

Мотивационная рулетка



Деньги – не главное, с завидным упорством повторяют многие владельцы российских компаний и продолжают искать оптимальную комбинацию мотивирующих факторов. Для многих собственников топ-менеджер по-прежнему остается джинном из бутылки, к которому изготовитель почему-то забыл приложить инструкцию. В какой-то момент хозяин неизбежно утрачивает власть над ним, и прежде эффективные методы взаимодействия перестают работать.

Price-лист

Виталий Коваленко:

– Распространена достаточно парадоксальная ситуация, когда уровень удовлетворенности топ-менеджера начинает снижаться пропорционально росту его доходов. Зарабатывая 10–15 тысяч долларов в месяц, он успокаивается и не всегда разделяет устремлений владельца бизнеса.

Рассматривая проблему мотивации топ-менеджера, мы должны обращать внимание прежде всего на мотивы владельца. Основных мотивов пять: слава, власть, деньги, любопытство и покой. Когда у владельца есть четкое понимание, чего он хочет, он должен «заразить» этим и топ-менеджеров, и всю компанию. Только тогда бизнес

обретает состояние, сравнимое с состоянием «покоя» выпущенной из лука стрелы, и вся компания стремительно движется в одну сторону. Если происходит разрыв в целях, возникает конфликт интересов собственника и топ-менеджера, то меняются структура мотивов, качество принимаемых решений, их экономический смысл.



Виталий Коваленко,
управляющий партнер компании
«Прогресс-инфо»

Под угрозой оказывается реализация стратегии компании.

Часто, решая проблему снижения мотивации топ-менеджера, человека убирают из компании как неспособного генерировать что-либо или предлагают новый проект, который будет ему интересен. Хотя есть и другие способы: человека можно «оживить», даже не перемещая с одной позиции на другую. Например, «заставить» его больше тратить, показать другое качество жизни, ранее недоступные возможности.

Чем выше нематериальная мотивация руководителя, тем дешевле он стоит для собственника и для компании. Но с топ-менеджерами надо работать индивидуально. Можно приглашать коучей, чтобы глубже понять мотивацию руководителей, но вести переговоры о содержании работы и о том, сколько за нее платить, собственник должен самостоятельно. Эти вещи ни в коем случае никому не нужно перепоручать. Вкладывать в образование должен собственник, а не менеджер. Когда мы предлагаем человеку заплатить и поучиться для того, чтобы его знания пригодились для развития нашего бизнеса, мы не совсем правы.

В большей степени мы говорим о топ-менеджере как о человеке, который единолично проводит линию собственника. У меня есть мечта —

построить компанию, в которой господствует не культура власти или личности, а культура задачи, где экспертное мнение специалиста является определяющим и помогает топу качественно реализовать стратегию развития бизнеса.

Виктор Пинчук:

— Если мы говорим о компенсационном пакете рядового менеджера, то здесь все решает рыночная цена. Если же речь идет о топ-менеджерах, отвечающих за развитие бизнеса, то определить стандартную цену достаточно сложно. В большинстве случаев это люди, которые уже самореализовались. Им интересно не просто зарабатывать деньги. И денег не должно быть мало или много, их должно быть столько, на сколько договорились. Беспреданное повышение заработной платы не является мотивирующим фактором. Да и вла-



Виктор Пинчук,
генеральный директор ОАО
«Телекомпания Санкт-Петербургское
кабельное телевидение»

дельцы через какое-то время поймут, что этот человек обходится настолько дорого, что проще с ним расстаться и взять другого, мотивированного не хуже.

Не существует универсального алгоритма, каким образом мотивировать топ-менеджеров. Но есть важные для всех вещи: самореализация, единные цели топ-менеджера и собствен-

ника. Главная проблема — найти моральный мотивирующий фактор, который заставит человека идти на работу с удовольствием. В компаниях, стабильно работающих на рынке и не имеющих большой динамики, это сделать очень сложно. Если компания статична, то найти что-то интересное, где бы человек мог самореализоваться, трудно. И здесь важную роль играет признание.

