

*М.В. Вишнякова*



# **ОХОТА НА МЕНЕДЖЕРА В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД**

*Книга для эффективных собственников  
и вменяемых менеджеров*

Марина Вишнякова

**ОХОТА на МЕНЕДЖЕРА  
в кризисный период. Книга для  
эффективных собственников  
и вменяемых менеджеров**

«Издательские решения»

**Вишнякова М. В.**

ОХОТА на МЕНЕДЖЕРА в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров / М. В. Вишнякова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-504905-6

Эта книга издана в электронном варианте по многочисленным просьбам читателей, купившим ее еще в 2009 году. С тех пор она служит настольным пособием всех менеджеров по персоналу в РФ и странах ТС. Рецепты и формулы, размещенные в ней, не устаревают.

ISBN 978-5-00-504905-6

© Вишнякова М. В.  
© Издательские решения

## Содержание

Рецензии	6
Предисловие ко второму изданию	11
Вместо предисловия	13
Часть 1.	14
Глава 1.	14
§1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПОНЯТИЯ	14
§2. МИФЫ И ЗАБЛУЖДЕНИЯ	19
Глава 2.	25
§1. ОСНОВНЫЕ АРЕАЛЫ ОБИТАНИЯ МЕНЕДЖЕРА	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

**ОХОТА на МЕНЕДЖЕРА  
в кризисный период  
Книга для эффективных собственников  
и вменяемых менеджеров**

**Марина Васильевна Вишнякова**

© Марина Васильевна Вишнякова, 2019

ISBN 978-5-0050-4905-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Рецензии



### **Сергей Павлович Мясоедов**

Ректор ИБДА АНХ при Правительстве РФ,  
Доктор социологических наук, профессор

За последние годы мы забыли, что такое дефицит хороших книг, столь привычный в период плановой экономики. Книг выходит множество, на любой вкус и жанр. Одновременно приходится признать, что и у менеджера, и у профессора-менеджера, коим является автор этих строк, жизнь всего одна. И прожить ее, как известно, надо так, чтобы не было мучительно больно... И так далее... *Так надо ли читать еще одну книгу по менеджменту человеческих ресурсов? Что она может добавить к сотням аналогичных книг, книжек, брошюр и пособий?*

Помню, я задавал себе этот вопрос, открывая пару лет назад первое издание этой книги. А потом (что для меня вообще-то не характерно), я перечитывал или пересматривал отдельные части этой книги довольно много раз. Я не люблю читать псевдонаучную жвачку на методические темы, которую обильно производят мои коллеги по педагогическому цеху, вузовские профессора. Отсутствие первичного, взятого из жизни материала и опыта они стремятся заменить длинными сложноподчиненными фразами и нагромождением специальных терминов. Нормальные люди, а, тем более, нормальные менеджеры такие заумные книги не читают, и читать не будут. Даже если книги рекомендованы, как лучшие учебники, всеми образовательными министерствами стран СНГ разом: неинтересно, заумно и в практическом плане бесполезно.

Книга «Охота на менеджера в кризисный период» отличается от такой литературы. Во-первых, это книга интересная. Она написана удивительно сочным языком, с обилием неожиданных сравнений и обобщений. Во-вторых, это книга полезная. Она писалась профессионалом практиком для практиков и профессионалов. Это, наконец, книга умная. Она не подсказывает простых и практически не реализуемых решений тех или иных сложных ситуаций, связанных с рекрутментом, трудоустройством, мотивацией и т. п. Она через цепочки логически выстроенных фактов и примеров из жизни помогает читателю самому принять те или иные решения, помогая выделить и «примерить на себе» важнейшие аргументы «за» и «против». Из всего сказанного **следует первый и очевидный вывод – эта книга заслуживает того, чтобы ее, уж если и не читать внимательно, то хотя бы внимательно пролистать.** Не сомневаюсь, что уже с первых страниц вы найдете для себя много интересного. И вам захочется продолжить чтение более внимательно.

**Вывод второй – каждый ищет в книгах то, что улавливает в жизни, что подтверждается собственным практическим опытом и в то же время плохо поддается формулированию.** Отсюда то, ради чего мы читаем хорошие книги по менеджменту – так называемый «эффект узнавания»: я видел это, я чувствовал также, но не мог сформулировать и понять почему это так... В книге Марины Вишняковой «эффект узнавания» присутствует

езде. Причем, как мы уже отмечали, выводы и соображения формулируются легко и точно, в форме афоризмов или почти афоризмов.

*О неэффективных собственниках.* Позволю себе длинную цитату, которую с удовольствием привожу или пересказываю на учебных занятиях по программам МВА и EMBA. «Кто такой неэффективный собственник?» – задается вопросом Марина Вишнякова. (Отметим, что актуальность этого вопроса в условиях финансово-экономической рецессии еще более повышается). Далее следует замечательное определение и простая рабочая классификация: «Обычно это две большие категории граждан:

*первые относятся к классным специалистам узкого профиля, обычно чего-то тяжелого машиностроительного или добывающего, знают про свое предприятие все и совершенно не реагируют на требования рынка, ибо не привыкли жить в нем. Так называемые «красные директора» относятся именно к этой категории. Они «унаследовали» предприятие в ходе первой волны приватизации, став акционерами заводов, на которых трудились всю предыдущую социалистическую жизнь. «Красные директора» – честные служаки, работающие на износ и – в абсолютно не рыночном мире. Именно этот факт – НЕ рыночность, т. е. НЕ потребительский характер производства, НЕ клиенториентированность, НЕ гибкость, НЕ умение вовремя прогнозировать изменение требований рынка и превращать это в изменение продукции, делая ее в конкурентоспособной – обуславливает их неэффективность как собственников в современных условиях.*

*Вторые – хуже. Они стали собственниками предприятий в результате использования административного ресурса. В отрасли не понимают почти ничего. В управлении – еще меньше. Основная их компетенция – в наличии «связей» разного уровня в государственных и окологосударственных структурах. Чутье рынка, столь необходимое для эффективного собственника, подменено чутьем на тенденции в изменениях во властных структурах. Один генеральный директор крупного промышленного предприятия в Москве (работающий по найму, поэтому не входящий в рассматриваемые категории) назвал в частной беседе собственников второго типа «бройлерами» – и пояснил: голова маленькая (опыта и знаний не хватает), а ноги большие и мускулистые (приходится много бегать по властным и околовластным структурам, чтобы обеспечить свое присутствие в бизнесе).*

*В обоих случаях страдает предприятие, управляемое неэффективным собственником и, в результате – мы с вами, ибо неэффективное производство означает неэффективную экономику и неэффективную структуру того самого ВВП, который мы все стремимся удвоить#».*

С нашей точки зрения, лучше о неэффективных собственниках и «пильщиках бюджетных ассигнований» сказать трудно!

*Об антикризисных управляющих.* Не менее четко и лапидарно автор определяет бесплодность попыток заменить хороших менеджеров специалистами по так называемому «антикризисному управлению»! «Подобно тому, – пишет Марина Вишнякова, как обычные предновогодние скидки на товары в конце 2008 года повсеместно вдруг стали именоваться антикризисными, предлагаемые кадровыми агентствами управленцы тоже стали подаваться как мистеры, Вульфы<sup>1</sup>, «решающие проблемы». При этом как-то упускается из виду, что опыта решения проблем, возникших в 2008 году, специалисты не могли нарабатывать по простой причине – такого кризиса еще не было никогда. Были другие – с другим опытом успешных решений. Как сказал на заседании Ассоциации менеджеров России в своем докладе о кризисе 2008 года Владимир Мау, ректор АНХ при правительстве РФ:

---

<sup>1</sup> Известный персонаж из фильма Тарантино «Криминальное чтиво», способный за полчаса решить любые сложные проблемы©.

