

За что
борется
Украина?

В поисках
прибыли

Интернет -
магазины -
легко!

Как
заработать
на логистике?

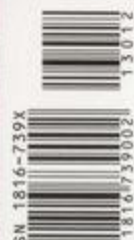


*С Новым
2014 годом!*

**Александр
Иванович
ТИШКЕВИЧ,**

директор ОАО «Институт»
Гомельпроект»

ТЕМА НОМЕРА:
Структурные
реформы,
сектор услуг



Бизнес с людьми и для людей

Вячеслав
ВОЛОТОВСКИЙ

Успех сферы услуг напрямую зависит от человеческого фактора, особенно если бизнес связан с творчеством, как, например, в архитектурном деле и проектировании. В ОАО «Институт «Гомельпроект» это хорошо понимают. Во многом поэтому свое 25-летие институт встретил, будучи одной из лучших проектных организаций Беларуси.



Александр ТИШКЕВИЧ,
директор ОАО «Институт
«Гомельпроект»

ЕСТЬ СЧАСТЬЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Беседу с корреспондентом журнала «Директор» руководитель «Гомельпроекта» Александр Тишкевич начал с вопроса, что такое счастье, может ли человек чувствовать себя счастливым на работе и как это влияет на успех фирмы. Привел цитату немецкого философа и ученого Готфрида Лейбница: «Единственная цель правильной политики - это счастье человека. Все другие - либо подцели этой цели, либо - ложные цели». Руководитель подчеркнул, что уже с первых дней существования организации делал все, чтобы работа для сотрудников была в радость. Но создать атмосферу доброжелательности и свободного творчества одному невозможно, поэтому весь коллектив, тогда еще малочисленный, определял для себя правила, по которым будет жить, и выполнял их.

Вспомнил, как в начале 90-х посетил одну крупную архитектурную фирму в Западной Европе, где был впечатлен условиями труда и отдыха, особенно отношениями в коллективе и с собственником: увидел добрую атмосферу, построенную на доверии и взаимопонимании. Загорелся сделать нечто подобное для работников своего института, чтобы люди чувствовали себя комфортно. И действительно - здание «Гомельпроекта» на ул. Интернациональной, 30 в областном центре удивляет обилием пространства, создает ощущение свободы. Все сделано для удобства персонала: вокруг идеальная чистота, в буфете можно пообщаться за чашкой кофе или чая.

Те, кто хоть раз побывал в институте, поговорил с сотрудника-

ми, отмечают особенную атмосферу в этом коллективе. Да и сами работники «Гомельпроекта» в корпоративном фильме, который показал А.Тишкевич, подтверждают, что они счастливы.

Признаться, подобное начало встречи несколько обескуражило. Мы же деловой журнал, а не философско-литературное издание! Хотим поднять тему структурной реформы белорусской экономики, роли в ней сектора услуг. Приехали на успешное предприятие, по проектам которого построено множество современных зданий в Беларуси и России, и которое является обладателем многочисленных наград и дипломов. Хотим изучить его опыт, посмотреть, как организованы бизнес-процессы, какой стратегией руководствуются в завоевании рынка и т.д. В какой-то момент даже возникло ощущение, что руководитель просто не желает предметно с нами разговаривать...

Впрочем, дальнейшее общение показало: то было лишь первое впечатление, а оно зачастую обманчиво. Просто нас сбила с толку расстановка приоритетов и ценностей «Гомельпроекта». Мы уже привыкли, что общение с директорами начинается с показателей, места предприятия на рынке, достижений и перспектив. Люди в этой системе рассматриваются как ресурс, который можно и нужно рационально использовать. Традиционно идет речь о подготовке кадров, обеспечении трудовой дисциплины, материальном стимулировании, социальной поддержке.

Но никак не о философской категории «счастье».

А ведь компания - это прежде всего люди. И если на промышленном предприятии можно поставить роботизированную производственную линию, сведя к минимуму роль персонала, то в творческой мастерской робот вряд ли когда-нибудь заменит инженера или архитектора. Те, кто поняли это, - обходят своих конкурентов, добиваясь признания и успеха на рынке.

СЧАСТЛИВЫЕ ЧАСОВ НЕ ЗАМЕЧАЮТ

Принято считать, что организация существует, чтобы, создавая продукцию или оказывая услуги, зарабатывать деньги и делать все для постоянного роста прибыли.

Чтобы сотрудники эффективно работали, используются всевозможные методы воздействия, материальные и моральные стимулы. Этого достаточно для достижения кратковременных целей, но не для устойчивого развития и совершенствования.

В «Гомельпроекте» действительно считают, что самая большая ценность - человек, а не прибыль. К сотруднику не относятся как к формальной ценности, ему создают все условия, чтобы он смог себя раскрыть, реализоваться, чтобы рядом были друзья, которые его понимают, с которыми он работает и творит. Причем в создании таких комфортных условий и для себя, и для других участвует он сам.

Хорошо работать в фирме, которая постоянно стимулирует непрерывное развитие и совершенствование да еще получать за это деньги.

