

КОМП&НЬОН

Без политики. Только бизнес.

ПЕРЕЗАГРУЗКА

КАКОВЫ
ИСТОЧНИКИ
ВЛАСТИ

СОВРЕМЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ?

ВОЗМОЖНОСТИ И СПОСОБНОСТИ

18

страницы из
FORTUNE

28

ТОУТА СБИЛАСЬ С ПУТИ



Михаил Комиссарук:
«Мы считаем, что наше видение имеет право на существование, а пользователь рассудит»

26

ПЕРЕЗАГРУЗКА

must & read

ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Виталий ДЖУРИНСКИЙ:
«Руководитель не должен бояться инициировать необходимую ротацию кадров»

Игорь ДАЛИЧУК:
«К сожалению, делегирование полномочий зачастую провоцирует злоупотребление доверием»



18

В последнее время Африка привлекала не только футбольных фанатов, но и крупнейших сотовых операторов

14

В ФОКУСЕ

7

Главными источниками информации для украинцев остаются пресса и телевидение * Повышать работоспособность персонала могут, на первый взгляд, совершенно обычные элементы офисного дня * Одновременно с обновлением мировой экономики обновляются и риски, возникающие перед организациями всех секторов * В нынешних экономических условиях трудовая деятельность украинцев связана с целой вереницей страхов и опасений * Ухудшение показателя оборотного капитала зафиксировали почти две трети компаний, принявших участие в исследовании за 2009 г. * Служба *Евробарометр* провела исследование с целью узнать отношение граждан различных стран к личному предпринимательству

АКТУАЛЬНО

12

В украинских компаниях 12
В мировых компаниях 14

ДЕТАЛИ

16

Перспективы

Как консультанты и предприниматели продолжили фразу «Позитивная переменна, которая больше всего повлияет на мир, – это...» 16

КОМПАНИИ И ЛЮДИ

must & read 24

Чужой опыт

Предполагалось, что для реализации проекта потребуются 43-63 месяца и 750-875 млн. грн. Какую пользу можно извлечь из нереализованного проекта? 24

Подходы

Наращивая аудиторию, интернет-компания рассчитывает конвертировать ее в доходы 26

ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ



«Чем больше расстояние между повелевающим и повинующимся, тем меньше значения для первого имеют кровь и пот второго».

Дени Дидро

ОБОРЯ языком энциклопедического словаря, власть – это возможность и способность осуществлять свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей даже вопреки сопротивлению. У власти две основы (то есть откуда она происходит) – организационная и личностная и несколько источников (то есть через что данная основа используется). На организационной основе – власть вознаграждения, власть принуждения, нормативная власть. На личностной – власть примера (харизма руководителя), экспертная власть (власть знатока), власть убеждения, власть делегирования.

В дискуссии из цикла «Перезагрузка» **Игорь Даличук**, совладелец и президент ГК *Слобожанская строительная керамика*, и **Виталий Джуринский**, собственник и председатель правления *ВиДи Групп*, говорили о своем личном понимании источников власти современного руководителя (мы публикуем только фрагменты обсуждения).

На чем в современных условиях больше основывается власть руководителя компании?

Игорь Даличук: Я считаю, что власть сегодняшнего дня должна прежде всего базироваться на профессионализме, так как он дает главную силу руководителю. Менеджерская команда, бизнес в целом нуждаются в прочной опоре. Ее и обеспечивает понимание руководителем, собственником своих действий и целей, наличие у него видения и планов на кратко- и среднесрочную перспективу.

Виталий Джуринский: На мой взгляд, важно понимать, для чего конкретному человеку нужна власть, ведь она приносит не только удовлетворение, но и накладывает на ее носителя обязательства, ограничения. Для себя я такую цель в конечном итоге сформулировал, и она совпадает с той, которую имел Создатель, выпуская в свет Адама и Еву: мы должны быть здоровыми, богатыми и счастливыми. Дальше – простая логика. Например, чтобы быть богатым, нужно иметь бизнес. А чтобы бизнес был успешным, руководителю необходимы обширные и разнообразные знания. Поэтому их я поставил бы на первое место.

