

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАВИЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИНЖИНИРИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Миркин А. З.

(АО «ИПН», ООО «НТП Трубопровод», Москва)

E-mail: info@truboprovod.ru

Лидерство — это искусство заставлять других делать то, что ты хочешь, так, чтобы они думали, будто сами хотят делать это.
Д. Эйзенхауэр

Думать — тяжелая работа, поэтому ее делают немногие.
Г. Форд

Для успешного развития бизнеса инжиниринговой компании необходимы грамотная стратегия, сильная команда и эффективное управление руководителями. Формирование профессиональной команды — весьма ответственная и трудная задача. Известный авиаконструктор С. Ильюшин заявил, что собрать хороший коллектив труднее, чем построить хороший самолет. И это подтверждает практика работы многих руководителей.

Эта статья написана на основании более чем пятидесятилетнего опыта руководства коллективами инженеров в СССР и в современной России (АО «ИПН» и ООО «НТП Трубопровод»), а также с учетом рекомендаций ведущих мировых и российских ученых-экономистов и успешных руководителей мировых корпораций [1÷8]. При этом использовались статьи по обмену опытом руководителей в журналах «Генеральный директор» и двенадцатитомное издание библиотеки для руководителей компаний [3, 6÷8]. Имеются в виду компании, руководители которых ведут дела не только со значительной прибылью, но и с высокой гражданской ответственностью, соблюдая законы и уделяя внимание вопросам охраны окружающей среды и промышленной безопасности.

Корпоративная политика таких компаний базируется на обеспечении выпуска проектов и оказании инженерных услуг, безусловно конкурентоспособных на отечественном и мировом рынках, увеличении доли наукоемкой продукции.

1. Общие требования к руководителям.

Руководитель обязательно должен быть порядочным человеком и профессионалом. Эти требования относятся к работающим руководящим сотрудникам, а также при приеме на работу руководителей и при выдвижении сотрудников на руководящие должности.

При этом порядочность стоит на первом месте, потому что не порядочный профессионал принесет ущерб фирме гораздо больше, чем менее профессиональный. В нашей компании был один случай увольнения по этой причине, а также были отказы при рассмотрении претендующих на работу в компании.

Руководитель любого ранга при работе в компании должен избегать автономных коммерческих интересов и личной выгоды в ущерб компании.



Необходимо учитывать, что от работы руководителей и их порядочности зависит эффективность деятельности компании и благополучие сотрудников.

2. Благополучие руководителей должно зависеть от эффективности и устойчивости работы компании в целом, а не только отдельных направлений. Это требование обеспечивает нормальное взаимодействие руководителей различных направлений деятельности компании, особенно в тех случаях, когда компания развивается по нескольким направлениям.

При этом руководителям компании необходимо учитывать, что для долгосрочного успешного развития бизнеса эффективность работы по каждому из направлений деятельности не должна целиком зависеть только от одного сотрудника. Это может привести к негативным моментам при уходе из компании этого сотрудника или при выдвижении этим сотрудником личных требований, которые компания не может выполнить.

Опыт показывает, что в первую очередь это касается работ по информационным технологиям.

3. Требовательность руководителей к себе.

Все жалуются на недостаточность своей памяти, но никто еще не жаловался на нехватку здравого смысла (Франсуа де Ларошфуко).

Руководители компании постоянно повышают квалификацию **своей** работы и подчиненных сотрудников и совершенствуют организацию **своей** работы и сотрудников компании. Эффективный руководитель не может быть только менеджером (как принято его «обзывать» в настоящее время), а должен иметь и постоянно повышать свои знания в соответствующей технике и технологии. Только в этом случае будут достигаться положительные результаты в работе и будет заслуженный авторитет у сотрудников, у вышестоящего руководства и у заказчиков. Руководитель-профессионал не стремится к тому, чтобы была видна именно ЕГО работа, а только к эффективности работы компании.

Требования к руководителям всех рангов: руководитель должен быть достаточно опрятным и приятным человеком, обладающим чувством юмора (скучный и нудный руководитель не сможет руководить), авторитетным не своим положением, а знаниями, разумной требовательностью и коммуникабельностью. При этом целесообразно участвовать в различных корпоративных мероприятиях, создавать и поддерживать положительный климат в коллективе.

Руководитель всегда выполняет данные обещания, даже с ущербом лично для себя. В итоге это окупается. Опытный руководитель понимает, что если что-то делает **не так**, как надо, это всегда потом обнаруживается (может быть и не сразу) и иногда может принести неприятности.

Руководитель ни при каких обстоятельствах **не имеет права** терять контроль над собой и паниковать, а принимая решения, рассматривает варианты и думает о последствиях. (Жизнь показывает, что негативных обстоятельств более чем достаточно.) Необходимо умение критически оценивать ситуацию, свои действия и действия сотрудников, уверенно действовать в стрессовых ситуациях.

Только сильный, опытный руководитель может быть объективным при оценке собственных достижений и ошибок. Необходимо умение избегать ненужных конфликтов (с коллегами, подчиненными сотрудниками, заказчиками, конкурентами, госорганами) и урегулировать возникающие конфликты в интересах компании.

Руководителю необходимо укреплять свое здоровье, так как с плохим здоровьем сложно хорошо выполнять работу и положительно влиять на настроение сотрудников.

Целесообразно руководителю в начале рабочего дня определить, чем необходимо заниматься в первую очередь, а в конце дня — оценивать, что существенного для компании удалось выполнить. Может оказаться, что часть выполненной работы можно было поручить сотрудникам. При распределении рабочего времени руководителя приоритетным является обеспечение эффективной работы подчиненных сотрудников.

