Управление талантами: фокус на совершенство Управляя человеческими ресурсами в экономике знаний

Патрик Мерлеведе

Данная книга подводит итог лучшим практикам, свидетелем применения которых на протяжении последних 25 лет был автор и которые относятся ко всевозможным областям бизнеса, где важно управление талантами. Цель автора – предложить практически ориентированную книгу, без излишнего углубления в теории или техники. Написанное в книге может, на первый взгляд, показаться простым, но на самом деле становится настоящим вызовом при попытке внедрения в практику бизнеса. Целостное применение подхода, описанного в книге, к сожалению, чаще является исключением, чем общепризнанной практикой: либо процесс проходит с ошибками, либо руководители теряют фокус и сворачивают необходимые изменения. Успешная стратегия управления талантами требует долгосрочного видения и систематического подхода к внедрению. Автор надеется, что данная книга послужит ресурсом, который поможет создать видение интегрированной системы управления талантами и сохранить мужество, чтобы следовать ему!

БИЗНЕС ИДЕИ | БИЗНЕС РЕШЕНИЯ | БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ | БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 29 (393) 2016 г.

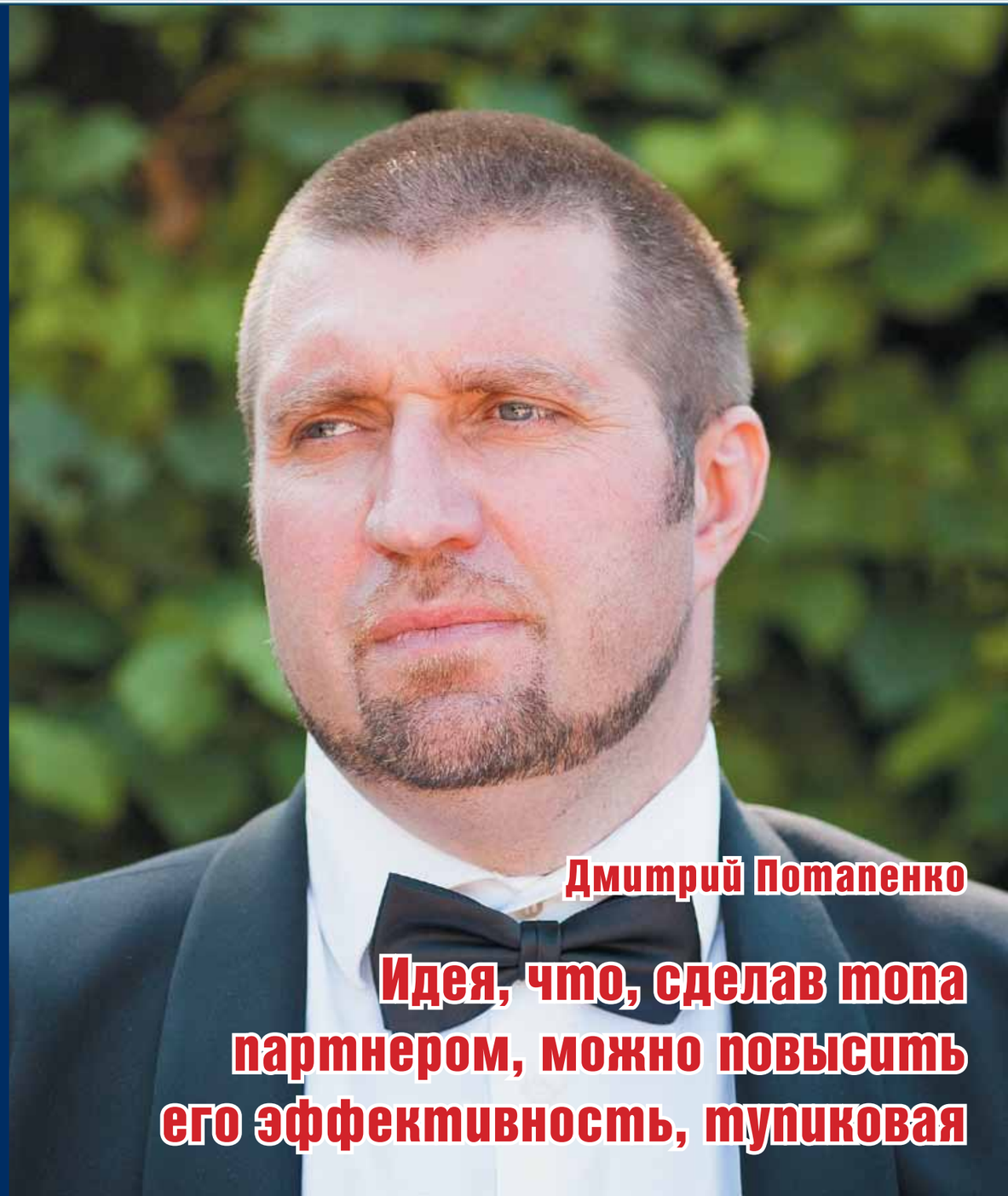
www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70056; 72025;

