

Аксиома менеджера: «Работника нужно эксплуатировать!»

Что отличает хорошего управляющего от посредственного? Как заставить работников лучше работать за меньшие деньги? Почему только один из каждых десяти латвийских менеджеров заслуживает своей зарплаты, а других можно смело выгнать на улицу? Об этом и многом другом в интервью *Телеграфу* рассказал известный консультант, рижанин Александр ФРИДМАН.

Прорабы на «порше»

— В Латвии уже четвертый год длится кризис. Каким образом ведут себя в нем отечественные менеджеры? Не чувствуется износ латвийских управленцев?

— Кризис — внешний фактор, от которого некуда деться. Дело не в износе управляющего, а в уровне его квалификации. Если она достаточная, то руководитель находит комплекс решений, в том числе и кризисных.

В Латвии кризису предшествовал бум, во время которого многие решили, что, как поется в гимне, Бог благословил Латвию, в результате чего возник синдром «прораба на «порше». У многих управляющих тогда возникло ощущение, что бизнес идет благодаря их гениальной прозорливости. В итоге они стали совершать поступки несовместимые с жизнью. Последствия не заставили себя ждать: как атомный гриб начал расти пузырь, который обслуживало огромное количество компаний.

Но вот попутный ветер закончился. Вдруг оказалось, что те телодвижения, взмахи рук и шаманские пляски, которыми пользовались управляющие, перестали работать. Что многих поразило и чуть позже разорило.

Я хочу сказать, что в любом кризисе побеждает только компания с хорошо отлаженной системой управления. Только так, а не при помощи примочек и фокусов, нужно вести бизнес. А если предприятие в благоприятное время не отводит часть прибыли на развитие в том числе и системы корпоративного управления, то оно проигрывает. Дело в профессиональной грамотности руководителя.

— Отлаженная система управления — звучит просто. Как ее наладить?



ОКОЛО 90% МЕНЕДЖЕРОВ ЛАТВИИ ПРОФНЕПРИГОДНЫ.

М.Морганс

— Часов этак за 16 двухдневного семинара можно было бы рассказать, что такое система управления, как ее настраивать, как с ней работать.

Быть или казаться

— Как вы оцените качество латвийских менеджеров? — Около 90% менеджеров Латвии профнепригодны. Этот процент одинаково справедлив для всех постсоветских стран. И если кто-то думает, что, вступив в Европейский союз, наши люди пропитались таинственной аурой европейского менеджмента, то глубоко заблуждается.

— В чем конкретно проявляется непригодность?

— Главное — за управлением мало кто признает право на профессию. А управление, как и любая другая профессия, не прощает дилетантизма. Пока вы в этой профессии не сильно охалничаете и находитесь в рамках относительно благоприятных условий, вы еще работаете. Но как только выходите на серьезное поле, оказывается, что вы ничего не знаете.

Управленческая квалификация предполагает набор

СПРАВКА

Александр Фридман родился в 1959 году в Одессе. Окончил Рижский политехнический институт. С 1988 года в качестве соучредителя и директора занимался оптовой торговлей и производством спортивного оборудования. В 1993 году стал бизнес-консультантом. Является управляющим партнером консалтинговой компании *Amadeus Group* (Латвия). С 1993 года в качестве консультанта реализовал более 100 проектов (Латвия, Россия, Украина, Казахстан). Член совета акционеров и совета директоров ряда компаний в качестве независимого директора, отвечающего за стратегическое развитие бизнеса. Автор книги «Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных». Автор методики обучения руководителей «*Homo Boss*: Человек Управляющий».

системных знаний и осознанность управленческих действий. Но если руководителя попросить перечислить его обязанности в оперативном управлении, то большинство не сможет четко их обозначить. Можно ли в таком случае ожидать от них системных действий? Профессии-нала опережает осознанность поступков и понимание того, какими инструментами получить результат.

Чем более разрозненные знания у руководителя, которые находятся на уровне «в

принципе я все знаю», тем хуже его компетенция. Альтернатива профессионалу — руководитель-интуит, действующий по «чуйке». В принципе, если пятилетнего ребенка попросить изобразить начальника, он с этим тоже справится. И зачастую взрослые тети и дяди также талантливо сценически изображают руководителя. До первого кризиса.

25 способов строительства моста

— И как же стать профессиональным управленцем?

— Я всего лишь могу дать свое видение. Но 19-летний стаж консалтинга показывает, что предлагаемые мною принципы работают. Прежде всего: управлению нужно учиться. Что зачастую этому мешает? Слишком прагматичный подход. Человек отвергает отвлеченные, по его мнению, знания и старается получить ответ на конкретный вопрос. Тем самым он уподобляется подростку, который хочет изучить математику, используя калькулятор. Как только в формуле меняется один знак, все его знания оказываются бесполезными.

