

Сергей Андронов:

«На человеческих отношениях в нашей жизни строится очень многое»

**Генеральный директор
ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» –
о своем управленческом подходе**

– Сергей Михайлович, вы учились в Московском государственном открытом университете по специальности «Химическая технология органических веществ». Чем был обусловлен выбор? У вас трудовая династия или вы первый химик в семье?

– Нет, это точно не династия, в нефтяной отрасли у нас никто не работал. Изначально я окончил Пермский авиационный техникум по специальности «Авиадвигатели» и пошел работать на Пермский моторный завод. Но в итоге оказался на должности оператора на «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтезе». На производстве мне очень понравилось, это совсем другое, нежели машиностроение. От инженеров и оперативно-го состава требуется огромное количество знаний как о производственном процессе и технологии, так и, например, по действиям в аварийных ситуациях. Это интеллектуальная работа. Поэтому я решил получить уже профильное образование, и ни разу не пожалел об этом. Работа мне по-прежнему очень нравится. Это хорошее чувство, когда понимаешь, что умеешь делать качественно. И я до сих пор хожу на работу с радостью. Мне всегда очень везло с людьми,

с коллективами как в Перми, так и в Болгарии и в США.

– Вы довольно много работали за границей. А как вы оказались в иностранных компаниях? Какое впечатление у вас сложилось от болгарских и американских предприятий? Есть ли разница в организации производственных процессов? Менталитет местных рабочих и менеджеров как-то сказывается на их работе?

– Можно сказать, это дело случая. К моменту своей первой стажировки за границей я был заместителем начальника цеха. И в этот период я получил высшее экономическое образование в рамках президентской программы подготовки управленческих кадров по специальности «менеджмент». В программе большое внимание уделялось иностранному языку, поэтому английский я подтянул. Ну и когда встал вопрос, кого отправлять в США, у меня было определенное преимущество. Так я оказался в Чикаго.

Если говорить о производстве, то мы используем идентичные технологии и процессы: в каких-то моментах впереди они, в каких-то мы. Но мне лично бросилась в глаза эффективная система организации труда. Она выстроена таким обра-

зом, что сотрудник ничего не делает вхолостую и тем более не занимается работой ради работы. Еще я отметил бы и низкий уровень бюрократии. В России это проблема, которая тормозит экономику. На российских предприятиях работодатели просто вынуждены содержать большое количество персонала, который только и делает, что занимается бумагами.

У нас с американцами действительно разный менталитет, но все же общего больше, чем различий. И это важно понимать. Помню, однажды на рабочем совещании в США мы обсуждали проблемы, которые возникли на производстве. В итоге наш начальник постучал три раза по столу, а затем это сделали все, кто был в комнате. Начальник обращается ко мне: «Сергей, мы стучим по дереву на удачу». «Спокойно, – говорю, – мы тоже так делаем».

– Знаний и навыков, которые вы получили в университете и на производстве в Перми, хватало, чтобы выполнять производственные задачи на зарубежных предприятиях?

– Я полагаю, наша система образования дает достаточно возможностей для развития человека. Можно долго рассуждать о ее преимуще-



ствах и недостатках, но все в итоге определяется результатом. Приведу простой пример. На заводе в Бургасе, который я возглавлял, мы реализовали уникальный проект по строительству и запуску комплекса гидрокрекинга. Таких комплексов в мире было всего семь, мы построили восьмой. В результате по ряду производственных показателей эта установка стала лучшей в мире. Поэтому я с гордостью могу сказать, что запас знаний и умений наших инженеров точно не меньше.

Наша проблема – это бюрократия и консервативность в принятии решений. Мы часто боимся делегировать полномочия. А все это тормозит развитие бизнеса.

– А как ваша семья восприняла идею перебраться, пусть и не навсегда, но в другую страну?

– Нормально. Я считаю, что, прожив определенное время в США, наша семья получила уникальный жизненный опыт. Мой сын ходил в американскую школу, дочь – в американский детский садик. Все выучили английский язык. Каких-то серьезных проблем с адаптацией не было. Конечно, сложности возникали, но это все было решаемо. Первое время мы с супругой очень были удивлены местным прагматизмом с точки зрения, скажем так, организа-

ции жизни. Все бытовые вопросы там решаются очень оперативно. Простой пример: у супруги взломали банковскую карту. Мы пришли в полицию написать заявление, и потратили на все про все минут пятнадцать. И столько же в банке, когда восстанавливали карту.

Такой подход очень удобен, у человека больше свободного времени, больше возможностей полноценно организовать отдых. Еще нас удивила индустрия развлечений. За субботу и воскресенье можно отдохнуть так, что восстановиться после трудовых будней очень легко.

Вообще, в США очень гибкая система организации труда. Отпуск можно брать даже по часам. А все переработки учитываются при предоставлении выходных. Помню, на одном из заводов мы перерабатывали примерно по сорок минут в день, в результате каждые две недели у нас была свободная пятница, такой своеобразный мини-отпуск. С точки зрения русского менталитета, сорок минут и переработкой не считаются, но там с этим все строго. Люди считают каждую минуту.

– А свободное время вы предпочитали проводить с местными жителями или с русскоязычными людьми?

