

Б И Б Л И О Т Е К А К О М М Е Р С А Н Т Ъ

Александр Соловьев

ВЫБОР ПРОФЕССИИ



САМЫЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ
СПЕЦИАЛЬНОСТИ
В РОССИИ



Александр Соловьев

Выбор профессии

*Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5004460
Выбор профессии / А. Соловьев: Эксмо; Москва; 2013
ISBN 978-5-699-58866-4*

Аннотация

Профессия – это больше, чем специальность. Наша книга – своего рода «введение в профессию», а точнее – в мир профессионалов. «Выбор профессии» – своеобразный гид, в котором вместо стран – профессии, а вместо достопримечательностей – люди этих профессий.

Здесь вы найдете информацию о 20 профессиях – от самых массовых и традиционных (учитель, врач, воин) до суперпрестижных (топ-менеджер, адвокат, политик). Все герои – настоящие мастера, знающие свое дело вдоль и поперек, а их профессии востребованы, нужны здесь и сейчас. Эта книга не облегчит вам выбор профессии. Она расскажет о том, что выбор – есть. И в этом ее цель.

Содержание

Предисловие	4
1. Инженер	7
Высота металлурга	8
Передовая элита	11
Создатель ракет	14
Магический рубик	17
Критерии качества	20
2. Крестьянин	21
Между городом и деревней	22
Один день на ферме	23
Козы балетмейстера	26
3. Мастер	28
Не тот сантехник пошел	29
Нетипичный автомеханик	31
4. Менеджер	33
Топ-принципы	34
Типология начальника	37
Женская доля	41
Конец ознакомительного фрагмента.	44

Александр Соловьев

Выбор профессии

Сведения, изложенные в книге, могут быть художественной реконструкцией или мнением автора.

Предисловие

«Все работы хороши – выбирай на вкус»

Одна из первых лекций на первом курсе любого уважающего себя учебного заведения называется «Введение в специальность». На самом деле это название – лукавство. На этой лекции вчерашним школьникам рассказывают больше о том, что их ждет в аудиториях, а не о том, что их встретит за порогом колледжа или института, когда они попытаются применить на практике с грехом пополам полученные знания.

Но эта лекция все же очень важна, потому что в ней говорится о главном – о будущей профессии. Причем рассказывают там на самом деле больше, чем студенты получают за все время пребывания в институте. Ведь профессия – это больше, чем специальность (врач – это профессия, а хирург, или, скажем, педиатр – специальность). Но в аудитории это не всегда можно понять.

Вот и наша книга – своего рода «введение в профессию». Точнее, в мир профессионалов.

Что-то вроде гида. Но не путеводитель. Путеводитель нужен тому, кто уже принял решение, в каком направлении ему двигаться. Наша книга, скорее, похожа на альманах «Вокруг света», где вместо стран – профессии, а вместо достопримечательностей – люди этих профессий.

Эта книга представляет читателю 20 профессий – от самых массовых и традиционных (учитель, врач, рабочий) до суперпрестижных (топ-менеджер, адвокат, политик). Среди наших героев – инженеры и ученые, художники и спортсмены, чиновники и музыканты. Все они разные люди, но между ними есть одно, главное, сходство – все они настоящие профессионалы, знающие свое дело вдоль и поперек.

Еще одно общее в этих профессиях – их востребованность, потребность здесь и сейчас. В 2012 году самой востребованной была профессия менеджера (во всех ее ипостасях). Это не новость – квалифицированные управленцы необходимы везде и всегда. Но вот следующей после менеджера по востребованности была профессия... инженера. Не верите? Откройте сайт РБК. Или любой сайт вакансий.

Иногда мы объединяли различные специальности в одну историю: металлург, автомеханик и сантехник – рабочие. Журналист, репортер, колумнист и обозреватель – журналисты, конструктор, разработчик и наладчик – инженеры, а лингвист и физик – ученые. Конечно, показать все аспекты профессии в одном, двух, даже трех очерках нельзя, но эта книга – не учебник. Да и невозможно освоить профессию по учебнику. Ремесло – можно.

Но ни один учебник не обучит мастерству. Лучшим в профессии можно только стать. Можно выучиться на доктора, но нельзя – «на Рошаля». Можно выучить нотную грамоту, но учиться попадать в ноты придется самому. А ведь попадать в ноты еще не означает петь. Можно изучить основы предпринимательства в бизнес-школе, но свой бизнес за вас ни один учебник не откроет.