Чтобы не быть таким «математиком», нужно знать принципы работы системы. Знающий принципы — найдет решение. Вот я и преподаю принципы. Ответов на конкретные вопросы не будет, но я могу рассказать о тех принципах, с помощью которых ответы можно найти самостоятельно. Ведь трудно представить себе книгу «25 способов строительства моста». Любой инженер скажет, что это бред. Точно так же и в управлении.

— Вы успели поработать во многих государствах. Ка-

НАГРАДА ЗА ТРУД

Классным менеджером стать не легче, чем выдающимся дирижером или заслуженным тренером. Однако игра стоит свеч. Топ-менеджеры в разных странах не устают поражать наемных работников своими зарплатами.

Латвия

Высокооплачиваемых латвийских менеджеров надо искать среди авиаторов, банкиров и связистов. Например, оклад бывшего президента *airBaltic* Бертольта Флика составлял 288 тыс. латов в год. Его сменщик Мартин Гус согласился работать за меньшие деньги — 234 тыс. латов в год. Глава распродаваемого *Parex banka* англичанин Кристофер Джон Гвильям зарабатывает около 170 тыс. латов в год. Для сравнения: его латвийский коллега оценен в пять раз дешевле — председатель правления государственного *Latvijas hipotēku un zemes banka* Роланд Панько в 2010 году сумел заработать «всего» 35 тыс. латов.

Среди отечественных топ-менеджеров, пожалуй, самой крупной зарплатой может похвастаться председатель правления *Lattelecom* Юрис Гулбис (на фото). Судя по его декларации, за год он заработал 226 тыс. латов.

На этом фоне как-то потерялся премьер-министр страны Валдис Домбровскис. По сравнению с Гвильямом и Гулбисом ему впору звонить в Рижскую думу и спрашивать, где сегодня раздают бесплатный суп. Доходы главы исполнительной власти Латвии в прошлом году сос-



тавлили 1911 латов в месяц, или 22,9 тыс. лата в год. То есть руководство страной в Латвии оценивается в десять раз ниже, чем управление компанией *Lattelecom*. То ли Домбровскиса недооценили, то ли Гулбиса переоценили. В целом менеджеры латвийских госпредприятий из-за сокращения бюджета и расходов на госаппарат много потеряли. В 2007—2008 годах большинство руководителей госпредприятий получали от 6 тыс. латов и больше. Сейчас — вдвое-втрое меньше. Например, глава *Latvijas Dziesmās* Угис Малонис в 2010 году получал в месяц 3 319 латов (почти 40 тыс. латов в год) — это в два с лишним раза меньше, чем в 2007-м: оклад 7717 латов, годовой доход — 92,6 тыс. латов.

Россия

Самым высокооплачиваемым российским менеджером в прошлом году стал первый заместитель председателя правления банка ВТБ Юрий Соловьев. Его годовой доход составил 25 млн долларов США (оценка *Forbes*). Соловьев уверен, что получает свои деньги не зря: «Когда люди говорят, что банкиры — это лентяи, паразитирующие на деньгах простых людей, они просто плохо представляют себе их работу». На втором месте с годовым доходом 15 млн долларов США оказался Михаил Кузовлев (на фото), еще один менеджер группы ВТБ. Ему предстоит заниматься реструктуризацией Банка Москвы, который перешел в собственность ВТБ.



Третье место в российском рейтинге занял бывший президент мобильного оператора МТС, президент АФК «Система» Михаил Шамолин с годовым доходом в 10 млн долларов США.

США

Годовая компенсация нынешнего исполнительного директора компании *Apple* Тима Кука (на фото), вставшего у руля незадолго до кончины легендарного Стива Джобса, составила 378 млн долларов США, что делает его наиболее высокооплачиваемым сотрудником в США в 2011 году.



Большая часть этой суммы, 376 млн долларов, приходится на акции самой *Apple*, которыми г-н Кук пока что владеет лишь номинально. Стать полноправным бенефициаром половины этих средств он сможет лишь через пять лет, а оставшаяся часть перейдет к нему в руки еще через пять. Тем не менее любопытно, что американский директор получает в 8832 раза (!) больше, чем полноценный премьер-министр целой страны под названием Латвия.

На втором месте в американском топе зарплат находится Джон Хаммергрэн из фармацевтической компании *McKesson*, чей труд в прошлом году был оценен в 131,2 млн долларов США. Третье место досталось модельеру Ральфу Лорену из одноименной *Polo Ralph Lauren*, который в прошлом году заработал 66,7 млн долларов США.

ковы отличия менеджеров разных стран?

