

«УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОПРЕДЕЛЯЕТ ТО, НА ЧТО СПОСОБНА КОМПАНИЯ»

О ТОМ, КАКИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИМЕНЯЕТ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС, О ЗАБЛУЖДЕНИЯХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ И ПРИЧИНАХ, ПО КОТОРЫМ ПЕТЕРБУРГСКИЙ РЫНОК БИЗНЕС-ТРЕНИНГОВ СУЩЕСТВЕННО ОТСТАЕТ ОТ МОСКОВСКОГО, КОРРЕСПОНДЕНТУ SR ИРИНЕ БЫЧИНОЙ РАССКАЗАЛ ЭКСПЕРТ ПО РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА АРТАШЕС ГАЗАРЯН.

SOCIAL REPORT: Какие подходы к управлению предприятием находят сегодня наибольшее понимание и развитие в российском бизнесе? Чем объясняется этот выбор?

АРТАШЕС ГАЗАРЯН: В России огромное количество самых разных предприятий и организаций, и все они управляются по-разному. Если говорить о каких-то характерных тенденциях, то можно, наверное, охарактеризовать последние двадцать лет как период борьбы кондового социалистического менталитета «хозяйственных руководителей» и реального «идолопоклонничества перед Западом» — упорных попыток тех, кто считал себя очень продвинутыми, копировать американские или японские подходы к управлению. И то, и другое можно считать болезнями переходного периода: сегодня большинство предприятий из тех, что мне известны, управляются по собственному уму и разумению, что я считаю самым правильным. В целом это выглядит как выздоровление и обретение своего лица.

SR: Какие управленческие методы и системы, по вашему опыту, показывают наибольшую эффективность?

А. Г.: Эффективность применяемых методов управления зависит в первую очередь от их соответствия реальной ситуации и условиям ведения бизнеса. В случаях, например, массового производства, годами осуществляемого практически без изменений при бездонном рынке и неограниченном ресурсе дешевой рабочей силы, авторитарные системы, построенные на единоначалии (даже единомыслии — когда только один думает, а другие исполняют) и функциональном распределении обязанностей, могут быть очень даже эффективными. В условиях же постоянных изменений, часто непредсказуемых, при необходимости постоянно приспосабливаться к нуждам клиентов и обеспечивать высокое качество работы «с первого раза», проявлять одновременно гибкость и упругость, творческий подход и личную ответственность каждого, нужны другие подходы и структуры. Начиная с управления процессом, командной работы, предельного внимания ко всему, что сказывается на качестве, — и переходя к таким формам управления, как «самообучающаяся организация» или даже «организация как мозг».

SR: Опираются ли ваши тренинги на какие-то западные школы?

А. Г.: Еще не зная ничего о западных школах менеджмента, я изучал многие научные дисциплины, которые позволяли



лучше понять, что происходит в организациях и как они развиваются, а потом пытался применять все это на практике. Изучать западные школы и методы я стал гораздо позже — имея за плечами два десятка лет работы в роли руководителя. Много было уже и так понятно. Немало было и открытий, в некоторых из них позже пришлось разочароваться. Говорят — «не все то золото, что блестит». Точно так же можно сказать — «не все разумно, что пишут в американских бестселлерах». То, чем я пытаюсь делиться с участниками тренингов, — это мое собственное понимание различных аспектов менеджмента, основанное на собственном опыте и знаниях. В чем-то оно совпадает с популярными на Западе методами, а в чем-то абсолютно свое.

SR: В чем вы видите основную, общую для всего российского бизнеса, проблему управления персоналом?

А. Г.: Я бы поостерегся сильно обобщать, но, наверное, самое распространенное заблуждение в России — это то, что деньги главный инструмент мотивации. Зачастую даже путают мотивацию с выплатой премий или бонусов. Это не так по многим причинам. Если коротко, то никто не становится лучшим работником оттого, что ему больше платят. Если человек нужен компании, за его работу нельзя платить меньше, чем она стоит на рынке. Именно рынок, а не босс, устанавливает цену. Переплата, как и недоплата, это всегда вред. В то же время есть много других факторов, которые могут мотивировать или демотивировать сотрудников. Ими и следует заниматься в первую очередь. Среди этих факторов

главный — удовольствие от того, что ты работаешь хорошо. Оно многого стоит.