АВГУСТ

Главная тема номера: ПАРТНЕРСТВО



Дмитрий Потапенко

Идея, что, сделав топа партнером, можно повысить его эффективность, тупиковая

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№29 (393) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

ПАРТНЕРСТВО

5 Идея, что, сделав топа партнером, можно повысить его эффективность, тупиковая
Дмитрий Потапенко, Development Group Inc.

19 Стать партнером — отличный стимул для топ-менеджера
Руслан Мансуров

23 Перемен в компании никто не любит...
Владислав Викулов, Wargaming.NET

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

31 Дух ответственности формируется под постоянным высоковольтным напряжением
Леонид Богуславский, НПО «Родина»

ТАЙНЫЙ ХАНТИНГ

39 Тайный аутплейсмент — часть рынка топов
Елена Данилова, «Татфондбанка»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

48 Управление талантами: фокус на совершенство Управляя человеческими ресурсами в экономике знаний
Патрик Мерлеведе

УСЛОВИЯ ТРУДА

56 Условия труда: споры и анализ
Алия Гатауллина, «Партнеры Ноябрьск»

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 01.08.2016 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу

Александр Лапин, главный эксперт УП по управлению

Эдуард Остроброд, бизнес-эксперт УП

Дмитрий Потапенко, бизнес-эксперт УП

Эксперты
Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н., Курч А., Лапин А., Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика)
верстка номера Оксана Дегнер

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Это такой самообман, что идеей партнерства и процентом от прибыли можно мотивировать топа

Дмитрий Потапенко

Development Group Inc.

Высокопрофессиональных топ-менеджеров сегодня в России стало много или они, как и 20 лет назад, штучный и уникальный «товар»? Насколько ценней и эффективней для компании может быть топ-менеджер, ставший именно ПАРТНЕРОМ компании, а не просто наемным менеджером высоко уровня? Каковы критерии здесь могут быть значимыми?

— Топ-менеджеров больше не становится, топ-менеджеров по-прежнему мало. Говорить о том, что они штучный товар, потому что уникальны, не правильно. В России просто нет среды, для которой нужны эти топ-менеджеры. Поэтому все так называемые топ-менеджеры по большей части, как в том мультике: «пошлите худших из лучших». Лучшие сейчас зализывают раны, поэтому пошлите

лучших из худших. К сожалению, в данном случае это так. Потому что в России мало бизнеса как такового. Поэтому заинтересовывать реальных топов реальными задачами сложно: так как практически нет бизнеса, рынка, неоткуда брать классных топов.

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ОПИСЫВАЕТ СЕБЯ ПРИЛАГАТЕЛЬНЫМИ «АМБИЦИОЗНЫЙ», «СПОСОБНЫЙ», «КРЕАТИВНЫЙ» И ТАК ДАЛЕЕ, ОН БИЗНЕСУ СРАЗУ ЖЕ НЕ НУЖЕН

Ответственность — она понятная и важна для акционера, но насколько она может повыситься у наемного топ-менеджера, ставшего, по сути, партнером? Какие еще управленческие качества могут стать эффективнее при партнерстве?