«Работа должна доставлять удовольствие, - убежден директор «Гомельпроекта», - Тогда и прибыль будет». Заметим, с прибылью на предприятии тоже все в порядке. При этом на сотрудниках не экономят. В январе

сентябре средняя зарплата здесь к аналогичному периоду 2012 г. увеличилась в полтора раза. Благодаря этому удалось предотвратить отток наиболее талантливых и квалифицированных специалистов. Чего не скажешь о других профильных организациях, серьезно растерявших кадровый потенциал за последние пару лет. Многие молодые проектировщики попросту уехали на заработки в Россию.

«Гомельпроект» не жалеет денег на закупку новейшего программного обеспечения и техники для проектирования, а также для обучения персонала.

Интересуемся: «Не боитесь, что обученный вами специалист уйдет в другую фирму, например, в российскую? Зарплаты там все равно выше. Соответственно ваши инвестиции могут пропасть».

- Больше боюсь того, что я не научу работника, а он останется на моем предприятии, - парирует директор. - Из состоявшихся специалистов от нас никто не ушел.

«Преимущества системы управления трудно украсть и трудно воспроизвести, - продолжает А.Тишкевич. - Предприятие не существует вне среды функционирования, а представляет собой подвижную систему в постоянно меняющемся окружении. Какова же задача управления в таких условиях? Чтобы работа организации была эффективной, надо предвидеть все возможные ситуации и предложить



пути их решения до того, как возникнет сама проблема.

Будущее такое, каким мы его создаем. Может в его предвидении и состоит искусство управления?

В большинстве случаев управление отличается именно качеством решений. Этим отличаются и руководители друг от друга. Когда возникает ситуация, требующая принятия решения, реагируешь, как умеешь, и когда есть опасность проигрыша, и когда появляется шанс дальнейшего развития.

Вообще, самая главная проблема - вовремя увидеть ситуацию, требующую принятия решения. Не бояться сделать не так, как все».

Было время, когда в Беларуси начали массово создавать архитектурные мастерские. При этом архитекторы либо покинули проектные институты и сосредоточились на собственном бизнесе, либо стали совмещать





его с работой на прежнем месте, уводя часть клиентов «на сторону». Чтобы предупредить такую проблему, в «Гомельпроекте» проанализировали, что привлекает архитекторов в мастерских и начали действовать. В результате руководители архитектурных подразделений получили возможность самостоятельно набирать сотрудников и распределять между ними зарплатный фонд. Показали, какие преимущества имеет архитектор, работая в институте: большую информационную базу, программное обеспечение, что упрощает решение технических задач, объекты, постоянных коллег, товарищескую среду, в которой ему комфортно и которую не хочется менять. Одним словом, продумали детально все, даже такую «мелочь», как название - архитектурные подразделения - переименовали в мастерские. Кроме того, архитекторам увеличили норматив заработной платы. Последнее - не было волевым решением директора, предложение сперва вынесли на собрание руководителей подразделений, пояснив причины и последствия, - и оно было одобрено.

«Нам удалось дать людям все то, что они могли бы получить, создав свои мастерские, и даже больше - стабильность и уверенность в завтрашнем дне. И мы удержали кадры в институте», - резюмирует А.Тишкевич.

В целом трудовое счастье на «Гомельпроекте» многогранно, оно имеет многочисленные составляющие, которые можно бы-

ло бы разделить на два блока: материальные и организационные. Первый представлен возможностью получать достойную зарплату в зависимости от объема и качества выполненных работ и материальную поддержку от организации (например, «Гомельпроект» помогает сотрудникам с приобретением жилья, оздоровлением, в трудных ситуациях с лечением). Второй блок связан с обеспечением комфортных условий труда и отдыха, демократичной системой управления, при которой персонал вовлечен в принятие и реализацию разного рода решений, возможностью повышать свои профессиональные навыки. Последнему А.Тишкевич придает особое значение, ведь возможность заниматься любимым делом, развиваться, углублять знания - один из самых сильных факторов мотивации к труду. В институте применяется прогрессивный подход к повышению знаний и квалификации, при котором работник определяет направление и скорость собственного обучения. Руководитель подразделения, как наставник, помогает ему в этом.

Высококвалифицированный персонал становится ключевым фактором, обеспечивающим конкурентное преимущество.

При этом корпоративное образование рассматривается не только как средство повышения квалификации, но и как инструмент развития всего предприятия.

Для себя директор сформировал целый свод правил рабо-

ты с подчиненными, в основе которых - продуктивная психология и гуманистические принципы. При этом общение с коллективом он строит не на механическом применении психологических «приемов» - в основе всегда искреннее отношение к человеку.

Эффект мотивации усиливается плоской системой управления, привязанной к проектам. Нет лишних звеньев, нет лишней работы - и, соответственно, издержек. Все это объединено идеей создать качественный продукт, максимально отвечающий запросам клиента и даже превышающий их. Для этого организация первой в стройкомплексе страны внедрила систему менеджмента качеством СТБ ISO 9001, первой получила Премию Правительства Республики Беларусь в области качества и трижды подтверждала ее, первой стала победителем Международного конкурса стран СНГ с занесением в Золотую книгу и победителем Международного турнира по качеству стран Центральной и Восточной Европы «Признание совершенства в Европе-5* (пять звезд)».