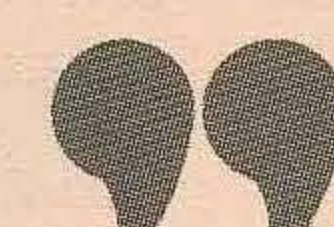
— Сразу отмечу, что все эти наблюдения очень обобщенные и усредненные. Тем не менее, российский менеджмент отличается неверием в фундаментальные законы. Ну, это понятно, русские — народ-богатырь, идет своим путем и так далее.

Латвии, наоборот, свойственно ритуальное исполнение правил менеджмента без понимания самих правил. Велико ожидание феншуйного эффекта от использования прямо-таки шаманских движений. Казахи учатся менеджменту и его исполняют. В Киргизии хорошо пашут, осознанно и целеустремленно. Что касается Запада... Там не отрицают базовых вещей в управлении. Им учатся, а потом «туго» применяют. Чужаки, одним словом (улыбается). — Прим. *Телеграфа*.

Что общего у человека и станка

— Не секрет, что на предприятиях Латвии произошло резкое уменьшение зарплат и бонусов. Как заставить работника «потерпеть», не убежать к конкуренту, да еще хорошо работать?

— Работника нужно эксплуатировать. Я не считаю, что это слово табуировано. Эксплуататор у нас ассоциируется с карикатурой толстого буржуа в цилиндре, который держит в цепях черного раба на фоне небоскребов.



ЕСЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЭКСПЛУАТИРОВАТЬ ПЕРСОНАЛ, ТО ПЕРСОНАЛУ ПЛОХО ОТ ЭТОГО ТОЧНО НЕ БУДЕТ.

А есть еще и инженер-эксплуатационник. К нему отношение уважительное, поскольку от него зависит работа механизмов и оборудования. Считается, что человека эксплуатировать плохо, а оборудование — хорошо. Но с моей точки зрения, разницы нет. Если только поставить в основу слово профессионализм.

Если профессионально эксплуатировать персонал, то персоналу плохо от этого точно не будет. Бывает ли плохо оборудованию, если его умело будет эксплуатировать инженер? Скажете, что станок — это не человек с характером? Но что такое характер? Это тактико-техническая характеристика (ТТХ), которую нужно знать и понимать. С людьми то же самое. К одному сотруднику ввиду его ТТХ на одной козе надо подъезжать, ко второму — на другой.

Тяни-толкай начальника — Как конкретно надо подъезжать к подчиненному?

— В моем понимании, в управлении персоналом должно быть три вектора: мотивация, принуждение и поддержка. Мотивация тащит, принуждение подталкивает, а поддержка все это движение обеспечивает.

Идея принуждения близнеца своего часто противоречит внутренним моральным устоям, и руководитель зачастую стремится избежать этого. До последней секунды управляющий старается не применять этот важный вектор, что заводит ситуацию в красную зону и в конце концов руководитель с криком «бляха-муха» вынужден принимать экстренные ме-

ры. Чего же в этом хорошего? Чем лучше ты умеешь принуждать, тем меньше этим придется в итоге заниматься.

А что является мотивацией? Улучшить результаты, остаться работать в компании. Если это не является мотивацией, то нет смысла вообще держать человека. В последние годы повсеместно говорится о том, что люди плохо трудятся потому, что у них плохая мотивация. Если бы это было так, они бы вообще не работали. Значит, нужно из них выжать все, на что они способны. Не должна компания нести чувство вины — раз мы не можем людям хорошо и много платить, значит, нужно снижать требования для них. Это неправильная мысль.

Менеджмент — это инструмент уравнивания человеческих желаний. Не может быть ситуации, когда одному хочется работать, а другому — нет. Прибыль компании не должна зависеть от настроения сотрудника. Иначе хвост будет вертеть собакой. Есть американская поговорка, что Бог создал всех лю-

дей разными, а полковник Колыт уравнил их в правах. Так и менеджер дан для того, чтобы, учитывая индивидуальные способности сотрудников, лишить их возможности работать неправильно. Хорошая система управления имеет низкую зависимость от персонала. Люди должны работать в системе, причем все их действия должны быть направлены только вперед. Если кто-то остановился, то тяжелая рука должна его взять за плечо и показать, что пора двигаться.

На дохлой лошади далеко не уедешь

— А если работник воспотривится?

— Вы не можете руководить человеком, для которого пребывание в компании вообще не является желательным. В любом предприятии есть определенный процент людей, которым все пофиг. В этом смысле японцы не зря говорят, что отбор важнее самой работы. Если мы выбираем человека с правильной психологией, то его потом можно мотивировать достаточно просто. Поэтому компания изначально на рынке труда не должна снижать требовательности к персоналу. Наоборот, из рынка нужно брать лучшее.

Да, таких людей немного и стоят они дорого. Но дохлая лошадь стоит дешевле, однако же как ее ни хлестай, она не поедет.

Алексей Дунда