать его в паруса так, чтобы он стал попутным. Мы услышали это выражение от А.И. ТИШКЕВИЧА, бесшменного директора и одного из акционеров ОАО «Институт «Гомельпроект». Преодолевать сопротивление стихии и *радостно*, и *интересно*, утверждает Александр Иванович.

### НЕСКОЛЬКО ПРАВИЛ КОДЕКСА ДИРЕКТОРА А.И. ТИШКЕВИЧА

(Из беседы с нашим корреспондентом Б.А. НОГИНЫМ)

**О самом важном.** Работа должна доставлять удовольствие.

— Я долго искал, какой должна быть современная фирма, перебрал много разных вариантов структур. Большие надежды возлагал на автоматизированные системы управления (АСУ): мне казалось, если в системе будет циркулировать полная информация, то я буду все знать и всем управлять. Однако, к счастью, к тому времени, когда надо было создавать институт, я понял: не в этом суть, главное — те люди, что придут к нам работать, что они увидят и ощутят, как себя поведут. Одно дело, если человек пришел на работу просто выполнять то, что положено от звонка до звонка, другое — если он будет жить вместе с фирмой, создавать законы ее существования, устанавливать правила, рождать

легенды для тех, кто придет на смену. И это был счастливый момент, позволивший мне избежать многих ошибок и сразу взяться за строительство той компании, которую вы видите сегодня.

Принято считать, что организация существует, чтобы, создавая продукцию или оказывая услуги, зарабатывать деньги, и надо делать все для постоянного роста прибыли. Такой факт не вызывает возражения, и есть методы воздействия на сотрудников, всевозможные материальные и моральные стимулы, чтобы заставить их работать. Для достижения краткосрочных целей этого достаточно, однако для устойчивого развития и совершенствования — мало.

Мы большую часть времени находимся на работе. Почему бы не проводить его, как говорится, за те же деньги, но чтобы было *интересно* и по возможности *радостно*, чтобы работа приносила ощущение счастья. Меня часто спрашивают: а что, у вас люди действительно счастливы? Я говорю: нет естественно, не все и не всегда. Но разве плохо работать в организации, которая это состояние ставит во главу угла и старается, чтобы так оно и было?

Когда журналисты пишут о предприятии, достигшем определенных успехов, им хочется найти какой-то секрет или прием, показать особенное, уникальное и сказать: вот оно в чем дело, вот откуда достижения. Но нередко это рождает ложь. Дело-то не в особенном, а в це-



лом комплексе причин. Нельзя ведь судить о стране по одной яркой детали. Перед поездкой в Израиль я посмотрел пару фильмов, где авторы старались меня убедить, что самое интересное в стране — ортодоксы с их колоритными шляпами и пейсами. Но из двух недель, проведенных там, лишь в течение пяти минут видел этих ортодоксов — и то, когда был у Стены Плача. Оказалось все гораздо интереснее, особенно дети — свободные, раскованные, живые. В очень неплохой книге о фирме «Крайслер» рассказывается, что известный автомобильный менеджер Ли Якокка, когда пришел туда работать (компания находилась тогда не в лучшем состоянии), установил себе зарплату — один доллар в год. Это якобы помогло ввести режим экономии и улучшить положение «Крайслера». На самом деле все было гораздо сложнее, а зарплата в один доллар — лишь эффектный рекламный трюк. Поэтому не ищите у нас ничего из ряда вон выходящего.

Я стараюсь руководствоваться здравым смыслом и придерживаться нескольких простых правил, которые помогают создавать атмосферу свободного творчества, комфортных условий труда и поддерживать здоровый психологический климат в коллективе.

**Правило первое.** Человек должен с радостью приходить на работу.

Когда-то в одной из первых зарубежных командировок мне довелось побывать в здании крупной архитектурной фирмы. Тогда меня поразили просторные производственные помещения,



лестницы с подсветками, специальные комнаты, где можно попить кофе, и многое другое. Хотелось, чтобы и у нас было не хуже. Честно могу признаться: у нас сейчас лучше.

Посмотрите хотя бы на туалеты. Особенно женщинам нравится, когда зеркала висят так, что можно посмотреть на себя и спереди, и сзади, когда есть увеличивающие зеркала, чтобы поправить макияж. Люди это ценят. Им важно, что у нас чисто, так как уборщицам сказано: не нужно убирать, а надо сделать, чтобы было всегда чисто.