Нужны также очень комфортные моральные условия работы, команда единомышленников. Разумная конкуренция возможна, но при этом должен сохраняться коллектив, работающих на достижение одной цели. Поэтому система критериев оценки эффективности топ-менеджеров не должна быть привязана только к результатам одного конкретного структурного подразделения.

Основная задача, которая стоит перед любым собственником или ге-



Александр Романенко,
президент корпорации «Адвекс-недвижимость», президент Российской гильдии риелторов

неральным директором, — найти разумный баланс между материальными и моральными стимулами, который позволит держать человека в мотивированном состоянии в течение продолжительного периода времени. Ведь терять кадры очень не хочется. Это очень дорогостоящий актив, который, к сожалению, нельзя капитализировать.

Александр Романенко:

— Мне кажется, что ключевая разница между нашими и западными топ-менеджерами как раз в том, что для западных деньги — не главное. Важнее реализация своих потенциальных возможностей, реализация крупных

проектов, масштабность того, что они делают. У нас же пока ситуация противоположная.

Но все равно для руководителя важна возможность как карьерного, так и профессионального роста. Очень часто топ-менеджер настоль-

ко загружен работой, что не видит дальнейших возможностей развития для себя. Очень важно показать ему их. Когда руководитель видит шанс самореализации, роста, материальная составляющая отходит на второй план. ■

Универсальные мотиваторы



Валерий Вакуленко,
генеральный директор «Рос-риэлти»

Валерий Вакуленко:

— В социалистический период у нас преобладали моральные факторы мотивации, в 1990-е стали доминировать материальные. Но на самом деле необходимы и те и другие. Главное, что есть на Западе и пока отсутствует у нас, — это баланс материальных и моральных стимулов, их вариативность, потому что все люди индивидуальны.

У нас разрушена крайне важная система социального и карьерного роста, которая действует на Западе. Некоторые западные методы, такие как опционы, социальные и компенсационные пакеты, у нас просто не изучены и во многом именно поэтому не используются. Но постепенно мы к ним придем. Человеческий капитал должен цениться и поощряться, получать шанс на развитие, иначе наши толковые люди будут уезжать на Запад просто потому, что им неохота жить в «жлобской» среде.

Еще один важный фактор — это благодарность общества. Мы такого рода мотивацию разрушили, и я думаю, что напрасно. Но сейчас постепенно возвращаемся к ней.

Рашид Велемеев:

— Про баланс материальных и нематериальных стимулов есть очень известная сказочка. У одного мужчины под окном играли дети и очень



Рашид Велемеев,
совладелец и генеральный директор группы компаний «Синдбад»

сильно шумели. Он вышел на улицу и сказал: «Ребята, давайте вы будете играть так же, только чуть-чуть живее. Я каждому дам по доллару». Они поиграли день и получили заработанное. На следующий день он предложил им только по 50 центов. На третий день, когда он предложил им по 5 центов, они ответили: «Мы не будем играть за такие деньги». Дальше он жил в тишине.

Мне кажется, что вопрос о балансе материальных и нематериальных стимулов возникает всегда и везде. Но интересны именно глубинные мотивы, смысловые: зачем я прихожу каждый день в эту компанию работать, зачем я достигаю каких-то результатов? Ведь «стимул» изначально — это погонялка для быков. Вопрос же в том, как соединить смысл, внутренние мотивы человека и его работу, дать возможность для самореализации.

Топ-менеджер не должен отвечать на вопрос «зачем я работаю?». Он должен отвечать на вопрос «почему?», какой смысл он вкладывает в свое дело. Он должен находить возможность соединить смысл своего существования на данном этапе с данной компанией. Если это получается, то дает и близость к собственнику, и возможность решать большие задачи. Но пока человек отвечает на вопрос «зачем?», он слишком дорогой сотрудник, его постоянно нужно подкреплять. Это не очень эффективная форма взаимодействия с наемными менеджерами.

Я счастлив оттого, что в моей компании находятся люди, которые разделяют мои ценности, которые считают, что на них можно опираться. И там, где есть доверие, есть большое будущее. Для меня как для собственника это очень много значит.