*«По поводу текущего кризиса есть две новости: хорошая и плохая. Хорошая состоит в том, что мы сейчас гораздо лучше готовы к кризису образца 1998 года, чем были в то время. Плохая новость – в том, что это НЕ кризис 1998 года».*

*Об офисном «планктоне». «Рост доходов при отставании производительности труда привел к появлению огромного количества т.н. „офисного планктона“ – отмечает Марина Вишнякова, – высокооплачиваемого и высокообразованного (в смысле, получившего образование в брендированных учебных заведениях) менеджерского состава среднего звена, абсолютно не умеющего действовать вне привычных схем, прогнозировать развитие ситуации, воплощать в жизнь антикризисные решения. Виртуальные деньги породили виртуальное управление виртуальными процессами. Это следует понимать так: не подтвержденные товаром, иллюзорные деньги породили иллюзию управления не существующими в реальности процессами. Задорого».*

И таких замечательных определений и наблюдений множество. Их цитирование можно продолжать до бесконечности... Однако прелесть книги в том, что на определения падает лишь небольшая часть удовольствия от чтения. Так, в книге читатель найдет довольно много грамотных и ясно обозначенных практических рекомендаций для ищущих работу менеджеров, для рекрутеров, которые ищут эффективных менеджеров, для хозяев предприятий, которые ищут сильных менеджеров и рекрутеров и т. д.

Так, если будучи хозяином или рекрутером, вы задумаетесь, как оценить эффективность менеджера, имейте в виду, что эффективный менеджер:

во-первых, всегда **«может отличить важное от срочного»**. Ведь срочные дела занимают массу времени, однако зачастую их важность преувеличена,

во-вторых, всегда **«выращивает команду хороших управленцев**, руководствуясь принципом «ничего не делай сам, если есть хороший зам». И это то самое умение делегировать более простые задачи на следующие слои управления, принимая итоговый результат, которого так часто не хватает нашим менеджерам и т. д. и т. п.

В новой «антикризисной» редакции книги читатель найдет и целый ряд отсутствовавших в первом издании разделов. Так, особый интерес, с нашей точки зрения, заслуживают новые разделы:

*# о совпадении и различии интересов заказчика и рекрутера, об их взаимоотношениях и антикризисной эффективности;*

*# о «брендинге работодателя и построении социальных сетей»;*

*# о проектном менеджменте, как о специфической форме деятельности, требующей определенных навыков;*

*# о последствиях кризиса среднего возраста среди представителей среднего класса России в условиях экономического кризиса и др.*

Несмотря на многочисленные жесткие оценки и далеко не радужные прогнозы по ходу изложения, книга завершается, в целом, на мажорной ноте. Основной вывод из книги видится нам следующим образом: побеждает тот, кто готов к борьбе и борется за свою карьеру и успех.

В подтверждение этой посылки автор приводит известные слова доктора Арманда Хаммера: «Когда я начинаю работать 14 часов в день, 7 дней в неделю, то мне начинает везти!», а также «правило трех не» для тех, кто временно потерял работу:

1. **НЕ паниковать.**

2. **НЕ рассылать резюме веерно по всем источникам.**

3. **НЕ соглашаться спонтанно, не раздумывая, на первое же предложение о работе.**

«Оценка любой ситуации, – пишет в заключении Марина Вишнякова, – зависит от того, как мы к ней относимся, как воспринимаем. И, значит, существующая финансово-экономическая ситуация – это отличный повод для работы над собой... Кстати, по-гречески само слово „krisis“ означает „решение“. Не „проблема“, как многие пытаются перевести, уж, тем более, не „отчаянье“, как некоторые хотели бы трактовать...».

И сама книга Марины Вишняковой «Охота на менеджера в кризисный период» рассчитана на то, чтобы помочь российским собственникам, менеджерам и рекрутерам грамотно принять решение в условиях кризиса. Причем это грамотное решение относится к самому важному элементу любой управленческой системы и любой компании – в какой бы части России или мира она не находилась. *Оно относится к эффективному использованию человеческого капитала.*

*Сергей Павлович Мясоедов  
ректор ИБДА АНХ при Правительстве РФ,  
доктор социологических наук, профессор*



*Радмило М. Лукич*

Марина для меня в этой книге выступила гидом, который показал мне очень интересный город. Да, я в этом городе и был и жил, но Марина показала мне его с другой стороны, заходила на новые места, да и старые открыла мне по своему, по новому. Свободно, очаровательно, выбирая места на свой вкус, но мне понравился и ее выбор и манера. Лишний раз убедился в том, что когда автор владеет тематикой, его изложение до безобразия простое. Вдобавок, книга написана на прекрасном языке.

Не делайте преждевременных выводов, что книга посвящена такой-то публике (HR и, люди ищущие работу или работников и т.д.). Книга замечательная и будет интересна всем причастным бизнесу и вообще, порою под названием думающие. Книга точно (!!!) для владельцев бизнеса и топов, и не менее для студентов, хотя (якобы) содержит много субъективных оценок, вроде как не до конца системная и т. д. Не так, книга годится для учебника, другое дело, что такого предмета на вузах пока нет, что-то вроде жизнелогии или подобно.

Немного личного: Марина мне понравилась как человек, 10 лет тому назад. Да, все говорили, что знающая девушка, специалист и все в таком духе. Но, вещественных доказательств ее выдающихся способностей у меня не было. Я просто не общался с людьми, с которыми она работала, и встречались мы всегда ненадолго и между делом. После прочтения этой книги, я уже знаю, что интуиция мне все правильно подсказывала: Марина исключительно хорошо понимает то, что делает. Она еще и любит то, что делает. Хуже всего, она и вас заставит любить то, что она делает! Почему? Наверно, потому, что мы все к этому причастны, а Марина это с нами обсуждает очень компетентно, вовлекая, заставляя думать, спорить, участвовать.

Приятного чтения!

*Радмило М. Лукич*



**Антон Стороженко**  
Партнер The Amrop Never Group

В жизни как, правило, автор для читателя является неким полумифическим человеком, порой просто фамилией. Для меня же автор книги, которую Вы сейчас держите в руках, является не просто автором очередной бизнес-книги.

С Мариной я познакомился в 1999 году, т.е. задолго до появления ее первой книги. Сначала как с потенциальным кандидатом, а спустя некоторое время Марина стала клиентом нашей компании. Её всегда отличала удивительная проницательность, способность «просвечивать» людей и «высвечивать» проблемы. И все это было приправлено ее неповторимым чувством юмора, что придавало нашему сотрудничеству особое измерение – разительное от отношений с другими клиентами и поэтому столь ценное.

Марине довелось работать в очень разных индустриях, в компаниях с высокими темпами развития, географической представленности, но всегда в организациях с частным российским собственником (собственниками) и поэтому ее «полевой» опыт особенно интересен своей абсолютной реальностью.