**Правило второе.** *Нужно в каждом человеке видеть личность, уважать его индивидуальность и добиваться, чтобы он сам себя уважал.*

Известен эффект так называемого Хоторнского эксперимента, который проводился в США на фабрике «Вестерн Электрик» в конце 20-х — начале 30-х гг. прошлого века. На этом предприятии, где в основном работали женщины, решено было изучить условия производственной среды и определить их влияние на производительность труда. Проводились измерения температуры воздуха, влажности, атмосферного давления и других параметров. При этом ученые еще и расспрашивали работников о жизни вне фабрики: о чем мечтают, какие отношения с мужем, как ведут себя дети и т.д. Работала большая группа ученых — больше тысячи человек. В какой-то момент заметили, что без всякого улучшения производственной среды резко стала повышаться производительность труда. Ученые не сразу смогли понять, в чем причина, ведь они только интересовались жизнью работников. Оказалось — благодаря вниманию. Замученная однообразием и рутинной женщина из рабочего поселка, которую муж бил, у которой вечные проблемы с детьми, вдруг ощутила себя человеком: с ней беседуют серьезные люди. В результате росло самоуважение, и человек даже незаметно для себя начинал работать лучше. Обнаружив этот эффект, экспериментаторы попробовали ухудшать условия труда: уменьшали освещенность, отключали вентиляцию и т.п. Производитель-

ность практически не упала. Было доказано, что фактор человеческого общения имеет значение не меньше, чем состояние производственной среды.

Я давно знал об этом эксперименте, и мне очень близки такие подходы, но не из-за того, что за счет внимания можно что-то «выжать» из человека, хотя данный фактор тоже нельзя сбрасывать со счетов. Важно другое: постоянное внимание, неформальное общение сплачивают коллектив, заставляют людей открываться. Радостно и приятно работать не с безликим «человеческим фактором», а с коллегами, друзьями, которых ты хорошо знаешь и доверяешь им, уходить и приходить на работу в согласии с самим собой и окружающей действительностью.

Как появляется состояние счастья? Когда человеку ничто не мешает и он чувствует, что защищен. В нашем институте человека никто не имеет права обидеть. Обиды, конечно, есть (не без этого), но все понимают, что так не должно быть.

Мы можем пригласить любого специалиста. И каждому новому человеку приходится радикально менять свои представления о том, как нужно работать и жить в коллективе. Для некоторых это совсем непросто. Очень важно, чтобы сотрудник видел, что его вклад в общее дело признают, причем в первую очередь те люди, чье мнение для него важно.

Если пойти дальше и разбирать, что такое счастье на производстве и из каких элементов оно состоит, то сразу приходит на ум: уверенность, что в беде не оставят. Мало ли что бывает в жизни — ребенок заболел, нужна операция, машину разбил — помощь должна прийти немедленно.

Жилье всегда большая проблема. Обязательно помогаем, и в основном эту проблему решили.

Сейчас я начал по второму кругу опрашивать сотрудников о жилье. Интересно, как реагируют наши люди, как изменилась за эти годы их психология. Вызываю человека, который был в отпуске и в опросе не участвовал, спрашиваю:

— Как с жильем?

— Уже ордер получаем.

— Что-нибудь еще надо?

— Нет. Вы уже и так помогли.

— Тебе что, деньги не нужны на отделку квартиры, на мебель, на ремонт?

— Деньги всегда нужны, но надо же и совесть иметь. Спасибо.

Вот такой разговор. У нас же наследие социалистическое, и если ты заботаешься о людях, то они это ценят и работают хорошо. Их так воспитали.

**Правило третье.** *Не пользуйтесь формальными приемами, а делайте то, что вам хочется сделать, и будьте искренни.*

— Несколько лет назад мне пришлось побывать на конференции по качеству в Киеве. Выступает Ю.П. Адлер и рассказывает о том, что делается в некоторых лучших компаниях за рубежом, а кажется, будто это о нашем институте. Приятно было услышать, что мы выбрали путь, совпадающий с признанной философией качества. Юрий Павлович говорил о вовлечении коллектива, об увлеченности, о радости на производстве. Удивило, что он убеждал делать все искренне, а то люди не почувствуют и не поверят. Я тогда задал вопрос: зачем надо обманывать людей? Надо просто делать то, что тебе хочется, и тогда обмана никакого не будет. Есть такой давний управленческий прием: демонстрируй личное внимание и уважение. Зачем? Если тебе люди интересны, то это искренне, это уже не прием. Тебе не надо обманывать. Разница между «приемом» и искренним человеческим отношением чувствуется сразу. Для этого не нужны ни диссертация, ни услуги психологов, просто небольшой человеческий опыт. Если вам неинтересны ваши люди и ваше дело, значит вы не туда попали.