Алексей Фурсов:

— Я активно занимаюсь бизнесом последние 10 лет. За это время я встретил лишь одного или двух настоящих топ-менеджеров, которым я мог бы поручить какое-либо направление своего



Алексей Фурсов,
владелец и президент
«Евразия-холдинг»

бизнеса. Поэтому приходится практически всем заниматься самому.

Главный признак хорошего топ-менеджера — это то, что я могу уехать, оставить человека на три месяца и не звонить ему каждые пять минут, спрашивая как дела. Президент России — тоже топ-менеджер. Он управляет страной как большой фирмой, у которой есть своя служба безопасности, экономика. Поэтому я считаю, что страной должны руководить топ-менеджеры, а не силовики. Каждый должен заниматься своим делом.

Признание будет приятно и слесарю пятого разряда, которого снимут в телепередаче. Я же считаю, что топ-менеджер — это призвание. И отношение к чужому бизнесу как к своему у меня было всегда. Даже когда я еще не был владельцем компании, а лишь начинал работать. И только обладающие подобным отношением люди становятся владельцами.

Евгений Богданов:

— Менеджер не может относиться к чужому, как к своему, это противостоит природе человеческой природы. Подобный подход — очень большая ошибка, потому что собственник, предприниматель склонен к риску, а топ-менеджер, стоящий на защите интересов компании, должен быть осторожен и консервативен. В идеальном варианте нужно искать комп-

ромисс. А если наемный менеджер будет относиться к предприятию, как к своему, то он и рисковать им будет, как своим.

На Западе топ-менеджеры обычно имеют опционный пакет акций. Это правильно, но на западных открытых фондовых рынках, где у компании сотни и тысячи акционеров. У нас же крупный капитал централизован, фондового рынка нет. Есть двое-трое конкретных ребят, которые все решают. Поэтому передача пакетов акций в наших компаниях не принята, собственников мало и появление нового собственника не всегда приветствуется.

Что касается принципов мотивации к эффективному труду, то деньги ничего не решают. Две тысячи долларов — это много или мало? А три? А десять? Сколько нужно человеку



Евгений Богданов,
вице-президент холдинга
«Феникс-групп»

для нормальной жизни? Две-три тысячи достаточно, наверное, чтобы иметь квартиру, машину, дачу и ездить на Багамы периодически. Но на каком уровне человек будет эффективно работать?

Для управленца важны три вещи: достаток в данный момент, гарантии будущего и возможность самореализации. Мотивация — это, скорее, психофизиологическое понятие, чем финансово-экономическое. Все мы с разным воспитанием, характером,

уровнем культуры, историей жизни, и вряд ли мы сможем придумать одинаково эффективную для всех систему мотивации. Это невозможно.

Если же рассматривать отдельно финансовые способы, то, например, привязка бонуса к управленческой прибыли компании — это правильно. Другой способ — привязка к стоимости компании. Сейчас считается, что цель предпринимательства — увеличение стоимости компании. Но здесь есть и свои минусы — история с Enron это показала. Чтобы больше заработать, топ-менеджеры так раздули активы, что пирамида рухнула.

Оплата топ-менеджера должна формироваться на основе трех составляющих: базового оклада, бонуса, связанного с текущей прибылью, и бонуса, связанного со стоимостью компании, подтвержденной активами. В качестве последнего лучше всего использовать опцион на акции — это «народный капитализм» через участие топ-менеджеров в бизнесе.

Безусловно, важны стимулы, связанные со статусом человека: личным, социальным, профессиональным. Они связаны с имиджем предприятия. Но все меняется. Раньше круто было работать в «Кока-коле», а сейчас — нет: зарегламентированная компания, потогонная система с большой текучкой. Что касается социальных ориентиров, то у нас в обществе их пока нет. Отсутствует устоявшаяся социальная стратификация. Эта проблема не решится ни завтра, ни послезавтра, в лучшем случае — лет через десять.