— Полноценным партнером ни один топ-менеджер стать не может ни при каких обстоятельствах. Более того, в любой компании существует один партнер — это тот, кому принадлежит 51% акций, потому что в соответствии с российским законодательством оформить партнерство так, чтобы оно было реальным партнерством, практически невозможно. А в юридическом лице, в ООО-шках, если вам принадлежит меньше 51% акций, вы в любом случае наемник. Называть можно кого угодно и как угодною. Ведь на заборе можно много разных слов написать, но за ним в основном трава растет.

Какие знания топ-менеджера, опыт и компетенции определяют именно его высокий уровень? Почему акционерам так нужно партнерство?

— В теории можно дать процент от прибыли, но, опять-таки, от какой прибыли? Потому что оборот — это факт, а прибыль — искусство. Если в парадигме компании топу платится процент от прибыли, то если она начнет падать, первое же заявление на увольнение должно идти от топ-менеджера, потому что он должен ответить, почему он накосячил. Значит он просто не квалифицирован. И он обязан ответить деньгами. Потому что, к сожалению, налоговое законодательство Рос-

ЛУЧШИЕ СЕЙЧАС ЗАЛИЗЫВАЮТ РАНЫ, ПОЭТОМУ ПОШЛИТЕ ЛУЧШИХ ИЗ ХУДШИХ

сии уничтожает бизнес. И если там появляется прибыль, то это означает, что в компании все плохо-плохо. Закрепить некий процент от управленческой прибыли, безусловно, можно, и это происходит иногда. Другое дело, что присутствует большое количество факторов, на которые топ не влияет. И он будет постоянно на это ссылаться. Поэтому это такой самообман, что идеей партнерства и процентом от прибыли можно мотивировать топа. Как правило, это такие морковки, до которых никогда невозможно дотянуться. Поэтому работа топ-менеджера никак не изменяется. Если он эффективно работал за проценты от продаж или предыдущих снижений издержек, то принципиально ничего у него в голове не поменяется. А если у него что-то поменяется, если вы дадите ему процент от прибыли, то он не топ-менеджер, а обычная проститутка.

Никакие компетенции не приводят человека в топы, а акционеры хотят дать топу «партнерство», потому что они просто заколебались и устали. Поэтому они хотят свалить из бизнеса, и, как правило, вместо того чтобы отстроить процессы, которые можно было бы все равно контролировать, они ищут некую пилюлю в виде так называемого управляющего. На самом деле в 90% случаев это приводит к разорению компании или к ее потере. Потому что если вы как акционер не нужны компании, то, собственно говорят, компания не ваша, а того человека, который ей управляет. Это как автомобиль. За рулем всегда находится кто-то один. Даже если машина физически принадлежит вам, она поедет туда, куда поведет человек за рулем. И, соответственно, если он вмажется в столб, то вы потом ему ничего не предъявите. Вы будете разбираться со страховой, но не с ним.

У НАС, К СОЖАЛЕНИЮ, У КАЖДОГО ШВЕЙЦАРА ЕСТЬ СВОЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ НА БИЗНЕС

УП Что может мешать профессионально понимать друг друга (говорить на одном бизнес-языке) лидеру и топ-менеджеру?

— Обычно мешают личные амбиции и корона на башке. У нас, к сожалению, у каждого швейцара есть своя точка зрения на бизнес. Зачастую этим самым швейцаром бывает топ и акционер, миноритарный и мажоритарный. А эффект

швейцара никуда не убрать. Поэтому утверждения «я начальник — ты дурак», «ты начальник — я дурак» верны в зависимости от бизнес-процесса.

А ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ установки могут мешать сотрудничеству? Это преодолимо?

— Тут надо сначала понять, кто такой лидер. Потому что если топ не является лидером команды, на фига он тогда команде нужен? Идеологические установки не должны ничему и никогда мешать. Профессионал лоялен цели, профессионал не лоялен к человеку. Если он лоялен какому-то персонажу, то он не профи.