**Правило четвертое.** *Структура не должна сковывать инициативу.*

— Если под каждую проблему создавать отдел, структура предприятия становится громоздкой и плохо управляемой. Между тем, в каждой работе, особенно творческой, возникают проблемы, иногда неожиданные. При «текучке» и «потогонной» системе руки до их ре-

шения не доходят. Мы у себя придумали систему, которую назвали, может быть, не очень удачно: звездочной. Смысл ее таков: когда возникает проблема и мы признаем, что она интересна, как бы вспыхивает звездочка-сигнал «есть проблема». Теперь надо найти, кто бы мог ее решить. И, как правило, господин Икс или Игрек говорит: мне эта тема интересна и я ею займусь, но нужна помощь. Вот вам сразу и руководитель темы и люди, которых он обязательно втянет в это дело. И не надо создавать дополнительную структуру, надо только разрешить действовать не в ущерб основной работе. Тема может разрастаться, может завершиться через год-два — звездочка погаснет, выполнив свою задачу.

В чем разница между звездочкой и творческим коллективом? Творческий коллектив создается, чтобы решить какую-то задачу. Он работает по четко определенным правилам, с определенным бюджетом. При создании творческого коллектива в него обычно вовлекаются люди из разных отделов и служб по распоряжению руководства. У них на основном рабочем месте один начальник, в творческом коллективе — другой. Разные цели. Идут сравнения, возникает конфликт приоритетов — какой цели отдать больше времени. А здесь по доброй воле человек идет придумывать «то, не знаю что», исследовать тему, которая непонятна. Ему интересно. Взявшись за решение, он просто не может дальше этого не делать. Это и работа, и хобби одновременно. Один из моих заместителей, например, увлечен дистанционным обучением, и запрещай ему, не запре-

щай, — как «влез» он в эту тему, так и будет ею заниматься, несмотря на другие выполняемые им обязанности. Когда у человека горят глаза, когда он идет на работу с удовольствием, когда ему интересно, все будет сделано и быстро и качественно. И настроение хорошее.

**Правило пятое.** *Директор должен быть верен своему коллективу.*

У нас нет пожизненного найма и любовью может уйти, когда ему удобно. Я, правда, сказал, когда только начинал свою директорскую карьеру, что не уйду, куда бы меня ни позвали. Один из моих заместителей признался, что для него это было главным при переходе в нашу компанию. До этого он работал проректором вуза и решение о смене места работы принимал непросто. Для меня бросить свой коллектив — поступок из ряда вон выходящий.

Недавно наши коллеги из фирмы, где серьезно занимаются менеджментом качества, посетовали на то, что их директор уходит на повышение. Ну, какое повышение может быть для директора? Если министром или заместителем министра — движение в другую сторону. Это уже карьера чиновника, а не творца. Я очень огорчился. Значит, он просто не любит собственный коллектив и использовал его только для достижения каких-то своих личных целей. Видимо, философия качества через его сердце не прошла.

**Правило шестое.** *Будь всегда готов к меняющейся ситуации и умеи быстро реагировать.*

Надо не только видеть все, что происходит на предприятии, но и боковым

зрением замечать перемены в окружающем мире, как водитель на дороге. Вот реакция двух разных директоров на финансовый кризис в Беларуси. Один махнул рукой и уехал в отпуск, сказав, что работа все равно через два месяца кончится. Другой вернулся из отпуска и в тот же день подписал приказ о повышении зарплаты сотрудникам, чтобы ослабить влияние инфляции. Он был готов к возможным изменениям и обеспечил себя работой надолго.

**Правило седьмое.** *Не терять темпа: как только показалось, что все идет слишком гладко, ставить новую интересную задачу.*

В какой-то момент в институте стали заметны признаки стагнации: поувяла инициатива, слишком многое стало решаться непосредственно через директора. Надо вовремя распознавать такие признаки и остановить начавшийся процесс.

Нужно предложить такую идею, которая была бы общественно значима и для общества, и для института, чтобы была интересна людям, чтобы с ней можно было выйти на какой-то новый уровень. Одна такая сквозная идея существенно улучшит работу любой организации. Если директор и его команда решили, что это очень важно, и займутся воплощением идеи всерьез, это непременно даст результат.

Мы начали искать. Одну такую идею я подсмотрел у американцев. Обычно люди в организации пользуются готовым набором решений, но вдруг возникает ситуация, когда решения нет. Создается некая группа, которая взвешенно





работает над проблемой. Мы поступали так же. Американец, о ком я говорю, начал управлять своей организацией (больницей) иначе. Он стал оценивать работу сотрудников по количеству решенных проблем. По результатам года оказалось, что старшая медсестра справляется с проблемами лучше, чем два или три его заместителя. Он и назначил ее своим заместителем. Это поиск в своем коллективе индивидуальностей.