Топ-менеджер должен быть хорошо образован, не обязательно на Западе. Должен иметь управленческий опыт, лучше плохой — на ошибках учатся. И, безусловно, должен иметь склонность к самообучению. Топ-менеджер крупной компании — волк-одиночка. Он находится между собственником и коллективом и часто проводит необходимые для бизнеса, но непопулярные решения. Поэтому он, как правило, вне команды.

Елена Молл:

— Мы здесь ищем универсальные мотиваторы для топ-менеджеров. Первый из них — это цель. Если руководители согласны с целями владельцев, то можно платить меньше, рассчитывая на энтузиазм, связанный с желанием достичь этих целей.

Признание — это второй универсальный мотиватор. К сожалению, в российских компаниях владельцы часто избегают активного участия в работе топ-менеджеров, а постоянные, не всегда оправданные «нагоняи» компенсируют высокой оплатой. Если этой компенсации не происходит, владельцы сетуют, что топ-менеджеров интересуют только деньги. Практика моей работы с компаниями показывает, что усилия по достижению общей цели в сочетании с признанием вклада каждого топ-менеджера в ее достижение дают реальный рост оборотов, прибыли и снижение издержек.

Вторая интересная тема — это правила. Существуют ли какие-то правила, на основе которых можно сформировать систему мотивации, подходя-

**Елена Молл,**

зав. кафедрой общего менеджмента и управления человеческими ресурсами ИМИСП

щую для всех топ-менеджеров? Или хотя бы правила мотивирования: что можно, а чего нельзя делать? В этом смысле уникальную ценность представляла бы коллекция мотивационных ошибок в российских компаниях.

И еще один интересный вопрос: до какой степени индивидуальным должен быть подход к мотивации

конкретного руководителя? В США, как и в России, сейчас активно обсуждается проблема оплаты труда топ-менеджеров. В Гарварде провели исследование, которое показало, что 45% высокооплачиваемых американских менеджеров работают от 70 до 100 часов в неделю. Сколько надо платить, чтобы компенсировать 100 часов работы в неделю? Такая рабочая нагрузка приводит к разрушению семьи, к снижению потребности в сексе, к невозможности строить нормальные отношения с детьми. Что можно дать взамен за подобные нагрузки?

С точки зрения менеджмента это ситуация неправильного использования ограниченного ресурса. Трудно найти мотиваторы, которые постоянно будут подталкивать менеджера к разрушению собственной личности. Вывод: работать меньше, эффективнее, с энтузиазмом возможно при хорошей управленческой подготовке менеджеров и системе мотивирования, включающей не только вознаграждения и наказания, но и общие цели, корпоративную культуру, обучение. ■

Мотивация команды

Сергей Семкин:

— Есть две серьезные проблемы. Первая — удержать топ-менеджеров. Мне удается сохранять мою команду уже 10 лет. Это очень трудно. Вторая проблема — мотивировать их работать эффективно. Я обратил внимание на две вещи, которые помогают наладить эффективную работу команды руководителей: лидерство и конкуренция. Конкуренция должна быть всегда, но она не должна перерасти в противостояние. У меня в компании три директора и два заместителя генерального директора. Самое сложное — это соблюсти баланс между ними. Периодически возникают конфликты, и лидер должен уметь их гасить. Но здоровая конкуренция очень эффективна, через нее дости-

**Сергей Семкин,**

генеральный директор и акционер компании ITM

гаются и признание, и самореализация. В условиях соревнования, когда хочешь выделиться на фоне своих коллег-«конкурентов», деньги становятся уже не так важны.

Все собственники в России — бывшие директора и основатели компаний, поэтому компании, топ-менеджмент и взаимоотношения с ним выстроены с прицелом на того человека, который это создал. Организация является продолжением лидера. И самое вредное для бизнеса, если цели топ-менеджеров расходятся с целями собственника. Демотивированный топ-менеджер — это человек, который очень профессионально и результативно вставляет палки в колеса бизнесу, и никогда не докажешь, что он сделал что-то не так.

Команда топ-менеджеров должна быть максимально дистанцирована от остального коллектива. Должна сохраняться кастовость высшего руководства.