Книга у Марины получилась живая, заразительная, с чувством юмора на уровне белой зависти, в чем-то может быть небесспорная, но абсолютно точно позитивная и мотивирующая на достижение новых высот в бизнесе и жизни.

А что же еще нужно нам с Вами в нынешнее время?

*Антон Стороженко*  
*партнер The Amrop Never Group*

## Предисловие ко второму изданию

*И если перестать выть и искать плохое, я сам не понимаю, как быстро вы во всем разобрались.*

**М. М. Жванецкий**

Мы хотим поблагодарить всех читателей, приобретших первую книгу «Охота на менеджера», так как интерес, проявленный к данной теме, дал нам возможность подготовить второе издание. Изменились и продолжают меняться экономические условия, часть стран переживает рецессию, часть – только готовится к ней. Кризис затронул все привычные механизмы регулирования экономики и финансов, а, следовательно, дает широкие возможности для экспериментов в области создания новых инструментов.

Что вызвало современный кризис? Ответ на этот вопрос – к моменту подготовки второго издания – еще не созрел. Кризисы, подобно всем живым существам, в начальной, зародышевой фазе все похожи друг на друга. А глобальные отличия, то есть конкретные лапки, ушки и хвостик очередного дракончика, появляются уже некоторое время спустя.

Для нас, людей, живущих в период 2007—2009 годов, то есть, во время глобального мирового кризиса, есть хорошая новость: **МЫ ВСЕ УЖЕ ПОПАЛИ В ИСТОРИЮ**. Наша с вами жизнь и попытки преодоления тяжелых времен лягут в основу большого количества масштабных аналитических трудов финансовых, экономических, социологических гуру следующих эпох. Этим можно гордиться: нас не забудут. Мы живем яркую жизнь в яркое время. Однако есть вопрос, который не может не тревожить даже самых оптимистичных современников: **в КАКУЮ ИМЕННО историю мы попали?**

И вот тут вступает в действие чудо, в которое мы верим, и хотим поделиться этой верой с читателем.

По нашему глубокому убеждению, мы все живем в рамках созданных нами же сценариев. Роль сценария, находящегося у нас в голове, в том, как складывается наша жизнь, является определяющей. Потому что сценарий задает разные трактовки одних и тех же событий. А разница в трактовках, в отношении порождает различные способы проживания одних и тех же явлений. Если у человека в голове сценарий окончания жизни в нищете, то он умрет нищим, даже если вы дадите ему миллион дензнаков. Если человек определяет для себя роль успешного лидера, то он будет ощущать себя таковым – даже если наиболее благодарными его последователями будут ящерицы в пустыне Гоби.

Эта книга – рассказ о предпосылках разных сценариев в управлении людьми в разные моменты жизни предприятия, страны, рынка, персоналий. Соответственно, читатель сам может собрать для себя из предложенных «запчастей» наиболее комфортную модель выхода из той или иной ситуации. И тем самым – создать свой собственный сценарий. Либо изменить предложенные «запчасти» в нужную для себя сторону. Мы не ограничиваем фантазию читателя, наоборот – мы изо всех сил стараемся спровоцировать вас, дорогие друзья, на самые разные мысли и предположения.

Мы по-прежнему оставляем на совести автора все выводы, сделанные в книге, так как представляемый вариант не является учебником, а, следовательно, не содержит истин и тем более – доказательств. Мир богаче наших представлений о нем, поэтому из каждого представленного здесь сюжета можно сделать равнозначно правильный или неправильный вывод. Что одно и то же в любых исследованиях людей, ибо именно непредсказуемость человеческих поступков, эмоциональность в бесстрастных изначально ситуациях и попытки объяснить необъяснимое делают столь привлекательным процесс познания самих себя.

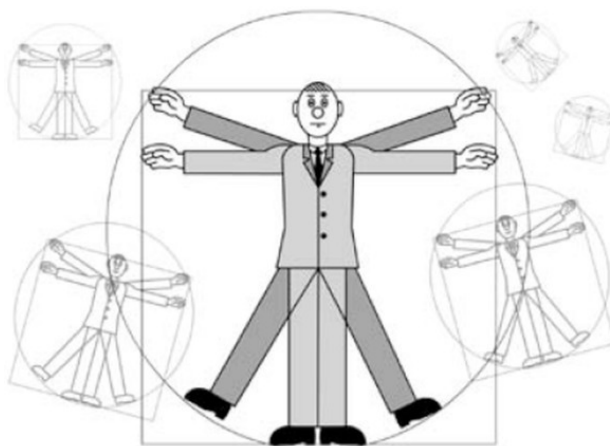
По сравнению с предыдущим изданием мы обновили некоторые примеры, расширили спектр используемых инструментов, отдельно рассмотрели категорию специалистов, именующих себя «менеджерами проектов», выявив особенности проектного мышления по сравнению с функциональным. Мы намеренно не убрали кажущуюся противоречивость некоторых суждений, поскольку искусство управления является, на наш взгляд, сугубо контекстным. То, что кажется неприемлемым в одной ситуации, служит отличным решением в другой. То, что всегда было эффективным и проверенным методом, вдруг перестает работать только потому, что прошло время, и изменилась мода. Слово «мода» как нельзя лучше описывает наше отношение к исследуемой и описываемой теме. Модные новинки редко сходят с подиума в жизнь в неизменном виде. Они лишь задают тенденции, отмечают особенности, показывают направление размышлений при составлении гардероба следящего за своим имиджем человека. При этом именно в моде мы находим подтверждение мудрости: новое – это лишь хорошо забытое старое. Правда, с нюансами. Поэтому мы оставляем во втором издании как те рекомендации, которые некоторым могут показаться очевидными, так и предлагаем новые решения: новые, наверняка, лишь постольку, поскольку ими давно никто не пользовался. А поиском нюансов предлагаем заняться читателю во время просматривания текста этой книги по диагонали.

## Вместо предисловия

Материал этой книги целиком и полностью находится на совести автора, ибо содержит частные мнения, личностные обобщения и произвольные выводы, выбранные автором в качестве критериев оценки и прогнозов развития самой неформализуемой и непредсказуемой категории людей, именующих себя менеджерами. Интерес к этой крайне разношерстной группе у широкой общественности настолько велик, что вызвал к жизни большое количество методов исследования – от стандартных, приводящих к рождению определений и понятий, до нетривиальных творческих, приводящих к появлению новых шоу: например, организации выставки живых менеджеров ([www.managex.ru](http://www.managex.ru)), где автору довелось побыть экспонатом. Единого понимания явления пока не возникло, что дает упоительную возможность для появления разных трактовок, мифов, слухов, ловушек и прочих элементов народного творчества. Воспользуемся ею!

# Часть 1. ОХОТА НА МЕНЕДЖЕРА

## Глава 1. КТО ТАКОЙ — МЕНЕДЖЕР?



*Он пробыл в своей должности пятнадцать лет, и за это время я узнал о нем множество историй. И, если сумею, я расскажу их все по порядку, потому что это очень интересные истории.  
И. Бабель. «Одесские рассказы»*

### §1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПОНЯТИЯ

Прежде чем приступить к подробному жизнеописанию менеджера, попробуем определить, кто же это такой?

