**Менеджер — герой нашего времени**

Дмитрий Сергеевич Пpжибeльcкий, директор по корпоративным финансам и управлению ОАО «Сибирский горно-металлургический альянс»; член совета директоров ОАО «CиГMA».

Основу успешного развития любой организации составляют принципы и идеи, которые движут людьми. На мировоззренческом уровне основополагающая идея, пропагандируемая в компании, может звучать примерно следующим образом: «В период исторических испытаний преображение страны начнется именно с таких предприятий, как наше. Мы призваны быть первопроходцами позитивных изменений. Это наша миссия. В конце концов наша страна изменится и сравняется или превзойдет другие государства по благополучию и гармоничности жизни».

Парадокс и ирония истории состоят в том, что сегодня люди, владеющие собственностью, очень часто не в состоянии эффективно управлять ею, прежде всего в силу личных особенностей мышления, характера и жизненного опыта.

Каковы качества, необходимые для развития и управления современным предприятием? Какова роль современного управляющего? Что он должен представлять? И как сделать так, чтобы он, наконец, во благо страны получил доступ к управлению? Все эти вопросы более чем актуальны. Но не все они имеют явные и четкие ответы.

Среди качеств, необходимых сегодня руководителю, можно выделить следующие:

системность мышления; способность к анализу и синтезу сложных структур и процессов;

способность воспринимать систему (организацию) в динамике, с учетом всего многообразия переменных факторов и воздействий внешней среды;

способность сплотить команду, коллектив, внушить людям доверие и вдохновить их, поставить им большую цель и мотивировать их;

способность создать ближайшее окружение единомышленников и соратников; построить систему делегирования ответственности;

способность взаимодействовать с широким социальным спектром, высокая психологическая «подвижность» и, если хотите, социальная ориентированность;

способность сформулировать долгосрочные стратегические цели;

способность работать в условиях высоких помех; понимание того, что помехи составляют не досадную «неправильность» ситуации, а основное отличие реальной жизни от теории.

Намеренно не упоминаем такие очевидные требования, как опыт работы, профессиональная компетентность, хорошее образование, высокая ответственность, широкий кругозор и т. д. Речь идет о менее тривиальных и более специфичных требованиях, которые являются характерными для современной России.

Хотелось бы обратить внимание, что основные особенности менеджера высшего звена лежат в сфере системного строительства и корпоративной идеологии. Проще говоря, нужно организовать и вдохновить людей. Проблема в том, что зачастую это делается интуитивно и непрофессионально; нет национальных аналогов, опыта, широкой практики. Скажем, американский менеджер опирается на устоявшуюся инфраструктуру, богатые традиции и стандартизованные отношения. Он не является первопроходцем. И важная часть его функций — это организация успешного поиска новых возможностей, рынков, технологических решений в перенасыщенной и конкурентной экономической среде. Перед российским же менеджером стоят совсем другие задачи: построение эффективной системы управления и мотивация трудового коллектива.

Российское общество успешно решало множество сложных задач. Но задача построения эффективных компаний, функционирующих в рыночной экономике, не решалась никогда.

Интересно, что за бурные пост-перестроечные годы у нас сложилась каста профессиональных менеджеров, если хотите — управленческой интеллигенции. В принципе, это очень большой и мощный человеческий ресурс. И возможно, что именно эти люди способны стать локомотивом развития страны.

Другим, важным, но не задействованным ресурсом является общеизвестная способность российского народа к самоотдаче, доходящей в критические минуты до массового героизма и жертвенности. Российский человек способен на исключительные действия и поступки, если перед ним стоит высокая коллективная цель. Достаточно вспомнить комсомольские стройки, первые пятилетки, послевоенное восстановление и т. д. Все это может обрести новое, современное звучание.

Не хватает только мотивации, то есть высокой общей идеи и, главное, доверия к лидерам, убежденности, что лидеры действуют во имя общей и благой цели.

Собака на сене, или трудности переходного возраста

В данной публикации не хотелось бы оперировать какими-то цифрами. Тем более что она посвящена вопросам, лежащим в области психологии управления и организационного развития, которые тесно связаны с культурными особенностями и традициями социума. Их восприятие часто лежит на уровне ощущений, личного опыта и наблюдений, и количественный анализ таких аспектов весьма проблематичен.