SR: Существует ли специфика систем управления в зависимости от региона действия компании или отраслевой принадлежности?

А. Г.: Конечно, создавая систему управления конкретным предприятием, необходимо учитывать отраслевую специфику, как и региональные особенности, связанные с доминирующим типом культуры и менталитетом людей. Универсально правильных систем управления не существует. Зато универсально неправильных, которые не могут работать нигде и никогда, сколько угодно.

SR: В каких отраслях экономики менеджеру принципиально важно развивать свой управленческий потенциал? В противном случае компания, например, рискует отстать от рынка...

А. Г.: Важность управленческого потенциала прямо пропорциональна уровню сложности управления, конкурентности окружения и рисков, связанных с неоптимальностью принимаемых решений. В натуральных монополиях, многих государственных пока еще предприятиях или карманных компаниях, созданных для вывода денег и «распила», никакого менеджерского потенциала не требуется. Но для всех, кто работает в реальных условиях рынка, в условиях большой неопределенности и рисков, уровень управленческого потенциала однозначно определяет то, на что вообще способна компания. Нет никакого другого более дефицитного ресурса (кроме административно-криминального, разумеется), который в такой же мере определял бы, чего способен достигнуть тот или иной бизнес.

SR: Чувствуется ли разница в подготовленности к обучению между московскими и петербургскими бизнесменами?

А. Г.: Да, москвичи гораздо более прагматичны и активны. Они видят в тренингах эффективный инструмент и пользуются им с гораздо большей готовностью. В Петербурге, конечно, тоже немало прекрасных компаний, но общий фон какой-то стагнационный или, не в обиду будет сказано, провинциальный. Спрос на серьезные тренинги много ниже.

SR: Почему это происходит, как вы думаете?

А. Г.: В первую очередь это обусловлено низким качеством большинства тренингов, предлагаемых на рынке. Попробовав однажды или дважды, руководители компаний не хотят больше тратить деньги и иметь дополнительную головную боль, связанную с тренингами, поскольку

ку не видят от этого никакой пользы. Часто ее действительно нет. Проблема здесь не в том, что руководители предприятий и организаций не хотят учиться, а в том, что предоставляющие тренинговые услуги организации еще не в состоянии позаботиться о чести мундира и не могут очистить свои ряды от шарлатанов. Пока они этого не сделают (через профессиональные ассоциации, честную систему сертификации), доверия к тренингам не появится.

SR: Достигнет ли когда-нибудь спрос на такие услуги в Петербурге московского уровня? Какие условия для этого необходимы?

А. Г.: Нет никаких сомнений, что спрос на тренинговые услуги будет расти и обязательно достигнет московского уровня и выше, когда жизнь к этому вынудит. А происходит это с ростом конкуренции, ростом требований к качеству и эффективности работы. Никакого другого пути нет, кроме как повышение качества функционирования организаций через улучшение качества главного функционирующего элемента — сотрудника этой организации, а также через улучшение качества общих организационных решений.

SR: Велико ли значение коммуникабельности и открытости менеджера для эффективного управления? Уделяете ли вы в своих тренингах внимание этим аспектам?

А. Г.: Для менеджера очень важны навыки профессионального делового общения, что включает в себя способность быстро и правильно понимать других, быть понятным для других, убедительным. Открытости и коммуникабельности должно быть в меру. Есть немало тренингов делового общения, в том числе и у нас. Этому можно учиться всю жизнь.

SR: Может ли открытость/закрытость топ-менеджера серьезно влиять на стоимость бизнеса, на положение компании на рынке?

А. Г.: Топ-менеджер должен выглядеть открытым и вызывать доверие у всех, чье доверие ему важно. А уж насколько надо быть действительно открытым — зависит от обстоятельств. Много какой открытости мы себе пока не можем позволить.

SR: Какие общие советы вы бы дали по части менеджмента управленцам?

А. Г.: Получать как можно больше информации, но выводы для себя делать только на основе собственной практики и здравого смысла. Правильно только то, что действительно работает, все остальное — от лукавого. ■