Определение понятия «менеджер» содержится даже в Большой Советской Энциклопедии. Не будем приводить его целиком, ибо оно может занять почти весь объем данной главы. Основная суть показана уже в первом абзаце:

#### **Менеджеры**

*(англ., единственное число manager, от manage – управлять), специфический социальный слой современного капиталистического общества, включающий наёмных профессиональных управляющих (директора предприятий, руководители отдельных подразделений концернов, трестов, синдикатов и т.д.). Ещё в середине 19 в. К. Маркс отмечал значение профессионального управляющего, само существование которого доказывает паразитизм капитали-*

*ста-собственника, отстранившегося от участия в процессе производства. Рост количества акционерных обществ в значительной мере усилил роль М.*

Согласно данному определению, в советском государстве менеджеров не было, так как не было паразитов-собственников, паразитизм которых могли демонстрировать миру особо успешные профессиональные управляющие. Видимо, именно отсутствие исторических корней обусловило невероятный дефицит на рынке труда РФ эффективных «профессиональных управляющих»!

Более современные источники (например, электронный словарь glossary.ru) дают следующее определение:

***Менеджер***  
***Управляющий***  
***Manager***

*Менеджер – наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений.*

Приведенные определения имеют общее видение менеджера: это наемный работник, занятый организаторской деятельностью в интересах субъекта собственности.

Мы провели опрос на данную тему на известном сайте e-executive, объединяющем более 60 тысяч менеджеров СНГ. В качестве респондентов мы выбрали менеджеров разного уровня иерархии – от генеральных директоров до руководителей групп из 2 – 3 человек. Компания, которую представлял тот или иной респондент, для нас особой роли не играла, так как сила практики нам интересней силы бренда. Основным условием выбора мнений была обязательность опыта работы респондента в качестве менеджера в течение не менее чем трех лет.

Результаты опроса привели к следующим дополнениям:

1. Менеджера отличает от других наемных работников, занимающихся организаторской деятельностью, взятие на себя репутационных рисков. То есть, менеджер может уничтожить себя как профессионала, если не сможет выполнить взятые на себя обязательства, гораздо быстрее, чем специалисты других направлений<sup>2</sup>.

2. Сущность работы менеджера заключается в том, чтобы поставить нужного человека в нужное место, четко сформулировать задачу и осуществить контроль<sup>3</sup>.

3. Менеджер – это начальник, изменяющий деятельность подчиненных путем воздействия<sup>4</sup>.

4. Менеджер – это расходный материал бизнеса<sup>5</sup>.

Таким образом, итоговое определение может звучать так: **менеджер – это наемный работник, организующий достижение результатов в интересах субъекта собственности силами других людей и несущий высокие репутационные риски.**

---

<sup>2</sup> Мнение Е. В. Корнева, директора ФГУП «Почта России» – УФПС МО.

<sup>3</sup> Мнение С. С. Карпова, исполнительного директора ЗАО Группа Контур Безопасности.

<sup>4</sup> Мнение Е.Г Масловского, бизнес-тренера.

<sup>5</sup> Мнение С. А. Славинского, генерального директора брендингового агентства Coffee In.

Гораздо более изящное определение, с нашей точки зрения, было дано еще в прошлом тысячелетии:

«Management is the art of getting things done through people» (с) Mary Parker Follett, 1924<sup>6</sup>.  
Что можно перевести как: **«Менеджмент – это искусство достижения результата усилиями других людей».**

Однако отличие данного определения от всех вышеприведенных в том, что оно совершенно не акцентирует внимания на том, в чьих интересах достигается результат.

Мы же считаем крайне важным факт работы менеджера в интересах субъекта собственности. Если менеджер – наемный, то его усилия должны быть направлены на удовлетворение интересов собственника. А если собственник – сам у руля? Он что – всегда и, что называется, по определению – действует в собственных интересах?

«Конечно!» – скажет большинство владельцев бизнеса.

«Не факт!» – скажет небольшое количество владельцев других бизнесов, назовем их инвестиционными, которые построены именно на тщательном вылавливании так называемых неэффективных собственников и отъеме у них активов.

Мнение по поводу слияний и поглощений, особенно недружественных слияний и поглощений, у общественности неоднозначное. Поскольку автор изначально заявил свои права на частное личное мнение, то укажем здесь его: у нас – СУГУБО ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ.

Кто такой неэффективный собственник? Обычно это две большие категории граждан:

**Первые** относятся к классным специалистам узкого профиля, обычно чего-то тяжелого машиностроительного или добывающего, знают про свое предприятие все и совершенно не реагируют на требования рынка, ибо не привыкли жить в нем. Так называемые «красные директора» относятся именно к этой категории. Они «унаследовали» предприятие в ходе первой волны приватизации, став акционерами заводов, на которых трудились всю предыдущую социалистическую жизнь. «Красные директора» – честные служаки, работающие на износ и – в абсолютно не рыночном мире. Именно этот факт – НЕ рыночность, т. е. НЕ потребительский характер производства, НЕ клиенториентированность, НЕ гибкость, НЕ умение вовремя прогнозировать изменение требований рынка и превращать это в изменение продукции, делаая ее конкурентоспособной – обуславливает их неэффективность как собственников в современных условиях.

**Вторые** – хуже. Они стали собственниками предприятий в результате использования административного ресурса. В отрасли не понимают почти ничего. В управлении – еще меньше. Основная их компетенция – в наличии «связей» разного уровня в государственных и окологосударственных структурах. Чутье рынка, столь необходимое для эффективного собственника, подменено чутьем на тенденции в изменениях во властных структурах. Один генеральный директор крупного промышленного предприятия в Москве (работающий по найму, поэтому не входящий в рассматриваемые категории) назвал в частной беседе собственников второго типа «бройлерами» – и пояснил: голова маленькая (опыта и знаний не хватает), а ноги большие и мускулистые (приходится много бегать по властным и окол властным структурам, чтобы обеспечить свое присутствие в бизнесе).

В обоих случаях страдает предприятие, управляемое неэффективным собственником и, в результате – мы с вами, ибо неэффективное производство означает неэффективную экономику и неэффективную структуру того самого ВВП, который мы все стремимся удвоить. Удвоение за счет добывающих отраслей – это структура экономики стран третьего мира.

---

<sup>6</sup> Это определение напомнил автору С. Н. Хромов-Борисов, энциклопедист сайта *e-xecutive*.

Так в чьих интересах должен работать нормальный менеджер? В интересах «красного директора», который не может адекватно оценить его усилия? Или в интересах «бройлера», который желает вынимать из предприятия максимум, пока его личный административный ресурс не сменился?.. И зачем нормальному менеджеру работать на увеличение веса денег в чужом кармане? Другое дело – если это свой карман. Есть внятный закон – чем богаче граждане государства, тем богаче само государство. Поэтому наш лозунг в теме развития экономики: больше богатых – хороших и разных! А богатство – это не cash flow, не количество денег «в тумбочке» (в отличие от иллюзий всех неэффективных собственников, честно считающих, что наличие денег в кассе автоматически означает наличие денег в бизнесе!). Это – создание большого количества хороших «машинок по производству денег» в виде эффективно работающих бизнесов, динамично реагирующих на изменение рыночных условий и требований, производящих большое разнообразие высококачественных, востребованных рынком продуктов и услуг и увеличивающих ВВП страны не за счет продажи национальных богатств, а за счет конкурентоспособного присутствия в высокотехнологичных отраслях на мировом рынке.