Основное ощущение, которое выносишь после посещения многих российских компаний, сводится к одному слову — «бардак». Собственник «рулит» сам, направление движения меняется очень часто, кардинальные решения принимаются по ходу дела, ясного понимания картины и направления развития нет ни у кого. Призванные управлять менеджеры либо привыкают жить и работать в условиях хаоса и самодурства, либо уходят, сами или не сами. «Отец-основатель» очень устал и уже года два находится в состоянии глубокой растерянности и внутреннего дискомфорта. Он испытывает острый «кризис жанра», в чем ни за что не сознается своим сотрудникам, хотя это и так всем очевидно. И всегда обращает на себя внимание колоссальная, вопиющая неэффективность системы, выбрасываемые на ветер ресурсы. Невольно думаешь, чего бы могла добиться компания (отрасль, экономика, страна), если бы управление было поставлено «по уму».

Проблемам передачи управления от владельца профессиональному менеджеру и взаимоотношений между ними посвящено очень много работ. Нет смысла разбирать многие соображения, ставшие общеизвестными: боязнь владельцев потерять контроль, неспособность сформулировать ясные цели, неспособность самих менеджеров заменить хозяев в неформальной части ведения дел, принципиально разный подход и взаимонепонимание и т .д. Обратим внимание лишь на два момента, которые почему-то упорно замалчиваются.

Основная причина, по которой владельцы не делегируют полномочия, очень проста: им нравится управлять самим. Что бы они ни декларировали, как бы ни уставали, это просто приятно — быть главным, пользоваться властью, определять и управлять. Этот тезис категорически и безоговорочно отвергается самими владельцами, но искренность таких отрицаний вызывает только улыбку.

Вторая причина чуть сложнее. Организация системы контроля и поощрения менеджеров — задача трудная, особенно в современных российских условиях. Структура «владельцы — менеджеры» представляет собой маленькую (по числу людей), но очень сложную систему. Если бы владелец был способен к системному строительству, он построил бы не только структуру делегирования ответственности наемному менеджменту, но и всю структуру компании. Но сам он не может, в силу рассмотренных выше личных качеств. Он — не «системщик», он — «искатель возможностей».

Возникает вопрос: может ли в настоящее время вообще произойти успешная передача управления от собственников менеджерам? Ответ, видимо, отрицателен. Имеет смысл полагать, что современное поколение владельцев неспособно на это. Из этого следует вывод о долгосрочной неэффективности отечественной экономики и о медленном процессе передела собственности и рынков, который не будет затихать годами. В отдаленной перспективе владельцы первого поколения, видимо, будут оттеснены в сырьевые сектора экономики, в отрасли, где конкуренция будет ограничена искусственно, и т. д. Остальные ниши заполнят новые собственники, те из старых владельцев, которые сумеют переступить через свои внутренние барьеры, а также иностранные компании.

Не хлебом единым, но и не без хлеба

Основу успешного развития любой организации составляют принципы и идеи, которые движут людьми. На настоящий момент не существует сколько-нибудь единой идеологии, которая в национальном масштабе успешно применялась бы на отечественных предприятиях. Это, кроме всего прочего, выражается как в отсутствии так называемой национальной идеи, так и в общей атмосфере разобщенности.

Одна из основ мироощущения современного россиянина — дискомфорт, связанный с окружающей его средой. Ощущение незащищенности, нестабильности и дискомфорта не покидает рядового российского гражданина. Отношения между государством и человеком, между различными структурами и человеком и даже просто между обычными людьми весьма далеки от идеала. Существует некая изначально негативная предрасположенность. Взаимное недоброжелательство и недоверие чуть ли не априорны. Отклонение от этого вызывает радостное удивление и воспринимается как приятный сюрприз — «надо же, какие еще бывают хорошие люди» или «надо же, мог сделать гадость, — и не сделал».

В этой атмосфере одним из основных чувств современного человека является тоска по защищенности и психологическому комфорту, то есть некому кругу, группе людей, организации, которые являлись бы защитой, покровителем, тихой гаванью и, одновременно, командой единомышленников и соратников. Такая организация противостоит внешней среде по принципу «везде жизнь собачья, а у нас в «аквариуме» — нормальная человеческая обстановка и прекрасные люди».

Усилия для удержания и сохранения преимуществ и выгодных отличий «аквариума» направлены на защиту от отрицательной внешней среды и активное воздействие на внешнюю среду с целью ее изменения и улучшения. Провинности членов организации влекут за собой не только финансовые или хозяйственные последствия. Нарушители совершают тяжкие идейные проступки. Они — агенты внешней среды, негативных сил, представляющие опасность для «аквариума». Поэтому их действия вызывают мощное коллективное осуждение.