У всякого успеха есть цена. Наша книга рассказывает и о цене профессионального успеха. Менеджер платит за свой успех тем, что видит детей 10 минут в день (в лучшем

случае). Учитель рискует тем, что не найдет контакт с новым учеником и не сможет его научить. Талантливый детский реаниматолог оставил профессию, когда разработанная им методика спасения детей, казавшаяся безотказной, дважды подряд дала сбой и у него на руках умерли двое младенцев. Чиновника вообще никто не любит – для окружающих он либо коррупционер, либо бюрократ.

Профессионалы знают о «темной стороне» своего дела лучше, чем кто бы то ни было. Поэтому они, как правило, о себе и своих успехах говорят очень скромно (скромность профессионала – часть его самоуважения), предпочитая обсуждать проблемы и задачи, которые еще предстоит решить. Возможно, вы захотите принять участие в их решении.

Но наша книга не облегчит вам выбор профессии. Она расскажет о том, что выбор – есть. В этом ее цель. А тот, кто уже считает себя профессионалом, найдет в ней «золотые маркеры» – образцы профессионализма, с которыми не грех сравнить свои достижения.

Правда, несколько советов мы все же дать рискнем. Самый простой ответ на вопрос «как выбрать профессию» – выбрать вуз и поступить в него. Правда, с учетом того, что в последнее время растет спрос на рабочие и «технологические» профессии, которым в вузах не обучают, стоило бы обратить внимание и на средние специальные учебные заведения – если бы этот сегмент образования в России не был практически разрушен за последние двадцать лет. Лишь недавно, полтора-два года назад, о восстановлении традиций среднего специального образования заговорили на высшем уровне, но до реальных результатов еще далеко.

Во всяком случае, вчерашние школьники в основном нацеливаются на поступление в вузы, вполне в духе времени проявляя наибольший интерес к естественно-научным и инженерным специальностям.

По словам заместителя министра образования и науки Игоря Реморенко, абитуриенты поступают совершенно верно. Прогноз востребованности специалистов, размещенный на сайте министерства, отслеживает перспективу до 2030 года: «Среди направлений, которые будут развиваться в ближайшее время, значится, к примеру, судостроение, специальность, которая долгое время была маловостребованной... Выяснилось, что освоение арктических нефтяных шельфов в перспективе может оказаться очень даже выгодным. Над этим работает сразу несколько стран. Но в плане освоения Северного Ледовитого океана и Арктики мы впереди планеты всей, поскольку до сих пор никто не строил атомные ледоколы. А мы строили. И вот эти специалисты у нас очень даже востребованы».

Согласно научно-техническому прогнозу, среди перспективных отраслей – лесная отрасль, химическая промышленность, энергетика и ряд других.

При этом замминистра советует при выборе профессии полагаться на личный познавательный интерес – что более всего увлекает, к чему, как говорится, душа лежит: «Потому что на самом деле с точки зрения инновационной экономики люди сами создают рынки, а не подстраиваются под них. Вряд ли кто-то мог еще лет двадцать назад подумать, что причудливое сочетание дизайна, микроэлектроники и программирования вдруг станет такой важной и ресурсоемкой сферой. Поэтому я бы рекомендовал выбирать именно те направления, где чувствуется возможность самореализации».

В прошлое постепенно уходит и предопределенность профессиональной карьеры по специальности. За время работы человек может сменить несколько специальностей (попутно овладевая смежными и даже, казалось бы, далекими от первоначальной – так, многие успешные финансисты, например, заканчивали технические, а не финансовые вузы).

Человек, отучившийся в пединституте, может оказаться в кадровой службе, заниматься планированием повышения квалификации, профессиональным развитием сотрудников. Игорь Реморенко комментирует эту ситуацию так: «Его же в вузе учили развивать воображение и учебные навыки. Он специалист в этом. В кадровой службе он этим и занимается.

Смотрит, каких сотрудников направить на переподготовку, какие программы профессионального развития заказать. Практически человек работает по специальности».

В той же Кремниевой долине (замминистра, правда, упорно называет ее Силиконовой – но это не повод ставить под сомнение его наблюдения) не так уж и много инженеров-исследователей: «Рядом с ними огромное число специалистов по продажам, логистике, маркетингу, юристов, венчурных финансистов. Бывая на этих предприятиях, общаясь в том числе с соотечественниками, понимаешь: нужна масса эксплуатационщиков, которые понимают, как исследовательская техника работает, умеют ее обслуживать, нужны те, кто обеспечивает «гуманитарную подложку» технологического развития».