**И тут возникает существенное уточнение: субъект собственности – это не собственник, как таковой, а конкретный бизнес.**

**Именно поэтому наиболее эффективные менеджеры те, кто работает, организует, направляет усилия и ресурсы в сторону удовлетворения интересов бизнес-системы, а не конкретного лица или группы лиц, владеющих контрольным пакетом акций компании, занимающейся данным бизнесом.**

Это – принципиальное утверждение. Оно – ключевое. Поскольку позволит нам в дальнейших умозаключениях четко отделить **эффективных менеджеров** от **неэффективных**, указать способы и методы привлечения и удерживания именно эффективных менеджеров, а не сотрудников разных специализаций, имеющих слово «менеджер» в трудовой книжке.

Если продолжать размышлять о нарастающем кризисе как об изменении парадигмы всего современного капитализма, то можно отметить несколько качеств менеджеров, которые были востребованы предыдущей экономической моделью, но привели, в итоге, к ее же краху.

Современный капитализм характеризуется тремя основными чертами:

1. Основная форма собственности – публичные компании.
2. Основной инструмент финансирования роста бизнеса – фондовый рынок.
3. Основная тенденция в бизнесе – консолидация.

Россия активно стремилась нарастить у себя все эти черты, отсюда массовая мода на IPO в период 2005—2007 гг. притом, что собственники предприятий с трудом могли объяснить, зачем им это надо. О том, что IPO является инструментом привлечения стратегических инвестиций, знали наверняка процентов десять и еще столько же, возможно, догадывались. Фондовый рынок РФ за это время раздулся от спекулятивного капитала, и у нас возникло неоправданное ощущение, что мы тоже играем на бирже. Это ощущение быстро прошло осенью 2008 года, когда отток спекулятивного капитала в связи с разрастанием мирового кризиса быстро опустил стоимость активов основных компаний-игроков ниже любых т.н. «психологических барьеров».

Черты современного капитализма породили ряд особенностей, которые, в свою очередь, легли в основу текущего кризиса, если вообще не явились его причиной.

Эти особенности следующие:

1. Размывание собственности привело к потере контроля и к росту стоимости «агентской составляющей». Стоимость агентских услуг во многих отраслях зачастую превышала стоимость самих продуктов. Что запустило процесс появления денег, не обеспеченных товаром.

2. Деньги из инструмента и эквивалента стоимости товара превратились в самодостаточный актив. Люди стали накапливать деньги не с целью приобретения неких товаров и услуг, а в подтверждение своей успешности. Однако желание нарастить «денежный мешок» породило к жизни много фантастических (в смысле, не подтвержденных реальностью) вещей. Возникла группа инструментов, вторичных по отношению к деньгам. Тема «деньги делают деньги» привела к увеличению объема «виртуальных денег», потере границы между реальными (т.е. подтвержденными товаром) и виртуальными (т.е. основанными на пока несуществующих, т.е. будущих товарах или вообще не подтвержденными никаким товаром, т.е. спекулятивными) деньгами и активному росту спекулятивного капитала на фондовых рынках.

3. Глобализация и скорость распространения информации поставила весь мир в зависимость от игры на бирже нескольких тысяч физических лиц – спекулянтов<sup>7</sup>.

Проблемы менеджмента (или проблемы с менеджерами) в описанной модели капитализма были следующие:

1. В условиях роста спекулятивного капитала и потери контроля над собственностью усилия менеджеров были направлены на максимальное получение ренты.

2. Максимизация ренты в условиях, опять-таки, потери контроля со стороны собственника привела к резкому увеличению рисков бизнеса.

3. Увеличение рисков при росте спекулятивного капитала привело к опережающему росту дохода менеджеров по сравнению с их производительностью труда. И это отнюдь не было только российским феноменом!

4. Рост доходов при отставании производительности труда привел к появлению огромного количества т.н. «офисного планктона» – высокооплачиваемого и высокообразованного (в смысле, получившего образование в брендируемых учебных заведениях) менеджерского состава среднего звена, абсолютно не умеющего действовать вне привычных схем, прогнозировать развитие ситуации, воплощать в жизнь антикризисные решения. Виртуальные деньги породили виртуальное управление виртуальными процессами. Это следует понимать так: не подтвержденные товаром, иллюзорные деньги породили иллюзию управления не существующими в реальности процессами. Задорого.

5. Дефицит вменяемых менеджеров/специалистов стал катастрофичным.

*Вменяемый менеджер – это профессиональный управленец, эффективно работающий по найму, выполняющий все обязательства трудового договора, умеющий мыслить масштабами всего бизнеса, а не только своего узкого участка, открытый к новым знаниям и видам деятельности, считающий слова «а за это мне не платят» признаком тупости и не обременяющий особенностями своего характера трудовой коллектив.*

**Именно поэтому мы адресуем данную книгу вменяемым людям – намеренно сузив круг наших читателей до ограниченного в количестве, но не ограниченного в познании сообщества.**

И в заключение данного параграфа хотим привести интересное мнение о менеджменте и первых менеджерах С. Хромова-Борисова, изложенное в статье «Апокрифы науки управ-

---

<sup>7</sup> Аналитические материалы С. Хромова-Борисова и О. Гурудэва. [www.pmteam.ru](http://www.pmteam.ru)

ления»<sup>8</sup>. Согласно мнению автора данной статьи, менеджмент сопоставим «по возрасту» с разделением труда вообще. Именно поэтому С. Хромов-Борисов в качестве самых первых, но результативных менеджеров приводит персон, которые с классическим менеджментом обычно не ассоциируются. Вот лишь некоторые из обширного списка: «Первая управленческая революция отмечена через 3 000 лет, при правлении вавилонского царя Хаммурапи: произошло отделение функции управления государством от церковной власти, появились первые профессиональные бюрократы. Был выработан так называемый свод законов Хаммурапи – первая формальная система администрирования. Еще через 12 веков, при Навуходоносоре II, фактически выделилась группа людей, профессионально занимающаяся управлением в сферах производства и строительства – появились менеджеры! Навуходоносор вводит контроль качества на производстве (цветные ярлыки для определения сроков поступления и хранения пряжи) и стимулирование труда через зарплату. И только третья управленческая революция совпала с промышленным переворотом XVIII—XIX веков, ознаменовавшимся отделением управления от собственности. Если до него те или иные новации, двигавшие менеджмент вперед, происходили от случая к случаю, то теперь они стали практически регулярными».

По нашему мнению, остроумие теории С. Хромова-Борисова как нельзя лучше подтверждает наш изначальный тезис о том, что в области менеджмента и понимании сути менеджеров каждый волен давать собственные трактовки, что только обогатит тему, а не повредит ей, ибо понятие менеджмента находится на стыке между мировоззренческими теориями и повседневными практиками, что объективно подтверждается неувеличением количества вменяемых менеджеров в любой социально-экономической формации.

## §2. МИФЫ И ЗАБЛУЖДЕНИЯ

*Первый миф менеджмента: менеджмент существует.  
Закон Хеллера*

Менеджер, прежде всего, – человек. Поэтому основная часть обманутых ожиданий и надежд – как самих менеджеров, так и их работодателей, связана часто с устойчивыми социальными мифами. Одной из самых распространенных ошибок работодателя является уверенность в том, что «вменяемость» менеджера (т.е. сочетание его профессиональных и личностных качеств) – основной залог успеха любой его деятельности.