На мировоззренческом уровне основополагающая идея, пропагандируемая в компании, может звучать примерно следующим образом: «В период исторических испытаний преображение страны начнется именно с таких предприятий, как наше. Мы призваны быть первопроходцами позитивных изменений. Это наша миссия. В конце концов наша страна изменится и сравняется или превзойдет другие государства по благополучию и гармоничности жизни».

Наличие некой миссии на всех уровнях нашего общества необходимо. Даже если эти или подобные слова не произносятся явно, а имеются в виду. Это — специфика российского сознания. Людям нужна некая высокая коллективная цель.

Другое негативное ощущение обывателя — чувство неудовлетворенности, связанное с отсутствием самореализации, невыгодными сравнениями и самооценкой, которая разительно расходится с реальными достижениями. Для современного россиянина характерны высокие амбиции и идея о легкости или, во всяком случае, принципиальной возможности материального и социального взлета. Примеры чужого успеха, порой весьма скоротечного, отсутствие поступательных и постепенных этапов роста, деградация нематериальных ценностей еще более усугубляют склонность к меланхолии, хандре, немотивированной агрессии и маете души. Дефицит возможностей, дефицит самореализации в России он воспринимается особенно болезненно.

Пределы роста наемного работника внутри организации, естественно, ограничены самой структурой организации. Но человек может расти вместе с организацией. И тут ограничений гораздо меньше. В этом случае ключевым моментом является ощущение сопричастности результату и процессу.

Нельзя забывать и о материальной мотивации, очень важной для современной России. Бедность, с одной стороны, и роль материального дохода в самооценке личности, с другой стороны, делают финансовую мотивацию чуть ли не основной. При всей важности нематериальных мотиваторов нельзя делать упор на них еще и потому, что они не говорят каждому члену команды, что конкретно дает именно ему (или ей) участие в общем деле. У каждого из пришедших в систему есть свои цели, свои заботы, свои интересы и проблемы. И именно свои проблемы они хотят решить прежде всего. Вряд ли оправдано ожидать от наемных людей альтруистической увлеченности и самоотдачи.

Важным здесь является то, чтобы у каждого была премия или иной дополнительный доход, который исчислялся бы в зависимости от личного успеха и, кроме того, как доля от результата всей системы, организации, цеха и т. д. Одна только фиксированная зарплата является в конечном итоге демотивирующей, если учитывать особенности современного россиянина.

Другой важный момент — осознанный отказ работодателя от так называемых «рыночных» показателей стоимости рабочей силы. Если говорить об обычном персонале, то вполне «рыночная» зарплата означает для рядового человека попросту бедность, отсутствие каких-либо обозримых перспектив решить насущные проблемы (например, купить квартиру). Если «среднерыночный» россиянин, получая среднюю зарплату, остается бедным и несчастливым, это значит, что работодатель получит от работника в ответ «среднерыночный» результат, то есть низкую производительность, равнодушное отношение к делу, полное отсутствие самоотдачи и заинтересованности и т. д.

В еще большей степени это относится к менеджерам. Ставя перед директором первопроходческие задачи и поручая ему совершить реорганизацию, реструктуризацию, модернизацию и вообще революцию и прорыв, весьма странно потом торговаться относительно размера зарплаты и ссылаться при этом на средние показатели по рынку труда. Истина проста и незатейлива. За «среднерыночное» вознаграждение результат будет также средним, то есть посредственным.

Подводя итоги

Можно сказать, что основная проблема развития не только экономики, но и, возможно, всей страны лежит в области организационного развития и управленческой психологии. Что касается будущего (то есть темпов и характера положительных изменений), то можно лишь констатировать, что ситуация не безнадежна. Положительные сдвиги будут накапливаться, но, скорее всего, достаточно медленно. Причем те общественные силы, которые рано или поздно выступят в качестве «локомотива» развития страны, на сегодня занимают достаточно скромное и порой незаметное положение. Также можно предположить, что со временем структура собственности и конкурентная среда в очень многих отраслях будут лишь весьма отдаленно напоминать нам ту картину, которую мы видим сегодня.

Будущее нашей страны по-прежнему подернуто дымкой неопределенности и недоступно нашему взгляду. Ясно лишь, что если и будет какое-то иное, лучшее «завтра», это «завтра» может быть сотворено лишь под руководством новых сил, новых «кормчих экономики».