Власть, основанная на вознаграждении. Какие вы видите ее ограничения?

И. Д.: Прежде всего не надо забывать о том, что все люди разные, и поощрение, воспринимаемое одним как ценное и адекватное его усилиям, для другого оказывается несущественным. Это зависит

и от личности человека, и от должности. Так, для руководителя-собственника часто возможность реализовать собственные планы означает не меньше, а даже больше материального. Несмотря на плохую экономическую ситуацию, мы продолжали и недавно завершили строительство самого совершенного в Центральной и Восточной Европе завода. Сложностей было много: банкротство поставщика оборудования, необходимость уплаты ввозного НДС на оборудование, наличие на стройплощадке 500 человек девяти национальностей, одни из которых привыкли к круассанам, а другие могут не спать три смены... Но для меня было очень важно завершить этот проект, достичь цели. Топ-менеджеры же совершенно обоснованно рассчитывают на то, что если они добиваются бизнес-результатов, то их усилия будут адекватно вознаграждены. Понятие адекватности в данном случае субъективное. Для ее снижения у нас в компании существует система определения целей топ-менеджеров на год. Они могут быть как измеримыми (достичь такой-то энергоэффективности, производительности или продаж на единицу чего-то), производственными, так и личными. Степень достижения этих целей оценивается при решении о вознаграждении.

В. Д.: Одна из наших компаний в свое время стала дилером Toyota, и через некоторый период приехали представители импортерской компании разобраться, почему произошел спад в продажах. Первый вопрос ко мне был о системе вознаграждения. Я разложил схемы, инструкции, но меня остановили: «А сколько раз в день вы спускаетесь в отдел продаж, говорите добрые слова и подзадориваете людей?». Материальное и моральное вознаграждение всегда должны быть рядом, их нужно рассматривать в комплексе. И власть вознаграждения руководитель не должен делегировать. Ограничения здесь могут быть нормативные, когда, например, фонд оплаты труда не должен превышать определенного размера.

Как вы относитесь к такой позиции некоторых собственников: раз я плачу вам зарплату, значит, вы должны безоговорочно выполнять то, что я говорю?

И. Д.: В условиях рыночной экономики рабочая сила является объектом купли-продажи, это нормальный закономерный процесс. При приеме на работу я беседую с претендентами на должности руководителей и прямо говорю им, что мы будем менять людей до тех пор, пока не найдем правильных, и что уровень благосостояния работников во многом зависит от эффективности работы компании. Работник сам решает, принимать ли ему предлагаемые условия. Но и работодатель в процессе работы вправе задумываться, адекватны ли результаты работы сотрудника его вознаграждению. Баланс соблюдают трудно, поэтому люди порой и покидают компании. Но руководителю не следует бояться этих изменений. Гораздо хуже делать вид, что все хорошо, будучи при этом неудовлетворенным результатами. Нужно стремиться к лучшему. Около пяти лет назад мы вошли в работающий бизнес. Как акционер я не спешу с кадровыми переменами, стараюсь сначала узнать тех людей, которые уже есть. Поэтому первое, что я спросил у руководящей команды (их было девять человек), есть ли у них желание работать с нами как владельцами. Желание было, поэтому мы решили, что в течение года постараемся понять, получится ли у нас работать вместе и дальше. Еще спросил, есть ли у кого-то конфликты интересов, «свои» поставщики и т. п. И только один руководитель признался, что компания его брата занимается доставкой продукции. Но поскольку ее цены соответствовали рыночным, возражений у меня не было.

Через три месяца я собрал этих же людей и показал им на планшете многочисленные причинно-следственные связи, опутавшие компанию: кто работает, с кем, как отмывает и откатывает. Люди ведь понимали, что новый собственник неизбежно будет интересоваться подобными процессами, им была дана возможность начать меняться вместе с компанией, но они этого не сделали. А потому нам не пришлось ждать окончания года, и в один момент весь совет директоров был отправлен в отставку. Риск был огромный, так как разрушалась сложившаяся управленческая формула. Но на смену ушедшим стали приходиться новые люди, представляющие фактиче-





Виталий Джуринский:

«Руководитель не должен бояться инициировать необходимую ротацию кадров».