Возраст, кросскультурные различия (национальная ментальность, религия и т.д.) — в крупных западных компаниях, кажется, это не вызывает проблем или все иначе?

— Опять-таки проблема в определении лидера: в компании не существует такой функции, как лидер. Существует гендиректор, директор, финансовый директор, которых мы объединяем в категорию ТОПОВ. Если мы вводим дополнительные обозначения топов, то надо обозначить их функции, зарплату и KPI. Поэтому, когда мы говорим о национальных и прочих различиях, все это фигня. Это неверно построенная модель компании. У акционера такой компании надо руки-ноги поотламывать. Каждый человек, в том числе и топ, выполняет функцию. Не более того. Никакой лирики в плане ментальности и религии тут быть не должно!

Как топ-менеджер приходит к понимаю необходимости стать партнером лидера, а не только профессионалом? Что и как его может сподвигнуть на это?

— Его может сподвигнуть на эту идею собственный ограниченный мозг, потому что он не может быть партнером. А если он этого не понимает и говорит, что хочет быть партнером, он просто олигофрен. Вот и все, больше ничего. Никаким партнером человек, обладающий менее 51% акций, быть не может. Партнер — только тот, кто контролирует все. Если у топа менее 51%, он — никто. Если в бизнесе два человека имеют по 50% акций, значит вы вложились в конструкцию, в которой невозможно работать. Всегда должен быть только один партнер. Согласно российскому законодательству, партнером можно быть в акционерном обществе открытого типа, когда компания выведена на биржу. А все остальное — это не партнерство, а самообман.

ЭТИМ ВЫНЕСЕНИЕМ МОЗГА ДРУГ ДРУГУ МНОГИЕ КОМПАНИИ ЗАНИМАЮТСЯ ПОСЛЕДНИЕ 5 ЛЕТ. КОГДА ЭЙЧАР И РУКОВОДИТЕЛИ НАЧИНАЮТ ОБРАБАТЫВАТЬ ПЕРСОНАЛ И ТОПОВ, ЧТО, МОЛ, «МЫ ВСЕ ИДЕМ К ОДНОЙ ЦЕЛИ», «МЫ ВСЕ ТУТ С ВАМИ ПАРТНЕРЫ»

Может быть, акционеры не всегда умеют, знают или не считают нужным вести непрерывную идеологическую «промывку мозгов» под лозунгом «нам всем это выгодно, мы все в одной лодке»?

— Этим вынесением мозга друг другу многие компании занимаются последние 5 лет. Когда эйчар и руководители начинают обрабатывать персонал и топов, что, мол, «мы все идем к одной цели», «мы все тут с вами партнеры». Раньше в моде была матричная структура управления. Сейчас это новая мода на партнерство, хотя и то и другое — ложь. Многие компании занимаются самообманом всю свою сознательную жизнь. Просто акционеру хочется совсем отойти от дел — вот он и начинает искать себе мифического «партнера». А это невозможно. И до тех пор, пока акционер не осознает, что он по гроб жизни вынужден мотаться с компанией, которая как чемодан без ручки, он будет придумывать разные, совершенно бестолковые пути отхода от дел.

Какие процессы идут в головах топов при анализе необходимости стать партнером, по сути, не их бизнеса (с линейными работниками все понятно)?

— Сознание человека не может поменяться кардинальным образом после трех лет. Если сознание после трех лет начинает меняться, там идут какие-то глобальные процессы, то у вас проблемы с психикой и надо срочно обратиться в психиатрию, желательно клиническую. Потому что если происходят изменения в сознании, то вы, скорее всего, применяете ЛСД — тогда тоже срочно нужно обратиться в клинику. Причем под капельницу. Это даже не обсуждаемо. Сама по себе идея, что, сделав топа партнером, можно повысить его эффективность, тупиковая. И второе — любая проблема, которая приводит к изменению сознания, означает, что ты олигофрен. Все. У тебя должно же быть какое-то самосознание, тебе не 20, не 16 лет. Ты — взрослый дядька. Тебя какой-то фигней разводят, обманывая, что ты типа стал партнером, а ты на нее ведешься. Чья проблема? Твоя.