Иными словами, строка из детского стихотворения Владимира Маяковского по-прежнему актуальна: «Все работы хороши – выбирай на вкус».

1. Инженер

Инженер: специалист в области научно-технической деятельности по разработке, проектированию, строительству, информационному обслуживанию, эксплуатации, организации производства, труда и управления, метрологическому обеспечению, техническому контролю и экспертизе самого разнообразного оборудования и техники. В России как профессия существует с начала XVIII века.

Сфера деятельности: разработка новых и оптимизация уже существующих научно-технических и конструкторских решений, создание и совершенствование технологий, приборов и механизмов, организация производства.

Необходимые навыки: высшее техническое образование; знания в области физики, химии, материаловедения, информационных технологий, организации труда и деятельности предприятий, знания нормативов и стандартов, умение применять их, способность и умение вести исследования и расчеты; общая техническая и технологическая эрудиция, а также широкий кругозор.

Высота металлурга

Возможно, самый передовой в технологическом и дизайнерском плане трубопрокатный цех мировой металлургии «Высота 239» Челябинского трубопрокатного завода (группа ЧТПЗ) возглавляет двадцатилетний инженер Евгений Гаас, самый молодой начальник аналогичного производства в России, кстати, выпускник одного из уральских вузов. Поколение двадцатилетних уже у истоков нового прорыва. Это реальность сегодняшней и завтрашней русской экономики.

Только на шестнадцать крупнейших российских предприятиях черной металлургии работают около 215 тысяч сотрудников. С членами их семей получается, что жизнь около миллиона человек связана в России с черной металлургией. А если еще на этот миллион наложить социальную и общественную инфраструктуру (включая сферу услуг), точнее, число граждан, занятых в этих обслуживающих отраслях, получится еще несколько миллионов человек, настроение которых и жизненный уровень очень сильно зависят и определяются состоянием дел в русской черной металлургии.

Российские предприятия черной металлургии произвели в 2011 году продукции почти на 2,6 триллиона рублей (для сравнения: ВВП РФ за 2011 год составил почти 54,4 триллиона рублей); заметьте, абсолютно востребованной продукции, произведенной на частных предприятиях.

По некоторым оценкам, в 2004–2010 годах в развитие сталелитейных и трубных компаний России вложено почти \$44 миллиарда, причем даже в наиболее тяжелый 2009 год инвестиции этих компаний составили почти \$6 миллиардов.

Но дело не только в объеме средств, вложенных с начала XXI века в обновление и создание новых производственных мощностей в русской металлургии, – а это огромные средства не только по национальным масштабам. Главное, что деньги не выведены в офшоры, не украдены, не попилены, а именно инвестированы в развитие средств производства, транспортную и прочую сопутствующую инфраструктуру, причем здесь, в России.

А это означает, что за прошедшие годы были созданы тысячи, может быть, десятки тысяч рабочих мест, где трудятся реальные рабочие, инженеры, управленцы, то есть квалифицированные специалисты, которые создают в режиме реального времени будущее России.

Таким образом, мы имеем дело с новым феноменом русской металлургии, сравнимым в исторической перспективе разве что с советской индустриализацией 20–30-х годов прошлого века, а также с созданной Никитой Демидовым в начале XVIII столетия на Урале новой русской металлургической промышленностью, которая по качеству продукции, производительности и объемам за какие-то полтора десятилетия вышла на первые места в мире, обеспечив победу Петру I в изматывающей войне со шведами.

Нынешняя русская черная металлургия стала реально самой инновационной в мире и является одной из самых нуждающихся в рабочих, инженерах и специалистах отраслей в стране. Сегодня и на перспективу.

Японские металлурги встречали русских коллег так, будто к ним приехали «Битлз» – русские металлурги стали суперзвездами мировой металлургической отрасли.

Россия находится на шестом месте в мире по производству стали. Эти более чем 60 миллионов тонн стали кто-то ведь выплавляет, кто-то добывает кратно большее количество железной руды, кто-то ее перевозит, кто производит электроэнергию для всего этого процесса. И за всем перечисленным стоят сотни тысяч специалистов разного уровня. И это

очень круто. И не только потому, что черная русская металлургия растет количественно, но и потому, что она растет качественно.

На самых опасных участках первой ветки «Северного потока», то есть в подводной его части, лежат русские трубы, изготовленные на Выксунском метзаводе (ОМК). Это космические технологии. Понятно почему, на дно моря не отправишь ремонтную бригаду с трубоукладчиком. Труба в агрессивной среде должна служить бесперебойно несколько лет до плановой замены.