ски новую генерацию. Финансовый блок был первым, где следовало наводить порядок. За два года мы сменили нескольких финдиректоров. Только третий оказался правильным в нашем понимании.

В. Д.: Форма и содержание трудового соглашения четко определены законом. Но, к сожалению, на практике культура трудовых отношений не всегда высока. Многим из нас нужно менять свое отношение к труду. Если возникают противоречия, то они должны решаться в открытой дискуссии, и работники не должны бояться высказывать свои замечания в адрес руководства. Чтобы системно решать подобные вопросы, у нас заведено таким образом: еще до того как работник напишет заявление о приеме на работу, он посещает учебный центр, где знакомится с правилами внутреннего трудового распорядка, корпоративной культурой. После начала работы к новичку прикрепляется супервайзер, за его адаптацией следит учебный центр. А вообще, принимая человека на работу, мы пытаемся управлять рисками, связанными с его увольнением. Например, в наших правилах сказано, что перед тем как написать заявление на увольнение, работник должен поговорить с непосредственным руководителем, а при отсутствии результата – вышестоящим. Тогда у него не будет морального права заявлять, мол, я не был услышан, моими интересами никто не обеспокоен... К тому же нужно дать возможность утихнуть эмоциям, нельзя под их влиянием принимать решения.

Это все относится к тем случаям, когда мы не хотим потерять сотрудника. Но руководитель не должен бояться инициировать необходимую ротацию кадров. Например, у наших партнеров, японских компаний с их известными трудовыми традициями, ключевой показатель текучести кадров установлен в 20% в год. Так много потому, что они учитывают и переходы между подразделениями. Мы для себя установили такой показатель в 15%. В данной ситуации исходило из того, что человек не должен работать в одной должности на одном месте более семи лет.

Власть, основанная на принуждении. О чем здесь важно помнить?

И. Д.: Я вообще стараюсь редко наказывать. Если что-то не складывается с подчиненными, то лучше разобраться в причинах. И если они непреодолимы, то лучше сразу расстаться, чем прибегать к каким-то мерам принуждения. Возможно, это связано с тем, что я взаимодействую в основном с топ-менеджерами, а не с рабочими. К тому же наказание отдельного сотрудника может привести к негативным последствиям для компании, поэтому, даже наказывая человека увольнением, мы стараемся расстаться с ним корректно, выполнив все свои обязательства перед ним. Подобным образом должны поступать работники по отношению к обязательствам перед компанией.

В. Д.: Если не рассматривать каких-то специфических случаев, то наказание – это санкция за неисполнение взятых обязательств. И наказаний должно быть немного, тогда они действенны. Да и проще, и приятнее раздавать награды, чем выступать в роли деспота. На эмоциональном уровне потребность наказать возникает, если, как говорится, накопело. Но и этим процессом тоже можно легко управлять – нужно сократить количество поводов для наказаний. Для этого следует четко, до мелочей описать процессы. Например, если вы считаете, что в вашем процессе продаж важно, чтобы присутствовала визитка, то необходимо это написать. Если важна униформа, то описать и ее. Когда в 2001 г. я впервые столкнулся с подобной мелко-

Игорь Даличук:

«К сожалению, делегирование полномочий зачастую провоцирует злоупотребление доверием».

подробной регламентацией правил, то был удивлен. Но потом убедился: раз это полезно для продаж, то нужно писать и не стесняться. Ну а если есть четкий стандарт, то контролировать его исполнение относительно легко. И наказание в случае необходимости будет налагаться согласно процедуре.

Что же касается штрафов, то я убежден: любое стимулирование, основанное на них, будет сталкиваться с противодействием. Поэтому лучше, например, не штрафовать за невыполнение планов, а разработать систему премирования за их выполнение, за соблюдение стандартов качества.