Можно ли прийти к партнерству с топ-менеджером, который изначально не готов был им становиться? Чем можно завлечь топ-менеджера в партнеры, не предлагая ему долю в бизнесе?

—Ничем. Человека ничем заинтересовать невозможно. Он должен заинтересоваться сам. Человек — это самомотивирующаяся система. Ничем заинтересовать не сможете, если он сам не заинтересуется. Ему нельзя влезть в

мозг, чтобы понять, что же ему будет интересно. А если мозг поддается полному управлению, то перед вами дебил. Все очень просто.

Часто топы в компании говорят, что не желают работать именно как партнеры, потому что невыгодно решен вопрос, кому «вершки», а кому «корешки», да и в кризис их точно сократят. «Мы суперпрофи...» — говорят они. Что делать?

— Если он является профи в исполнении, значит он просто качественно исполняет свои функции. Все. Пока функция нужна — он ее исполняет. Когда она не нужна — он перестает ее исполнять. Повторюсь: ничем в «партнерство» вы профи не затащите, и он будет прав. Он сам интересуется тем, что ему важно. Профи — это самомотивирующаяся система, ничем его заинтересовать нельзя. Он сам получает, что ему надо, ведь вы ему платите. Потому что у акционеров вариантов нет: если они не будут платить — топ тут же выключится, и функция перестанет существовать. Профи платит сам себе.

Но есть и лидеры, с которыми как-то не хочется «корешиться». Какие качества босса могут быть «бетоном» для любого специалиста на пути к партнерству?

— Непрозрачность условий и договоренностей с топом. И непрозрачность бизнеса в том числе. Одно другого не исключает.

К каждому топу нужен индивидуальный подход, чтобы убедить стать партнером?

ПОВЕРЬТЕ МНЕ: УМРЕТ ПАРТНЕРСТВО, УМРЕТ НАСТАВНИЧЕСТВО, ПОЯВИТСЯ ПИРАМИДАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И ТАК ДАЛЕЕ

— Все стандартизировано. Если требуется индивидуальный подход, то что-то не в порядке с вашим топом. Вы покупаете функцию. Функция не может быть уникальной. Это исполнение физического лица. Вот и все. Если у вас требуется индивидуальный подход к функции,

то значит у вас непорядки с бизнесом. В наших прошлых интервью я говорил, что выживает и становится успешным только технологичный бизнес.

УП Я видела преданных шефу топ-менеджеров, только если они учились с ним в одном вузе. А реально ли они партнеры или это «землячество»?

— Назвать это преданностью? Поверьте, человек — такое животное, из которого при определенных условиях можно сделать свинью, а можно сделать бога. Поэтому не надо переоценивать свои возможности. Не думайте, что этот топ будет предан вам по гроб жизни, если вы сидели с ним за одной партой.

УП Можете привести примеры, когда партнерством с топ-менеджерами и не пахнет, но компания растет и процветает?

— Как я уже говорил, многие компании специально насаждают атмосферу «партнерства» — «мы все в одной лодке», «у нас идеологическое партнерство» и так далее. Либо вы в первую очередь обслуживаете клиента и думаете о его интересах и зарабатываете, либо занимаетесь всей этой идеологической фигней. Потому что клиента не интересует ваше духовное родство. Клиента интересует качественный сервис. У нас «Уралсиб» закончился очень давно. И была еще такая компания «Пурпурный легион», где нанимали на должность бухгалтера человека, который лучше бегает с мешком песка на спине. Вот это было «духовное партнерство». Но если кто-то упоминает при мне эти слова, я с этим человеком просто перестаю общаться, потому что понимаю, что его надо лечить. Причем конкретно в психиатрии, а не у психолога. Компания работает по KPI. Клиенту нужны услуги, а не духовные партнеры, которые каждое утро молятся, поют гимны компании или пьют водку. Мы все время занимаемся чем угодно, кроме реального обслуживания клиента и построения компании. Все работает технологично. Если каждый ваш топ будет выполнять свою функцию — все будет хорошо. И не нужно будет делать его «партнером» или придумывать для его мотивации другую фигню. Настоящий лидер сам себя мотивирует.