Когда уральские металлурги прибыли в Японию (второй мировой производитель стали после Китая), японские металлурги встречали русских коллег так, будто к ним приехали «Битлз». Ведь русские металлурги стали суперзвездами мировой металлургической отрасли, потому как русская металлургия на сегодняшний день самая продвинутая в мире.

В 2005 году заводы ЧТПЗ начали раскрашивать яркими красками – красными, желтыми, оранжевыми, белыми. Логика была простой, ведь красить все равно надо, и почему бы не попробовать традиционные для металлургии зеленый и синий цвета заменить на более яркие. И заменили. Начали с заводских труб. И теперь они похожи на громадные торчащие из земли детские калейдоскопы, если удастся заглянуть в которые, наверное, можно увидеть постоянно меняющиеся волшебные картинки будущего.

Например, на стене громадного цеха на Первоуральском новотрубном заводе, который также входит в группу ЧТПЗ, вы обнаружите самую большую в мире (без преувеличения) копию одной из известнейших ранних композиций Василия Кандинского. А футуристический производственный дизайн и настоящий японский сад камней (сделанный по науке, то есть с любого места в нем видны все камни, кроме одного) на крыше сушильной камеры в челябинском цехе «Высота 239» время от времени заставляют протереть глаза. И это при том что «Высота 239» после запуска в июле 2010 года уже стала крупнейшим в стране производством с мощностью до 900 тысяч тонн сварных одношовных труб большого диаметра (ТБД).

Кстати, «русский размер» означает трубу самого большого в мире диаметра 1420 миллиметров. Еще несколько лет назад Россия тотально закупала собственный размер для прокладки отечественных трубопроводов. Но за последние три года ситуация принципиально поменялась, теперь отечественные трубные компании способны закрыть полностью потребности «Газпрома» и «Транснефти», основных операторов российских трубопроводов. Пока этому мешает политика. Например, надо поддержать братскую Украину (которая вне всяких квот поставила только в 2011 году более 300 тысяч тонн ТБД не лучшего качества) или немецких партнеров по «Северному потоку» (поэтому в первой ветке было только 25 % русских труб) в оплату за лояльность и политическую поддержку проекта в Европе.

На стене громадного цеха на Первоуральском новотрубном заводе – самая большая в мире копия одной из известнейших ранних композиций Василия Кандинского.

На «Высоте 239» как раз и выпускают этот «русский размер»: машина длиной 18 метров, диаметром почти полтора метра (точнее, 1420 миллиметров), с толщиной стенки в 30 миллиметров из лучшей стали в мире; по стоимости труба сравнима с хорошей представительской тачкой. И вот такие восемнадцатиметровые киты ползут у тебя перед глазами одна за другой к посту контроля геометрии трубы, который осуществляется на первой в мире лазерной установке. Когда в цех приходят иностранцы, установку накрывают. Внешне ничего особенного. Разве что видно, как красный луч высвечивает диаметр. Кстати, длина самого цеха под километр, а общая площадь примерно с пятнадцать футбольных полей.

Находясь здесь, ощущаешь, будто воздух гудит от напряжения и какого-то общего порыва. Да вообще, если вам довелось видеть льющийся или просто раскаленный металл, взгляд невозможно отвести – сумасшедшая энергетика.

Урал, конечно, самодостаточная территория. У людей кураж в глазах, невероятное чувство собственного достоинства, вера в свои силы и дело, которым занимаются. Честно, страстно и по-настоящему.

Люди дела и слова. Будущее страны сейчас куется на таких вот предприятиях, на Урале, в Сибири, на Волге, русском Севере, это реальные точки роста, через которые страна вгрызается в будущее.

На ЧТПЗ все дома для рабочих (обычно депрессивные кварталы на окраине городов) расположены в Челябинске чуть ли не в лучшем месте, с фантастическим видом на озеро Смолино, по сути в зоне отдыха. Зримый взлом стереотипа.

«Социальные лифты» на металлургических, в частности уральских, предприятиях работают с фантастической скоростью. Службы персонала завалены заявлениями о приеме на работу.

То есть, чтобы понять, что происходит со страной, не нужно залезать в сеть или включать телеящик. Достаточно съездить на одно из русских металлургических предприятий, чтобы понять, что все нормально с нашей экономикой, она развивается, причем в правильном направлении.