И. Д.: Работая в компании, человек должен понимать, что какой-то финансовый минимум ему обеспечен. Но чтобы получить больше, ему необходимо стремиться к повышению результативности бизнеса компании. Тем более сейчас, когда возможности компаний по материальному стимулированию персонала значительно снизились. В нынешних условиях работодатель должен быть осторожен, намереваясь применять штрафы.

Власть примера основана на силе личности человека. Харизма для руководителя – это всегда плюс?

В. Д.: Харизма и больше ничего – это плохо. Харизма хороша только в дополнение к другим достоинствам руководителя. Увольнение руководителя, обладающего харизмой, обычно чревато большими потерями для бизнеса. Любой собственник мечтает, чтобы была система, а не личность. Если мы откроем 15 книг по ведению бизнеса, то в 13 найдем похожие рекомендации.

Харизма обязательно нужна лидеру. Быть руководителем учат, но лидер – это во многом состояние души. Лидерские качества можно развивать, но они должны быть у человека изначально.

И. Д.: Я могу только немного дополнить. Для бизнеса вопрос персонального лидерства является одним из самых важных. Лидерская позиция может притупляться, если не ставить дальние цели и ограничиваться достигнутым, если перестать концентрироваться на прорывных направлениях и идеях, которые позволяют двигаться вперед, какой бы сложной ни была внешняя ситуация. Людям, которые представляют себя лидерами, очень многое хочется успеть сделать, для этого никогда не хватает 24 часов в сутках, поэтому важно уметь управлять своим временем и чем-то жертвовать.

Власть делегирования. Сила ее в том, что руководитель дает возможность подчиненному обеспечить потребности более высокого уровня, такие как самовыражение или потребность в той же власти. Если рассматривать делегирование как источник власти, какие вы видите его ограничения?

В. Д.: У нас двухуровневая система управления. Есть дочерние компании, которые занимаются операциями, и управляющая компания. Соответственно часть задач делегирована «дочкам» и их руководителям, что позволяет им быть более эффективными. Но не делегируется то, что может быть прерогативой только управляющей компании, например, вопросы стратегии. Точно такой же принцип действует и при делегировании лично руководителем. При этом не нужно забывать, что в основе делегирования лежит не субъективное желание, а объективная необходимость, потому что один человек не может одновременно иметь более десяти точек внимания.



И. Д.: Согласен, что делегирование неизбежно, однако есть и такие вопросы: кому делегировать, что делегировать, какова при этом будет обратная связь? У нас в компании есть свод корпоративных правил. Их в списке 22, и все они взяты не из книг, а сформулированы фактически жизнью, найдены в процессе анализа пробоев, случавшихся в работе. Эти правила помогают в процессе делегирования, который должен быть четким и прозрачным, иначе он станет неуправляемым. И в чем я еще убедился – над делегируемыми полномочиями нужен дополнительный контроль. Помимо финансового и операционного контроля, должен быть внутренний аудит или ревизии, чтобы иметь возможность управлять рисками, которые могут возникнуть вследствие делегирования полномочий. Невозможно, сидя в головном офисе, например, понять, корректно ли количество операций, выполняемых в настоящее время на объекте, удаленном на 300 км. Это же относится и к массе других вещей. К сожалению, делегирование полномочий зачастую провоцирует злоупотребление доверием. Конечно, можно говорить, что ты контролируешь результат, а остальное тебе не важно. Но при этом могут про-

Генрих Манн: «Власть бесполезна и непрочна, если все подчинено только ей, а не идее, которую она олицетворяет»

Восемь правил сохранения эффективности

В теории известны принципы эффективной власти. Нарушение их почти автоматически ведет к разрушению власти. Эти принципы таковы.