Юлия Маевская:

— Мы, наоборот, пошли путем создания не конкуренции, а вовлеченности, с акцентом на командную работу. Относительно зарплаты мы приняли решение, что топ-менеджер в нашей компании должен быть обеспечен лучшими условиями на рынке. Мы не стремимся платить больше всех, это практически невозможно. Но постоянно проводим исследования и корректируем уровень дохода так, чтобы он попадал в верхние 25% рынка. Руководитель не должен думать о том,

что где-то платят больше, не должен реагировать на звонки рекрутеров. Лишь в этом случае можно говорить о действенности нематериальной мотивации.

Основная наша особенность в том, что мы привлекаем топ-менеджеров практически ко всему, что происходит в компании: начиная от коллегиального метода принятия бизнес-решений и заканчивая тем, будем ли мы в новом офисе, например, делать такую же столовую, как и в нынешнем.

Внутри компании мы стараемся унифицировать подходы к управлению, видение развития. Например, последним значительным событием стал выезд всего менеджмента компании для коллегиальной выработки политики по управлению персоналом. ■



Юлия Маевская,
директор по персоналу холдинга RBI

Развитие или старость?

Виталий Коваленко:

— Если топ-менеджер развивает компанию с момента ее основания, он в какой-то момент теряет возможность расти дальше и не может генерировать что-либо новое для развития бизнеса. Собственник благодарен ему, у него есть моральные обязательства, но он должен перешагнуть через себя, чтобы дать возможность бизнесу развиваться дальше. В компанию нужно привлекать новых людей. Если основываться на теории жизненных циклов, то неизбежен момент, когда менеджмент должен меняться. Когда мы уходим от управления функциями к управлению процессами, мы должны либо поменять руководителей, либо отправить их переучиваться. Если они способны на это.

Сергей Семкин:

— Я считаю по-другому. Если стоишь перед проблемой смены руководства, то возникает вопрос: кого найдешь взамен? Найдешь ли равноценных людей в дальнейшем? Или нужно своих топ-менеджеров воспитывать, передавать видение, обучать, подготавливать?

Предложу, возможно, кощунственную вещь — даже подгонять структуру под конкретных людей, чтобы у них в подчинении оказывались хорошие, профессионально подготовленные эксперты.

Подобное отношение со стороны собственника является для топ-менеджера очень сильным мотивирующим фактором. Он знает, что его «не выбросят на помойку» только потому, что он не имеет высшего экономического образования, а мы теперь начали работать с ценными бумагами. Ему позволят набрать экспертов, которых он будет контролировать, потому что собственник ему доверяет. Доверие — это тоже очень серьезный мотивирующий фактор.

Евгений Богданов:

— Мы слишком часто употребляем это слово. Мы однажды с президентом сцепились: «Ты что, мне не доверяешь?» Он говорит: «Конечно, я никому не доверяю». И это нормально. Необходимо отходить от критериев: доверяю—недоверяю, хороший—плохой, давно знаю или нет. Должны быть

четкие математические способы оценки эффективности. Это обязательный принцип мотивации. Такие методики существуют в западной практике. Целиком они нам не подходят, но методологию использовать можно и нужно. Необходимо привязывать материальное стимулирование менеджеров к эффективности их деятельности и изменению стоимости компании.

Например, себе я систему мотивации в холдинге придумал сам, предложил акционерам, они ее приняли. Я не всегда ею доволен, поскольку в ней заложена большая доля предпринимательского риска. Мой доход зависит от управленческой прибыли, и поскольку компания растет, то в периоды запуска проектов возникают провалы. В перспективе это будет очень интересно, но пока не особенно. Однако это правильный подход.

Говоря о развитии, нельзя забывать о проблеме старения компаний. Рано или поздно у нас в стране, в силу естественных геронтологических причин, собственники окажутся в том

возрасте, когда будут просто вынуждены кому-то передавать бизнес. Сейчас у нас средний возраст собственника приближается к 50 годам, а после 65-ти человек обычно уже не имеет должной мотивации, сил и здоровья, чтобы заниматься бизнесом. Он будет вынужден его передать или потеряет. А кому? Дети собственников, к сожалению, не всегда хорошо мотивированы. Они выросли в достатке и не обязательно наследуют волевые свойства родителей. Даже если они имеют хорошее образование, то выросли в более тепличных условиях, чем родители. Они менее мотивированы, чем мы. У нас были другие условия жизни, другие цели и устремления.