УП «Итальянская забастовка» топ менеджеров — вы такое наблюдали?

— В России «итальянская забастовка» невозможна, потому что у нас ни черта не прописано. «Итальянская за-

бастовка» — это когда все начинают работать по прописанным процедурам. У нас прописанных процедур нет и в 30% компаний.

УП Что не замечают сегодня руководители фирм в новых процессах смены парадигм бизнеса? В частности, все ли видят и понимают тренд партнерства как рычаг эффективности?

А ЕСЛИ ОН ХОЧЕТ ЧТО-ТО ПРИДУМЫВАТЬ, КРЕАТИВИТЬ — ПОШЕЛ ВОН...

— Никаких смен парадигм у нас нет. У нас есть изменения покупательских предпочтений. Но парадигмы бизнеса не меняются достаточно давно. Надо немножко быть ближе к реальности. Зато у нас большое количество шизофренических идей: на матричную систему управления мы мастурбировали в течение 5 лет как минимум. Для меня «партнерство» — это всего лишь очередная мастурбация на абсолютно нереализуемую идею. Поверьте мне: умрет партнерство, умрет наставничество, появится пирамидальная структура управления и так далее. Вместо того чтобы заниматься реальным делом, люди занимаются всякой фигней. Когда человек не может построить реальный бизнес нормальными человеческими методами, он начинает искать разную фигню. Поэтому вместо того чтобы долго оттачивать нож до состояния лезвия, наши компании увлекаются всем чем угодно. Я просто старенький уже, я помню повальное увлечение ISO, потом я помню увлечение KPI, потом я помню увлечение миссией. Собирались толпы народу с лозунгами «главное, что нам надо для успеха, — написать миссию». И затем долго писали эту миссию компании, потом на тысячу страниц ее оформляли. Звучала она примерно следующим образом: «с точки зрения банальной эрудиции не каждый индивид способен лояльно реагировать на тенденцию парадоксальных эмоций». Я просто не могу уже азартно, как молодая собака, реагировать на разную фигню, которая очевидно не имеет смысла.

Если убрать всю мишуру, то сама идея партнерства звучит следующим образом: мы хотим, чтобы вы работали за орешки, за мифическую морковку. Мы будем размахивать перед вашим носом этой идеей партнерства, а вы — впахивайте больше. Это вопрос повышения производительности труда. То есть

АКЦИОНЕРЫ ХОТЯТ ДАТЬ ТОПУ «ПАРТНЕРСТВО», ПОТОМУ ЧТО ОНИ ПРОСТО ЗАКОЛЕБАЛИСЬ И УСТАЛИ

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

упрощенное партнерство — это ложь, придуманная, чтобы не заниматься производительностью труда. Чтобы серьезно заняться повышением производительности труда, нужно принципиально изменить схему управления бизнесом. И в первую очередь начать с себя. Поэтому создается симулятор, вместо того чтобы сделать себе лично серпом по знаете чему. Конечно, проще мастурбировать на идею партнерства, как раньше мастурбировали на миссию компании. Так что ничего нового в этой идее я не вижу.

УП Будущее за компаниями, где налажено партнерство с топ-менеджерами и с персоналом или «выживет самый приспособленный», как говорил Дарвин?

— Однозначно второй вариант — выживут только самые приспособленные, читай — технологичные. Компания должна постоянно реагировать на изменяющиеся вызовы рынка с помощью того, что она адаптирует свою внутреннюю структуру, свой продукт, свои услуги, структуру, скрипты. А если посыл лживый, то его разрушит само время. Потому что сами айти-адепты лживы. Лживый посыл разрушает ложь самой идеологии. Нельзя построить из песка 50-этажное здание. Оно никогда не построится. Всегда нужно решать реальную проблему, а не уходить в сторону. Часто вместо того, чтобы реально лечить болезнь, дается искусственный посыл, который еще дальше уводит бизнес от успеха.