Обычно запрос на поиск менеджера кадровое агентство получает в двух случаях. Первый – это благо. Если бизнес развивается успешно, возникают новые направления (или мысли о новых направлениях), и нужен кто-то, кто подхватил бы эту деятельность – в режиме проекта или в постоянном функционировании. Второй – это засада. Процессы в основном бизнесе крайне запутанны, система управления не соответствует деятельности, народу много – сотрудников не хватает... Нужен спасатель, способный стать крайним. Вторых случаев больше, чем первых, даже если формулировка заказа вполне положительная, с подробным описанием функционала, зон ответственности и последовательности задач.

Кризис вызвал к жизни третий вариант заказа кадровому агентству от работодателя: замена существующего менеджмента на так называемый «антикризисный». Подобно тому, как обычные предновогодние скидки на товары в конце 2008 года повсеместно вдруг стали именоваться антикризисными, предлагаемые кадровыми агентствами управленцы тоже стали подаваться как мистеры Вульф<sup>9</sup>, «решающие проблемы». При этом как-то упускается из виду, что опыта решения проблем, возникших в 2008 году, специалисты не могли наработать по про-

---

<sup>8</sup> [http://www.e-xecutive.ru/without/rubricator/newfolder6022/article\\_3388/](http://www.e-xecutive.ru/without/rubricator/newfolder6022/article_3388/)

<sup>9</sup> Известный персонаж из фильма Тарантино «Криминальное чтиво», способный за полчаса решить любые сложные проблемы.

стой причине – такого кризиса еще не было никогда. Были другие – с другим опытом успешных решений. Как сказал на заседании Ассоциации менеджеров России в своем докладе о кризисе 2008 года Владимир Мау, ректор Академии Народного Хозяйства при правительстве РФ: «По поводу текущего кризиса есть две новости: хорошая и плохая. Хорошая состоит в том, что мы сейчас гораздо лучше готовы к кризису образца 1998 года, чем были в то время. Плохая новость – в том, что это НЕ кризис 1998 года».

Именно поэтому наиболее результативными в нынешних условиях могут быть те управленцы, которые просто умеют думать и обладают позитивным взглядом на жизнь – то есть, стараются профессионально воплотить в жизнь положительные сценарии развития. И, скорей всего, если ваш бизнес все еще на плаву, именно такие люди у вас уже работают.

Мы постарались объединить все наиболее известные мифы о менеджерах в несколько типичных. Упорство в следовании приведенным мифам гарантированно приводит компанию к ослаблению ее позиций на рынке, а собственника – к попаданию в группу неэффективных.

### **Миф 1. Всегда можно найти такого менеджера, который способен вытащить бизнес из любой засады – надо только как следует поискать**

Мечты о прекрасных принцах, оказывается, посещают не только романтических девушек, но и вполне прагматичных предпринимателей разного возраста. Суть мечты обычно состоит в желании найти такого менеджера, который умел бы все, работал быстро и, желательно, бесплатно. И в этом нет ничего особенного, более того – иногда даже можно найти таких уникальных работников. Проблема в другом – предприниматель, разыскивая подобного менеджера, подсознательно ищет делового партнера, способного делить с ним риски бизнеса, а сознательно – формулирует требования, зачастую завышенные, к наемному работнику. Собственника от наемника как раз и отличает толерантность к рискам и умение отвечать за весь бизнес целиком. Миф начинается тогда, когда собственник пытается делегировать ответственность за бизнес наемному работнику, не делегируя полномочия принимать соответствующие решения. Однако делегировать можно именно полномочия, а ответственность можно лишь взять (или не взять). Данное противоречие приводит к двум следствиям: краткосрочности работы любого профессионала на позиции наемного менеджера с рисками собственника; укреплении предпринимателя в мысли, что требуемый менеджер еще не найден, и его стоит продолжать искать.

### **Миф 2. Самый лучший менеджер работает не у вас**

Отсутствие счастья работодателя по поводу имеющегося у него наемного персонала приводит к постоянному поиску на рынке труда кого-то «вменяемого», кто мог бы решить все проблемы разом. А значит – этот лучший работает сейчас у кого-то другого. И вот, в полном подтверждении поговорки о пророках и отечестве, работодатель внимательно слушает работников другого работодателя и часто именно к их мнению апеллирует как к истине на своем Совете Директоров. В результате «местные» топ-менеджеры постоянно упираются в проблему защиты своего мнения не только непосредственно перед работодателем, но и перед отсутствующими на Совете невидимыми «экспертами», чье мнение произвело столь неизгладимое впечатление на работодателя, что послужило созданию мифа о «другом более эффективном пути развития», якобы имеющемся у соседа. **Два следствия** сопровождают и этот миф: уход наиболее грамотных специалистов из компании (часто – к тому же соседу) и постоянный перебор топ-менеджеров, что является прямой угрозой для бизнеса, так как мало какой компании удастся сменить в течение года четверть своих топов и не слететь с рынка при этом.

### **Миф 3. Если человек – вменяемый, то его можно не учить менеджерской работе, это качество выработается у него самостоятельно**

Зачастую оценка менеджерских качеств наемного сотрудника производится работодателем по каким-то неясным, одному ему понятным критериям. В одной известной компании на позицию коммерческого директора, например, с упорством, достойным лучшего применения, выбирались сильно пьющие люди. Смена главы коммерческого департамента производилась в полной корреляции с циклом запоя каждого последующего «менеджера». Аргументами в пользу подобного выбора со стороны работодателя были: «с клиентами надо пить, а ему не привыкать»; «есть в нем какая-то нереализованность, страдает человек, надо бы помочь...» Это стоило компании положения на рынке, так как замена коммерческих директоров с частотой сигнала тревоги способна подорвать основы даже самого динамичного бизнеса: клиенты просто не успевают привыкнуть к новому лицу.

Под словом «менеджмент» часто понимается просто умение «решать проблемы», независимо от способа их решения. Поэтому в менеджеры легко попадают как люди, способные регулярно эксплуатировать свою печень, так и те, например, у кого хорошие голосовые связки. Если громкий ор начальника заставляет подчиненных шевелиться, то его редко меняют именно за привычку кричать. Умение брать глоткой обычно красиво формулируют как: «человек он непростой, но хороший менеджер». При этом наиболее востребованные специалисты часто бегут из компании от подобных инструментов менеджмента.

Отсутствие привычки к хорошим менеджерам и навыков у последних цивилизованного менеджмента породили чрезвычайную широту в понятиях и определениях действенных инструментов управления. К счастью, ситуация на рынке труда стала меняться кардинально, появилось уже достаточное количество образованных успешных профессионалов, способных составить достойную конкуренцию доморощенным «талантам». **Следствий опять ровно два:** отсутствие грамотных управленцев существенно ослабляет кадровый потенциал компании и ее конкурентоспособность; отсутствие планомерной работы по обучению сотрудников современным инструментам управления снижает эффективность бизнес-процессов и опять-таки конкурентоспособность компании.