Другая идея — комплексное системное управление качеством работы всей организации. В конце 90-х гг. мы впервые вышли на стандарты ИСО серии 9000, успешно их внедрили, получили сертификат соответствия. На первых порах система менеджмента качества позволила нам двигаться вперед, однако к моменту, о котором идет речь, ее уже было недостаточно. Поиск новых подходов вывел на модель EFQM, оказавшуюся более «человечной» и близкой нам по духу. Она позволила продвигаться вперед, поскольку, благодаря системному анализу и самооценке, мы смогли лучше увидеть свои достоинства и недостатки, многое подправить.

Следующим шагом было участие в V Международном турнире по качеству стран ЦВЕ. Мы стали победителем этого конкурса и получили сертификат EFQM «Признание совершенства в Европе — 5 звезд». И при этом у нас столько недостатков, что работы по совершенствованию хватит и мне, и последующим командам, которые придут нам на смену.

**Правило восьмое.** Потребитель всегда прав. Если ты можешь создать проект высокого качества, тяни за собой заказчика.

Мы научились создавать проекты, которые получают очень высокие оценки

на всевозможных конкурсах и выставках. Но далеко не всегда можем их реализовать у себя на родине. У нас нет тех строительных технологий и комплектующих, что есть в других странах. Как мы не можем создать свой автомобиль, точно так же не можем сделать хорошее современное окно, с высококачественными камерами, с низкой теплопроводностью. У нас есть возможность купить такие окна в Европе. Однако заказчики редко идут на это, требуя упрощения и удешевления: фасадов, вентиляционных систем и т.п. Но мы продолжаем предлагать и предлагать. Купили как образец систему кондиционирования воздуха для жилья. Представляете квартиры сразу с кондиционированием? Естественно, удорожание, но каков эффект! В Беларуси это пока никому не нужно. Но мы должны знать о существовании новых технологий и владеть ими.

В Москве уже другой подход, другая система ценностей. Иногда заказчик говорит: давайте поставим панорамный лифт. Я предупреждаю: это в три-четыре раза дороже, чем обычный. Он рассуждает так: мы возьмем за 1 м<sup>2</sup> 70 долл. доплаты, зато какой восторг будет у покупателя квартиры, когда из лифта будет открываться замечательный вид на город. Это уже другое мышление. И мы должны быть к этому готовы и сами предлагать заказчикам новинки, которые сделают жизнь человека более красивой и радостной.

**Правило девятое.** Умей правильно выстроить отношения с собственниками.

В свое время я подсмотрел в Швеции модель отношений собственника и менеджера, которая мне очень понравилась. Я был в архитектурной фир-

ме по приглашению ее генерального директора. В перерыве мы пошли с ним попить кофе. Вдруг вижу какое-то оживление в зале. Появляется молодой человек с красивой седой гривой — владелец фирмы. Мой собеседник успел мне рассказать, что это известный в Швеции архитектор и фирма названа его именем. Я спросил, не вмешивается ли он в управление компанией, и получил ответ: никогда. Собственник прежде сам был генеральным директором, а он — тот человек, который зарабатывает ему деньги. Владелец это понимает, ценит и с уважением относится к руководителю. Я позавидовал тому, как собственник разговаривает с людьми, с генеральным директором, с сотрудниками, увидел атмосферу хороших, добрых отношений. И решил для себя: выстраивать отношения нужно именно так. А еще подумал, что надо стать собственником фирмы, чтобы не пришел какой-нибудь функционер со стороны и не сломал твоё детище, не изуродовал психологию людей, которые почувствовали вкус к нормальной жизни и научились хорошо работать.

## И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда мы получали сертификат соответствия ИСО 9001, у нас проводил аудит эксперт из Германии. Во время инспектирования он молчал, а на заключительном совещании выступил. Он сказал нам, что посмотрел восемь проектных фирм во Франции, Испании, Германии, где-то еще, но вы лучше. Спокойно так констатировал: «вы лучше». Это было для нас самой высокой оценкой.

*Материал подготовила  
Ирина МАТВЕЕВА*

О «Гомельпроекте» можно рассказать еще много интересного, но главное — как видят сотрудники предприятия ситуацию изнутри и что думают по поводу этого необычного предприятия ведущие специалисты в области менеджмента качества. Об этом читайте в следующем номере.