Кроме того, пассионарность человека меняется через поколение, и, как правило, дети, особенно мальчики, уступают отцам. Еще одна серьезная трудность чисто психологическая: для любого мальчика состоявшийся отец — сильная личность, лидер — это тяжелая проблема. Передача бизнеса детям рискованна. В малом бизнесе — пекарня, заводик — это еще возможно. В большом бизнесе примером может быть история компании «Форд». Она разваливается именно потому, что в руководстве многие годы находились наследники.

Александр Романенко:

— Мне уже за 50. Мне не хотелось бы всю жизнь работать. Мой главный топ-менеджер прошел путь от агента, у него есть опцион, который он будет выкупать несколько лет. Поэтому он максимально заинтересован в том, чтобы компания развивалась, ведь он сам один из собственников. К сожалению, так сложилось, что руководство нашей компании, которой 15 лет, за это время постарело. Это очень плохо, мы пытаемся с этим что-то делать. Нам тоже удалось сохранить костяк топ-менеджеров. Но, несмотря на то что мы создали максимально благоприятные условия, все время тратим деньги на образование. Больше половины топ-менеджеров не способны идти вперед. Они, конечно, чему-то учатся, но ожидаемого результата мы, честно говоря, не получаем. Поэтому я уверен в том, что без «свежей крови», молодых, профессионально подготовленных специалистов, и без прямой конкуренции между управленцами невозможно двигаться вперед.

Валерий Вакуленко:

— Нашей фирме уже 16 лет. Из них пятнадцать я применял систему пожизненного найма. За 15 лет я нико-

го не уволил. Но в прошлом году впервые решился. Я понял, что подобным патерналистским отношением делаю плохо сотрудникам. Когда выходят на рынок, у них есть шанс встряхнуться, активизироваться. Но если волка долго держать без леса, то, когда он попадет туда, его съедят. Так и в бизнесе. Не просто было себя перестроить.

Мне понравился термин «неманипулятивное управление». Я буду рад, если что-то подобное появится и в жизни. Была этика личности. Это Карнеги: улыбайтесь, чтобы продать. По сути — технология, как «втюхать» свой товар, если он не очень нужен. А есть этика характера, которая была 100–200 лет назад: прозрачный честный бизнес и отношения в нем. И сейчас мы возвращаемся к этому. В конечном счете, это более эффективно в бизнесе и обеспечивает более высокое качество жизни. Пример тому Финляндия: никакой нефти, никаких природных ресурсов. Но там уже третий год самая конкурентная экономика в мире, и во многом потому, что широко распространена протестантская этика, доверие друг к другу, на основе которых совершаются сделки, и гораздо более высокая степень кооперации, сотрудничества. ■

Непреодолимая тяга к MBA

Александр Романенко:

— Американцы в свое время были зациклены на том, чтобы обязательно учить, как больше продавать, больше зарабатывать. Еще лет 10 назад все их программы были направлены на это. В последние 7–8 лет все изменилось. Теперь они ориентированы на то, чтобы сориентировать человека на достижение успеха, чтобы у него все было в порядке со здоровьем, семьей, деньгами и бизнесом. Все эти факторы необходимо сбалансировать, чтобы были возможность и желание что-то улучшить, больше зарабатывать. Тогда и ком-

пания будет прогрессировать. Но этого, к сожалению, у большинства наших топ-менеджеров нет.

Мы уступаем зарубежным компаниям, потому что на Западе вкладывают намного больше денег в повышение квалификации, в рост людей, причем больше в разы. У нас же собственники почему-то считают, что надо вкладывать в оборудование, в технологию, а в людей — нет. Это ошибка, потому что можно потерять здоровье, власть, деньги, а топ-менеджера потерять нельзя. Если у тебя есть человек, который к тебе очень привязан, ты вложил в его го-

лову знания, то он после любого кризиса компанию поднимет.