### **Миф 4. Менеджер должен досконально знать ту предметную область, которой управляет**

Это – интересная история, корни которой находятся в проектном управлении, и однозначного толкования которой так и не найдено. Работодатель, желающий найти грамотного управленца на какой-либо функциональный блок и/или проект, обычно ищет того, кто имеет образование и опыт работы именно в данном функциональном блоке и/или предметной области. В то время как наиболее успешные менеджеры (в том числе, проектов) являются профессионалами именно в методологии управления (или ведения проекта). По большому счету им все равно, чем управлять и что строить – гидроэлектростанцию или систему продаж элитных автомобилей, внедрять единую ERP-систему или новый стандарт пошива одежды. Поэтому часто, купив задорного великолепного управленца, руководитель компании интересуется, какие именно работы приобретенный специалист «делает руками». И если убеждается, что, кроме общего руководства, никакие, то разочаровывается в управленце, несмотря на блестящие результаты функционала или проекта. В период рецессии и сокращения рабочих мест желание работодателя получить недорогого специалиста, который «и швец, и жнец, и на дуде игрец», усиливается. И становится катастрофичным для бизнеса, – и без того переживающего не лучшие времена, так как управленческими задачами начинают заниматься все, а ответственности не несет никто. В результате, пережив несколько фальстартов (если запас прочно-

сти достаточный, конечно), работодатель возвращается к пониманию того, что управлять умеет далеко не каждый, заявляющий об этом. Умелый стратег-управленец должен выстроить весь процесс и проконтролировать результат, а не каждый шаг нанятых им специалистов, априори знающих свои небольшие предметные участки на несколько порядков лучше своего руководителя.

### **Миф 5. Все хотят быть менеджерами**

Программы кадрового развития персонала очень часто базируются на данном мифе. И упорствуют в своем заблуждении, что сотрудников надо мотивировать быть менеджерами, поскольку это полезно и для них, и для компании. В то же время желание быть менеджером преследует далеко не всех. Подробно мы рассматриваем эту тему во второй части книги. Здесь же отметим только, что принцип Парето действует безотказно: не более 20% сотрудников хотели бы быть менеджерами, и именно на них надо тратить 80% обучающих этому делу усилий. Более того, если количество людей в компании, желающих быть управленцами, выше 20%, то это прямая угроза бизнесу – такую надстройку основной бизнес может и не прокормить.

### **Миф 6. Все могут быть менеджерами**

Не ВСЕ могут быть менеджерами. И это очень хорошо! Пояснение такому утверждению дано во второй части книги.

### **Миф 7. Грамотный менеджер должен сам себя мотивировать. Собственник должен лишь платить ему зарплату**

В самом общем смысле, мотивирование – это побуждение сотрудников к высокоэффективному полезному труду. Иными словами, создавая ту или иную систему мотивирования на предприятии, мы стараемся через конечное количество стимулов закрепить у сотрудников стремление достигать результатов, значимых для бизнеса компании. Формулировка, казалось бы, простая, но дает множество поводов для толкований, тем более что зарплата, вопреки общим заблуждениям, стоит на 10-м месте в ряду стимулов, побуждающих к труду согласно различным статистическим исследованиям. Однако без грамотного мотивирования сотрудников невозможна эффективная система управления предприятием.

**Два следствия:** мотивирует тот, кто управляет; если работодатель не мотивирует своих сотрудников, значит, ими управляет кто-то другой.

Пример для иллюстрации необходимости мотивирования: один известный топ-менеджер принял предложение не менее известной компании. Его компенсационный пакет стоил порядка миллиона долларов в год. И вот через полгода он решил компанию покинуть. На удивленные вопросы друзей менеджер отвечал так: «Я для них не являюсь никем особенным». Между тем стоимость принесенных этим менеджером контрактов за полгода для компании составила более сотни миллионов долларов. В утверждение менеджера не верилось, однако он пояснил, что имел в виду. Компания боролась за здоровый образ жизни, в связи с чем были введены правила для всех курить на улице в строго определенное короткое время. Менеджер (уже зрелый человек, авторитетный в своей области знаний) издавна курит сигары. Дорогие. Для него не было сделано исключение, хотя у него был отдельный кабинет, куда он был согласен за свои деньги провести систему очистки воздуха. Любители сигар знают, что поддержи-

вать эту привычку в условиях регулируемого перекура «на улице» нельзя. Менеджер оценил свою многолетнюю привычку дороже, чем компенсационный пакет от компании. А компания оценила свою твердость в единстве правил для всех дороже, чем сотни миллионов долларов контрактов от менеджера. На том и расстались.

### **Миф 8. Можно найти замену любому менеджеру, даже ключевому**

Обычно, если в компании не уделяется достаточно времени мотивированию сотрудников (или оно подменяется только материальным стимулированием), наиболее значимые специалисты чувствуют себя недооцененными (как в предыдущем примере). Однако далеко не все из них начинают искать новые перспективы – чаще люди просто существенно снижают производительность и эффективность своего труда. А поскольку это, как правило, самые «дорогие» люди в компании, то они начинают потреблять больше, чем производить. Это никакому предпринимателю не понравится! В результате все начинают играть в игру «Поймай меня, если сможешь»: предприниматель судорожно ищет замену слишком сытым ключевым сотрудникам, стараясь сохранить конфиденциальность, а последние всячески стараются подчеркнуть свою значимость, зачастую прямо шантажируя собственника и активно рассуждая о своем уходе с другими сотрудниками. Рождается миф о том, что «без Иванваныча завод остановится!» Вдобавок собственник, перебирая рынок, часто ищет ровно такого же Иванваныча, но лояльного и управляемого. Задача невыполнимая. **Следствие:** без четкого прописывания технологий преодолеть зависимость от ключевого сотрудника сложно.

### **Миф 9. Нельзя найти замену ключевому менеджеру**

Этот миф является следствием предыдущего, поэтому и лекарство то же самое: прописать технологии создать систему мотивирования, включающую стимулы на передачу знаний (и преодолеть миф 6), готовить кадровый резерв (и бороться с мифом 3). Однако всегда стоит помнить Закон нововведений Термана: «Если вы хотите, чтобы ваша команда победила в соревнованиях по легкой атлетике, то вы должны найти одного человека, который прыгает вверх на семь футов, а не семь человек, которые прыгают на фут каждый».

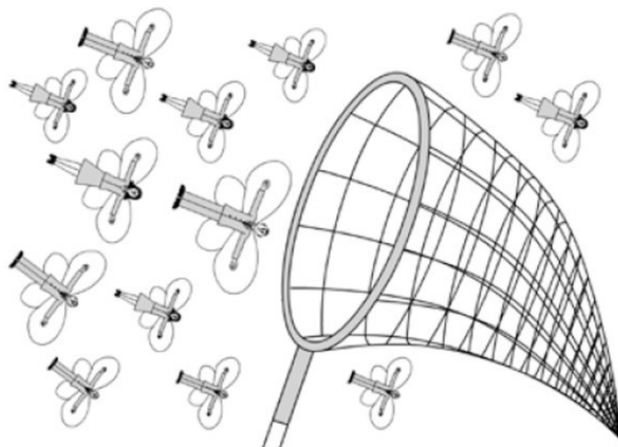
### **Миф 10. Менеджер должен быть лоялен собственнику**

В лояльности персонала собственник часто видит собственные заслуги и безопасность бизнеса. Поэтому различные методы измерения «лояльности» сейчас довольно популярны и кормят многие консультационные компании, занимающиеся оценкой персонала. Однако корни любой лояльности лежат в зависимости. А зависимость – сложная психологическая ловушка, обычно заставляющая попавшего в нее стараться ее преодолеть. В результате – при близком рассмотрении – часто компании с весьма лояльным персоналом являют собой либо скопище людей, не востребованных на рынке труда (т.н. «специалистов одной компании»), либо тусовку родственников и свойственников, являющихся, скорей, продолжением невроза собственника, а отнюдь не ресурсом развития его бизнеса. Между прочим, компании, специализирующиеся на недружественном поглощении предприятий, считают предприятия с высоким уровнем лояльности персонала своими прямыми «пациентами», поскольку точно знают, что чем более громко звучат в компании псалмы в честь собственника, тем быстрее его сдадут. Профессионал лоялен профессии, а не персоне. Поэтому чем более профессионален менеджер, тем менее он лоялен конкретному собственнику.