УП Решая вопрос выбора топ-менеджера на высокую позицию в вашу компанию, как вы поступаете, когда перед вами в финале суперпрофи, но без шансов на партнерство, и топ послабее на голову, но явно ваш будущий партнер?

— Когда я читаю резюме человека на позицию топа и вижу там слово «амбициозный», я сразу готов казнить этого кандидата. Не существует понятия «амбициозный человек». А если он амбициозен, то пусть идет на три буквы. Он должен просто работать, выполнять свою функцию. Не существует ни способных, ни амбициозных, а существуют тупые дебилы, которые пишут такие резюме. Основная функция любого сотрудника, в том числе и топа — исполнять свою функцию. Если он пришел в компанию творчеством заниматься, то пусть идет быстренько с красками и мольбертом к Дому художников. Не существует в бизнесе никогда, ни при каких обстоятельствах творчества, креатива. Точка. Если человек описывает себя прилагательными «амбициозный», «способный», «креативный» и так далее,

он бизнесу сразу же не нужен. В бизнесе нет прилагательных, там есть глаголы и существительные. Сотрудник должен исполнять функцию. И такой подход должен быть ко всем сотрудникам. Не нужны нам амбициозные, нам нужны трудоспособные, впахивающие.

НАВЯЗЫВАЕМАЯ ИДЕЯ «ПАРТНЕРСТВА», В ТОМ ЧИСЛЕ И СРЕДИ ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА, ВСЕ ЭТО РАЗВОДКА ЭЙЧАРОВ, КОТОРЫМ РУКИ И НОГИ НАДО ВЫРЫВАТЬ

А если он хочет что-то придумывать, креативить — пошел вон... Это мое предприятие. Я его создал, и я его делаю. Он сюда пришел работать, исполнять функции, а не развлекаться в моей структуре. Это все равно, что кто-то пришел в мой дом и стал что-то рисовать на стенах. Ты кто такой вообще? Построй свой дом и делай там все, что считаешь нужным. И такой подход должен быть ко всем сотрудникам: исполняй, что тебе сказали. Хочешь фантазировать — пошел вон. Делай свой дом. Нет такой возможности? Выполняй мои правила в моем доме: упал — отжался! Я не позволю за свои бабки развлекаться на моем предприятии какому-то дурачку.

Не надо себя обманывать. В бизнесе срабатывает абсолютно жесткая матрица. И это ложь, что есть какая-то фрустрация. Ее нет, не было и не должно присутствовать ни в каком бизнесе. Хочешь чем-то заниматься — берешь краски и идешь, рисуешь. Я проработал очень много лет в крупных структурах, и сам их создавал. Жесточайшая матрица — вот главный секрет успеха бизнеса: «направо, налево, кругом». Навязываемая идея «партнерства», в том числе и среди линейного персонала, все это разводка эйчаров, которым руки и ноги надо вырывать. А мы прикрываем все это словом «амбиции» и так далее.

*** Дмитрий Потапенко, CEO & Founder Management Development Group Inc.**

Беседовала Светлана Федюкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, июль 2016 г.

О КОМПАНИИ

Management Development Group Inc. европейская компания операционного управления. http://www.mdg.su/

Стать партнером — отличный стимул для топ-менеджера

Р. Мансуров — один из самых известных HR-экспертов России (имеет огромное число публикаций в деловых журналах) — не согласен с главным тезисом Потапенко по теме партнерств в бизнесе.