Институт во многом был первым, так как делал ставку на самое новое и прогрессивное. У А.Тишкевича принцип такой: как только появляется что-то инновационное, сразу - изучить и, если это полезно, использовать.

«Нужно всегда быть готовым к меняющейся ситуации и быстро реагировать, - продолжает руководитель. - Самая сильная мотивация - это самая работа. Когда награда в самой работе - это и самая экономичная, и самая правильная мотивация. А еще нельзя терять темп. Как только показалось, что все идет слишком гладко, надо ставить новую интересную задачу, предложить такую идею, которая была бы значима и для общества, и для института. Чтобы она была интересна людям, и с ней можно было выйти на новый уровень.

Если директор и его команда решили, что это очень важно, то, приступив в воплощению задуманного, непременно достигнут результата».

Понятно, почему коллектив института представляет собой высокопродуктивную и организованную команду профессионалов, мотивированную к творческому труду, способную создавать востребованный рынком продукт и обеспечивать устойчивый финансово-экономический результат для своей компании. Неудивительно и то, что поделиться опытом управления гомельчан попросила крупнейшая российская корпорация «Росатом».

СКАЗКА О ЗОЛОТОЙ РЫБКЕ

«Гомельпроект» не только воплотил передовые архитектурные решения в нашей стране, но и, работая на экспортных рынках, по ряду направлений обогнал отечественную практику проектирования и строительства. Взять, например, высотный (25-этажный) жилой дом, ультрасовременное административно-офисное здание «КАНТРИ-ПАРК» в г.Химки или малоэтажную жилую застройку в подмосковном Новогорске. К сожалению, некоторое отставание технологий и консервативные подходы строительного сектора Беларуси не всегда позволяют реализовать все функциональные и эстетические задумки архитекторов на родине. Иная ситуация в соседней России, по крайней мере в Москве, где платежеспособный спрос обеспечил концент-

рацию передовых строительных технологий. Там заказчики готовы к самым смелым архитектурным решениям, а потому ищут креативных и надежных проектировщиков. ОАО «Институт «Гомельпроект» старается отвечать этим ожиданиям.

Дело не только в ценах на услуги проектировщиков и не только в платежеспособности российских заказчиков, а в возможности реализовать самые новые строительные технологии и требования компетентного заказчика. Стоимость во многом начинает формировать имя «Гомельпроекта». «Уже не мы ищем заказчиков, а они нас порой находят», - отмечает директор, - поэтому и цена выше».

Когда-то на волне строительного бума в середине 2000-х Минстройархитектуры и облисполкомы административными путями сдерживали экспорт услуг проектных организаций - в них остро нуждались на внутреннем рынке. Но после финансового кризиса, вылившегося в череду девальваций, ситуация кардинально изменилась. В стремлении уравнять внешнеторговый баланс и платежное сальдо страны экономические власти всячески стимулируют экспорт. У «Гомельпроекта» удельный вес этого показателя к объему работ увеличился с 20,7% в 2009 г. до 84,4% в 2012-м. Вот он, производитель интеллектуального

продукта с минимальной импортностью и высоким экспортным потенциалом! Институт - в каком-то смысле герой нашего времени, точнее, экономики, архетип субъекта хозяйствования, призванного стабилизировать экономическую модель Беларуси.

Результаты работы гомельчан всецело подтверждают теорию о способности сферы услуг генерировать высокую добавленную стоимость. По итогам 9 месяцев т.г. у института она составляет около 75% к совокупной выручке. При этом для производства конкурентоспособного продукта не потребовались полезные ископаемые, мегаватты электроэнергии и значительный промежуточный импорт в виде сырья и комплектующих. В основе этого продукта - интеллект и творческий потенциал наших людей, человеческий капитал, который на «Гомельпроекте» смогли объединить и превратить в капитал финансовый.

После осмысления специфики бизнеса и результатов работы «Гомельпроекта» становится понятно, почему директор начал беседу с того, как чувствуют себя на рабочем месте его подчиненные, счастливы ли они. «Золотая рыбка» сферы услуг не становится таковой сама по себе, ее надо растить и лелеять, создавать условия для продуктивной работы.

Сегодня конъюнктура рынка благосклонна к гомельским проектировщикам, будет ли она такой завтра - А.Тишкевич не знает. Но руководитель института уверен, что при любом раскладе событий и он лично, и трудовой коллектив приложат все усилия, чтобы их продукт оставался конкурентоспособным и находил заказчика. Ведь от этого напрямую зависит счастье людей в родной компании.



Здоровая психологическая атмосфера - залог успешной работы компании

ОАО «Институт «Гомельпроект»
г. Гомель, ул. Интернациональная, 30
Тел: +375 232 70-06-88
Факс: +375 232 70-06-77
E-mail: income@gomelpr.com
<http://www.gomelpr.com>