Можно продолжить тему, но рождение любого мифа о менеджерах, по нашему мнению, происходит от... лени, невежества работодателя. Гораздо проще создать иллюзию мотивации,

вирования, заплатив персоналу деньги, чем всерьез задуматься над стимулами, побуждающими персонал выполнять те или иные задачи. Гораздо проще дать денег кадровому агентству или внутреннему рекрутеру, чтобы они искали универсального «решателя проблем», чем самому разобраться в тонкостях и перипетиях своего бизнеса, мировых практиках, особенностях разных систем управления... С другой стороны, короткие решения обычно и во времени непродолжительны. Соответственно, возвращаясь к началу параграфа, чем более неграмотный собственник, тем больше он склонен к коротким решениям. Тем короче его срок в роли собственника. Поскольку охота на неэффективных собственников ведется уже довольно эффективно. Даже или – особенно! – в кризисный период.

## Глава 2. ГДЕ ВОДЯТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ?



*Топот, подобный удару грома, сотряс воздух, и два десятка молодых кентавров, вылетев из зарослей, ворвались в лагерь.*  
*О. Генри. «Рассказы»*

Сложное мифотворчество о менеджерах имеет один, безусловно, положительный вывод: раз о менеджерах слагают сказки, значит, где-то они водятся! Любое новое направление деятельности, новый продукт, новый проект, новый политический герой и др. начинает устойчиво существовать только тогда, когда о нем слагают басни или, в крайнем случае, анекдоты. Короче говоря, входит в повседневную жизнь.

Менеджеры в жизнь вошли. Об этом свидетельствует прошедшая в Москве весной 2006 года Выставка живых менеджеров. Судя по интересу к данному мероприятию, в существовании менеджеров уже никто не сомневается, но кто это такие – еще массово не понятно. Автор относит себя к менеджерам, поэтому честно провела день на выставке в качестве «экспоната».

Все посетители выставки явно с опаской приближались к «экспонатам», последние же – в силу того, что сидели в удобных креслах, за веревочным ограждением, с поясняющими табличками, то есть, обладали закрепленной за ними территорией и статусом, чувствовали себя превосходно! Менеджеры впервые в жизни были объектами не оценки, а восхищения и любопытства, что приблизило их повседневную рутинную жизнь к избранности, богемности, искусству. Менеджеров выделили как группу необычных людей, вознесли над массой других, обладающих менее экзотичной специализацией, что сразу наполнило жизнь смыслом, хотя бы на два дня выставки. Интерес к «экспонатам» сопровождался активными PR-мероприятиями и общением с прессой. В ходе интервью вопросы касались не только сиюминутного «ачтывытутделаете», но и сути профессии менеджера, с подробным описанием функционала, желаний и планов каждого отдельного «экспоната». Правда, опубликованные интервью обладали таким количеством искажений, что стало очевидно – суть профессии менеджера, обладая фактиче-

ской основой, пока еще находится в области предположений и толкований. Внесем свою лепту в социальную мифологию на эту тему.

## §1. ОСНОВНЫЕ АРЕАЛЫ ОБИТАНИЯ МЕНЕДЖЕРА

*Он опускал в пузырек стержень авторучки, всасывая им крошечное животное, и, осторожно пересадив в пробирку, принимался за остальную улов.*

*Дж. Даррел. «Моя семья и другие звери»*

Менеджеры отличаются территориальной подвижностью, высокой чувствительностью к изменениям рынка труда и не ограничены конкретной географической зоной. Менеджеры водятся, живут и работают на всем пространстве Российской Федерации – от Калининграда до Владивостока и от Норильска до Ростова-на-Дону.

В то же время, есть выраженные локальные особенности, существенно отличающие, например, менеджера по информационным технологиям города Воронежа от такого же специалиста города Екатеринбурга. Различия сводятся к трем основным параметрам: размеру «порога сытости»<sup>10</sup>, формату проведения досуга; самооценке.

«**Порог сытости**» равен двум доходам за период специалиста данной профессии в данной отрасли в данном регионе. Именно локальные и отраслевые различия оказывают наиболее существенное влияние на размер мотивирующего менеджера дохода, а отнюдь не уровень его профессиональной экспертизы. Программист, работающий в Москве в инвестиционном секторе, может быть менее высокого профессионального уровня, чем такой же специалист в той же Москве, работающий в IT-консалтинге, однако уровень его дохода будет выше за счет более высоких доходов в инвестиционном секторе по отношению к сектору IT-консалтинга. Бухгалтер, работающий в небольшом банке в Санкт-Петербурге, будет рассчитывать на доход<sup>11</sup>, превышающий доход бухгалтера крупного машиностроительного завода в Челябинске, хотя уровень квалификации второго может быть существенно выше. Разница в уровне «порога сытости» порой является существенным ограничением некоторых секторов экономики для привлечения специалистов из других, более прибыльных отраслей – качество труда будет таким же, как и в своей отрасли, а уровень зарплатных ожиданий выше.

Природа стремится к гармонии, поэтому у явления «порога сытости» есть два следствия – хорошее и плохое.

**Хорошее** состоит в том, что наличие локальных различий позволяет эффективно привлекать в Москву и Санкт-Петербург квалифицированные кадры из других регионов России, экономя ФОТ и не снижая требований к уровню профессиональной экспертизы (а то и повышая их).

**Плохое** следствие состоит в том, что, во-первых, первое следствие действует очень ограниченное количество времени, и вскоре привезенный специалист уходит из «благодетельствовавшей» его компании ради более выгодного предложения. А во-вторых, вымывание в столицы ценных местных кадров усугубляет дефицит квалифицированных сотрудников на местах. Это зачастую бьет по тем же столичным компаниям, как только они выходят со своим бизнесом в регионы. В результате компании вынуждены отправлять в длительные командировки «на места» столичных специалистов, выплачивая им отнюдь не местное, а сто-

---

<sup>10</sup> Порог сытости – это предельная величина материальной компенсации специалиста, превышение которой не эффективно, с точки зрения повышения мотивации. При превышении порога сытости каждый дополнительный рубль зарплаты не приводит к адекватному увеличению производительности труда, вопреки сложившемуся мнению, что если зарплата специалиста высокая, то его мотивация трудиться тоже высока.

<sup>11</sup> Осень 2008 года внесла коррективы в конкретные позиции и отрасли, но не изменился принцип: нет равной оплаты одинаковых профессиональных усилий в разных отраслях.

личное жалование, да еще умноженное на компенсацию отсутствия в регионах привычных столичных удобств. ФОТ при этом, естественно, увеличивается в разы.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.