Руслан Мансуров

К сожалению, должен согласиться с рядом тезисов Дмитрия Потапенко. Например в том, что в России мало бизнеса. И действительно, в основном у нас преобладает и процветает так называемый «государственный бизнес», или бизнес под крепким государственным крылом. Малого и среднего бизнеса, который вырос сам, без безвозмездной передачи в частную собственность в перестроечные годы государственных заводов и пароходов, очень мало. Следовательно, практически нет института профессионального наемного топменеджмента (бизнес-среды для его развития). В самом лучшем случае сотрудник

вырастает в компании и становится профессионалом в каком-то одном направлении (чаще всего финансы, производство или продажи), далее при удачном стечении обстоятельств он может занять пост генерального директора. Однако полноценным первым лицом, формирующим стратегию компании, он чаще всего не становится, а становится просто «говорящей головой». Стратегические вопросы, а также вопросы финансов собственники очень редко отдают наемному топу. А если он их не решает, то и не становится полноценным первым лицом. Так откуда тогда взяться профессиональному наемному топ-менеджменту?

Также я согласен с критикой нашего налогового законодательства. Может быть, не так категорично, как говорит Потапенко, — «налоговое законодательство уничтожает бизнес», но оно точно не способствует его развитию. Есть определенные налоговые льготные системы, они хороши для более-менее устойчиво функционирующих бизнес-систем. Их они при определенных условиях могут поддерживать. Но если говорить о начале нового бизнеса, то наша налоговая система явно ему не способствует.

На счет того, чтобы увязать доход топ-менеджмента с прибылью компании — это, наверное, хорошо для западной практики, но не для нас. Малый и средний бизнес «рисует» уровень прибыли, чтобы, с одной стороны, не платить большой налог на прибыль, а с другой стороны, не привлечь внимания налоговой инспекции. Для этого необходимо выполнять специальные критерии последней. Сказанное просто делает бессмысленным увязку дохода топов с уровнем прибыли. Если говорить про оборот компании, то, скорее, целесообразно к нему привязывать доход директора по продажам, а не генерального директора. Система мотивации первого лица должны быть более сложной и уникальной для каждого случая и периода развития компании.

В то же время я не согласен с категоричным заявлением Д. Потапенко, что идеей партнерства мотивировать топа нельзя. На мой взгляд, можно. Есть действующий бизнес, ты топ и хочешь иметь в нем реальную долю! Чем не мотив? Другое дело, что за рулем должен сидеть кто-то один, иначе бизнес-машина очень быстро свалится в кювет.

Далее по тексту: «Профессионал лоялен цели, профессионал не лоялен человеку. Если он лоялен какому-то персонажу, то он не профи». На мой взгляд, это тезис из учебника по менеджменту о том, как должно быть, и мало вяжется с реальной практикой. Ну представьте себе: пришел новый генеральный директор со стороны, его никто не знает в компании. Тот же собственник будет его скрыто и явно контролировать через доверенных лиц. А тут новый генераль-

ный — лояльный цели, но не лояльный сотрудникам — пытается привнести в деятельность компании то, чего раньше в этой компании никто не знал. Как вы считаете, долго он в ней проживет? Отечественная практика показывает — не долго! Иногда, даже не успев донести смысла предлагаемых им изменений. В любом случае сначала достигается лояльность собственника, сотрудников, коллектива, а потом проводятся изменения.

В целом, идея партнерства, наверное, хорошая с точки зрения развития бизнеса при условии, что новый партнер не просто получит долю, а еще и даст дополнительный толчок в развитии фирмы. Однако пока в российской практике она малоэффективна. Дмитрий вполне обоснованно говорит о целом пласте проблем, связанных с недоверием между собственниками и топ-менеджерами, вредящим бизнесу. И тут мы опять возвращается к тому, с чего начали — с отсутствия института профессиональных топ-менеджеров, к отсутствию среды для их полноценного развития.

Журнал Управление персоналом, август 2016 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

Читайте в журнале «Трудовое право» №7/2016

Чего хотят французы?

Ольга Москалева

Реформировать трудовое законодательство, задача не из легких. Во-первых, трудовое законодательство затрагивает большую часть населения страны, во- вторых, нужно учитывать интересы всех сторон, участвующих в данных отношениях, которыми в свою очередь являются работники и работодатели...