Руководитель-профессионал интересуется политикой и экономикой. Но совсем **не обязательно** заниматься политикой, так как это может повредить бизнесу.

Настоящий руководитель любого ранга не должен быть ни пессимистом, ни легкомысленным оптимистом, ни равнодушным к делам компании. Наиболее эффективен руководитель-прагматик (реалист).

4. Взаимоотношение руководителей с сотрудниками компании.

Руководитель компании всегда должен помнить, что главный актив компании — это сотрудники компании.

Руководитель несет ответственность, в том числе и моральную, за сотрудников, находящихся в его подчинении, при этом он должен помнить, что в команде нет для него конкурентов. Есть только распределение функций, поэтому нет предпосылок для плохих взаимоотношений. А конкуренты могут быть в других компаниях, но это уже совсем другой вопрос.

Кадровые решения являются важнейшими для компании. При этом опытный руководитель не боится принимать на работу сотрудников, которые кажутся более способными и талантливыми. Это выгодно для перспектив развития, а также является примером и стимулом для творческого роста остальных сотрудников. В компании должна быть объективная и беспристрастная оценка работы сотрудников, не зависящая от личных отношений.

Результаты деятельности компании определяются не только безупречной работой каждой из составляющих ее подсистем, но и их взаимодействием. В команде руководителей должно практиковаться коллективное обсуждение стратегических и тактических проблем, выслушиваться все точки зрения, и только после этого приниматься решения. Но когда решение принято, оно становится строго обязательным для исполнения.

Руководитель не должен требовать от сотрудников заведомо невыполнимого и не должен отдавать приказы (распоряжения), если не уверен, что они в принципе могут быть выполнены. Необходимо понимать, что приходится работать с теми сотрудниками, которые имеются в наличии, потому что других может не быть долго. Идеальных людей не бывает, поэтому приходится

мириться в чем-то, что не нравится в других. Иначе вообще не удастся принять на работу нужных сотрудников.

Руководителю не следует выполнять работу за своих помощников, так как в этих случаях:

- помощники будут обижаться (хотя прямо об этом не скажут);
- в это время у руководителя не будет возможности качественно выполнять свои прямые обязанности, что невыгодно для компании.

Руководитель должен быть доброжелательным к сотрудникам, высказывать серьезные замечания подчиненному без свидетелей. Грубость и раздражительность по отношению к сотрудникам не допускается. Критиковать следует работу исполнителя, а не его самого. Даже высокая заработная плата сотрудника редко способна компенсировать обиды и моральное неудовлетворение. Унижение подчиненных, партнеров и заказчиков сводит к минимуму совместную работу. Повышение голоса при общении с сотрудниками и во время переговоров воспринимается как недостаточность аргументов и непрофессионализм. Есть такое выражение: «Напрягать голосовые связки легче, чем извилины мозга».

Обязательное требование к сотрудникам — лояльность и патриотизм по отношению к компании. При этом назначать и «двигать наверх» надо способных и высокообразованных сотрудников.

Руководитель должен допускать для сотрудников свободное высказывание критики, но критика должна быть корректной и конструктивной. При этом руководитель должен быть готов к обсуждению трудностей, неудач и к совместным с сотрудниками поискам выхода из кризисных ситуаций, а также учитывать неизбежность возникновения между людьми конфликтов, парадоксальных и непредсказуемых поступков и действий.

Опытный руководитель не пытается изменить своих сотрудников (как правило, это не дает положительного результата, например, нельзя из интроверта сделать балагура), а правильно оценивает и учитывает возможности сотрудников и совершенствует систему управления, контроля и взаимоотношений.

Руководитель должен допускать, что его точка зрения в конкретном случае может быть далеко не безупречна. Поэтому он сначала **думает**, а потом **говорит** (сказать, как правило, никогда не поздно, а если сказал не то, последствия могут быть весьма серьезными). На эту тему есть поучительное высказывание у У. Черчилля: «Дипломат — это человек, который дважды подумает, прежде чем ничего не сказать» [2].

5. Взаимоотношения с партнерами и конкурентами (вне компании).

Руководитель должен обладать умением вести переговоры и договариваться с заказчиками, субподрядчиками и даже с конкурентами. Для успешного проведения переговоров необходимо учитывать не только свои интересы, но и интересы партнера [1]. При этом практика отдельных руководителей не должна противоречить стратегии компании.

Особенно сложно руководителям компаний функционировать в период так называемой развивающейся экономики, кризиса и санкций, когда конкуренты и заказчики нередко применяют нелегитимные методы и приемы. Быть лидером — значит неминуемо принимать удар на себя [3]. Поэтому руководитель должен искать и находить компромисс, нестандартные эффективные решения, которые обеспечат компании возможность побеждать конкурентов и развиваться.

Литература

1. Примаков Е. М. Встречи на перекрестках. — Центрполиграф, 2015.
2. Черчилль У. Изречения и размышления. — Азбука, 2014.
3. Р. Гоффи, Г. Джонс. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером. — Стокгольмская школа экономики, 2008.
4. Айзексон У. Стив Джобс. — М.: АСТ: Corpus, 2013.

5. Тарасов А. М. Миллионер. — Издательство Вагриус. — М.: 2004.
6. Чаран Р. Ноу-Хау: 8 навыков, которыми Вам необходимо обладать, чтобы добиваться результатов в бизнесе. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
7. Омас К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
8. Уэлч Д. Победитель. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.