Виталий Коваленко:

— Я согласен: чтобы человек был грамотным и рос быстрее, ему нужен определенный кругозор, который дает бизнес-образование. Но MBA — это не главное. И проблема не только в том, что выпускники MBA просят больше денег. Кроме них они ожидают еще и возможности самореализоваться, используя полученные знания и опыт, которые у них есть. Очень часто мы видим лишь цену человека, но не совсем понимаем, что можем полу-

чить от него. Порой мы не можем оценить стоимость его опыта, знаний, компетенций. Проблема в том, что менеджеры имеют очень разные знания и практический опыт.

Валерий Вакуленко:

— Мотивация топ-менеджера в немалой степени зависит от того, с кем он имеет дело. Сейчас многие руководители, особенно с МВА, не очень-то хотят идти к «жлобам», даже за большие деньги. Понимают, что «не сахар» будет с самодуром. Это тоже важный мотивирующий фактор — «качество» собственника.

Десять лет назад у меня был такой случай. Я приехал в свой родной город Сочи, где один из санаториев был в очень плачевном финансовом состоянии. Я стал предлагать технологию его продажи человеку, которого мне посоветовали в администрации (как потом выяснилось, «очень авторитетному»). Я кандидат экономических наук, имею не один сертификат по коммерческим инвестициям, в том числе международный. Начал объяснять все «по науке». А меня остановили и говорят: «Да что там твой маркетинг. Я вот министру одному (не буду называть его фамилию) предложил: “Купи санаторий за 15 миллионов — три миллиона твои”. Он и купил, вот и весь маркетинг».

Виктор Харченко:

— В капиталистических странах есть ассоциации и клубы топ-менеджеров. У нас же пока аналогичной системы нет. Недавно я был на 15-летию Союза промышленников и предпринимателей. Там говорили о том, что самая главная проблема сегодня — это нехватка кадров, прежде всего управленческих. С одной стороны, у нас сейчас идет смена поколений в бизнесе, а с другой — мы просто не готовы сегодня даже на «тройку» управлять делами. Причиной тому — поголовная экономическая безграмотность.

Я тринадцать лет был начальником Балтийского пароходства, шесть лет — заместителем. Три года



Виктор Харченко,
вице-президент холдинга
«Парнас»

работал на Кубе заместителем торгпреда и советником посла и три года в ЦК КПСС – управлял всем водным транспортом страны. Из опыта скажу, что проблемы мотивации разрешимы. Необходимо только, чтобы руководитель понимал: главное – это люди. Тогда он и коллектив сохранит, и эффективность обеспечит.

Еще Иосиф Виссарионович сказал: «Кадры решают все», и тогда же была поставлена задача создать новое поколение управленцев. Для этого ввели систему номенклатуры, утверждения руководителей. Например, капитана судна утверждал ЦК КПСС, потому что он был абсолютно самостоятельной единицей, плавал по всему миру и самостоятельно принимал все решения на месте. И директора крупных предприятий тоже относились к номенклатуре ЦК КПСС.

Андрей Бугров:

– Каждый должен понимать, для чего ему нужен MBA. Если для корочки или чтобы получать свою десятку в месяц, то, может быть, и не имеет смысла. MBA необходим, если, поработав, начинаешь понимать, что тебе не хватает знаний, жизненного опыта или нужно дополнительное образование, чтобы, как говорится, связать в канат отдельные веревочки. И это – совместная задача как собственника, так и менеджера.

Для собственника очень важно определить, действительно ли нужно



Андрей Бугров,
заместитель генерального директора
компании «Глобус-Лизинг»

развивать человека, стоит ли в него вкладывать ресурсы. Я работаю в компании почти 8 лет и, пройдя определенные этапы развития, понимаю, что это было верное решение, когда компания не побоялась в самом начале сделать ставку и на опытных людей, и на тех, кого они сами вырастили. Причем учеба – это ведь не обязательно MBA. ■