- **Сохранение.** Данный принцип требует от руководителя отношения к власти как к единственно подлинной ценности, которая у него имеется и за которую необходимо бороться. Все остальные ценности (в том числе богатство и жизнь) – лишь производные от власти, которые с ее потерей безвозвратно исчезают.
- **Своевременность.** Руководитель для создания собственного имиджа и восприятия в глазах людей должен представляться тем единственным, кто сейчас сможет наиболее полно и эффективно распорядиться властью для блага самих людей.
- **Действенность.** Власть не должен пассивно сараться перед обстоятельствами, а в силу своего положения обязан уметь справляться с ними, подчинить их себе, заставить работать в свою пользу.
- **Адекватность.** Найдутся критики и недовольные любой властью. От того, каким образом власть реагирует на недовольство, зависит восприятие самой власти. Действие власти по отношению к недовольным должно быть адекватным их действиям.
- **Легитимность.** В идеале оптимальное средство удержать власть – опора на закон (в широком его понимании). Конфликт с законом, как правило, снимается отставкой, изменением норм, их поправками.
- **Поддержка.** Любая власть должна обеспечить себе социальную опору. Если она сможет создать группу людей, которые будут четко понимать, что своим успехом они обязаны именно ей, то власть получит с их стороны необходимую поддержку.
- **Скрытность.** И власть, и властитель должны быть в какой-то мере недоступными и даже необъяснимыми для людей. Власть должна быть покрыта неким налетом таинственности. Властитель не должен раскрываться в полной мере. Люди не могут и не должны быть свидетелями его мыслей.
- **Понимание.** Действия власти и ее цели должны быть понятными для людей. В противном случае от них будет невозможно добиться правильного и полного исполнения указаний.

Власть по праву должности

Нормативная власть, связанная с должностью, имеет ряд особенностей. Она обезличена, поэтому недовольство подчиненного во многом связано с должностью, а не с личностью руководителя. Она в значительной мере предсказуема, потому не вызывает чувства страха. В обмен на признание такой власти подчиненный получает ощущения принадлежности к определенной социальной группе (и тем самым удовлетворяет свою потребность в ассоциации) и защищенности (потребность в безопасности). Поэтому данная власть наиболее эффективна в отношении людей, мотивированных на безопасность и причастность, и не всегда действенна для тех, чьи потребности связаны с признанием и самоутверждением. Кроме того, такая власть тяготеет к консервативности, поскольку любые преобразования разрушают ее.

исходить негативные внутренние процессы, ликвидация последствий которых, когда они скажутся на результате, потребует значительно больше усилий и средств, чем могло бы быть в случае раннего их обнаружения.

По вашему опыту, насколько право собственности добавляет вам власти для операционного управления бизнесом?

В. Д.: Я не хотел бы, чтобы сложилось впечатление, будто я занимаюсь операционным управлением. Да, в кризис приходится порой нарушать данный принцип, но это временно. Всегда мешает, если собственник управляет бизнесом при наличии топ-менеджмента. Собственник не может быстро вникнуть в операционные вопросы, принятие решения затягивается, отчего страдает предприятие. У нас задача собственника состоит в определении рынка, положения компании на нем, формулировании бюджетной резолюции (норма рентабельности, затраты и т. п.). Операционный менеджмент, с которым у собственника заключены соглашения, все это реализует.

И. Д.: Конечно, нынешняя ситуация заставляет собственника быть ближе к операционному управлению. Это позволяет ему ощущать, правильно ли компания движется в заданном направлении. Кроме меня, акционером компании является ЕБРР, крупнейший европейский институциональный инвестор. Они миноритарии, их представитель входит в наблюдательный совет и обладает некоторыми правами блокирования решений. Но за последние несколько лет у нас не было конфликтов, связанных с управлением, во многом благодаря наличию четких корпоративных стандартов и процедур. В них же зафиксированы права акционеров по контролю операционной деятельности и прямо указано, что не входит в круг прав и обязанностей менеджмента. Таких пунктов немного. В их числе, например, то, что менеджмент не ведет переговоры по стратегическим вопросам. Мы запретили менеджерам заниматься пиар-деятельностью применительно к компании. Также мне дано право в любой момент отстранить топ-менеджера от работы с одновременным созывом наблюдательного совета, где я должен объяснить мотивы своего решения. Такие формальные моменты необходимы, чтобы упростить всю систему. Вообще наше соглашение акционеров благодаря ЕБРР описывает гораздо больше сложных моментов, чем предписывает украинское законодательство. Например, что будет, если я как мажоритарный акционер захочу продать свою долю. Есть и специальный раздел о репутационных рисках.