Ведь даже постиндустриальное общество невозможно без стали, а искусство работы с ней в России восстановили. Без стали нельзя сделать ни швейцарские часы, ни спутники, ни провести операцию на сердце или глазах.

Странно, конечно, что прорыв русской металлургии проходит стороной, будто и не затрагивая общество и общественное мнение. Но он столь же очевиден, как наш прорыв в космос в 1957–1961 годах. Кто не понял, тот отстал навсегда.

В последние несколько лет у челябинцев одна из самых любимых экскурсий – посещение Челябинского трубопрокатного завода. Генеральный директор ЧТПЗ Ярослав Ждань каждый день подписывает разрешение на экскурсии, которыми воспользовались уже примерно 3 % челябинцев, то есть около 30 тысяч человек.

Так вот, если появится возможность, если будете в Челябинске или Первоуральске, где находится Первоуральский новотрубный завод, у вас окажется свободный день, запишитесь на экскурсию на заводы ЧТПЗ, чтобы, может быть, потом подать заявление о приеме на постоянную работу. И, может быть, после конкурсного отбора вас возьмут.

Передовая элита

Айтишники сейчас, пожалуй, элита инженеров. Они имеют дело с самыми передовыми технологиями. О них говорят чаще и больше всего. Они и зарабатывают больше всех.

В Москве инженер-программист без опыта работы может рассчитывать на 40–65 тысяч рублей (в регионах платят меньше, но все равно зарплаты выше среднерыночных). Через год он сможет претендовать на 70–80 тысяч рублей, а если повезет, то и на 100. Бывает, что на собеседовании достаточно продемонстрировать владение одним из распространенных языков программирования и решить несколько логических задач. Но чаще требуются и другие знания: системы управления базами данных, шаблоны проектирования и т. д.

При этом айтишников (как и многих других специалистов, кстати) постоянно не хватает. Работодатели готовы брать сотрудника даже без профильного высшего образования и, тем более, без опыта работы, если тот обучаем.

Конечно, айтишники – это не только «программеры» или, паче того, «кодеры». Информационные технологии – это не только компьютеры, серверы, программирование и настройка сети. Информационные технологии прежде всего – это хранение, обработка и передача данных. Коммуникации, одним словом, то есть общение, связь.

То есть айтишник – это не просто технарь. Точнее, не только технарь. Он еще где-то и гуманитарий, кто-то вроде лингвиста, переводчика с человеческого на цифровой и наоборот. А еще изобретатель, разработчик, архитектор, конструктор и еще многое другое, порой совершенно неожиданное.

«Есть конструкторы, которые создают программы, а есть деструкторы, которые умеют быстро разломать чужое. То есть деструктор знает, с чем нужно бороться, конструктор хорошо понимает, как сделать так, чтобы с этим можно было бороться... Это талант, и у очень небольшого количества людей есть аналогичные способности к анализу». Это говорит Андрей Духвалов, главный архитектор «Лаборатории Касперского», человек, знающий свою работу не только вдоль и поперек, но еще и сильно вглубь.

Он считает, что программисты – люди особого склада, творчески занимающиеся рутинной работой, в основе которой – на первый взгляд неустрашимые противоречия. Программистов сложно ограничивать временными рамками, но продукт должен быть сдан в срок. При этом «формализовать можно всех и вся, и даже такую живую, творческую работу с заинтересованным лидером, глубоко разбирающимся в теме». Но «формализация и стандартизация губят творчество на корню», а ведь всякий продукт, выходящий для массового потребителя, по определению стандартизован.

Программисты – люди особого склада, творчески занимающиеся рутинной работой, в основе которой – неустрашимые на первый взгляд противоречия.

Есть и еще парадоксы. Необходимо, чтобы разработчики друг друга понимали, могли общаться, чтобы у них возникали идеи, и при этом чтобы они не воспаряли слишком высоко. Чтобы продукт получился, должна сложиться его идея. Разработчикам надо правильно представлять себе, как потребитель воспримет продукт.

А их потребитель – это не всегда продвинутый в техническом плане системный администратор, а зачастую домохозяйка. То, что вызовет восторг у технически продвинутого гика, поставит ее в тупик. То, что понравится ей, вызовет у гика сардоническую ухмылку.

Сам же создатель «Лаборатории» Евгений Касперский к своим коллегам (и к себе тоже) и к их (и своей) профессии относится примерно как родитель к детям и их игрушкам: «Все программисты – они больные, они работают по 10, 12, 14, 24 часа в сутки. Им это просто

по кайфу. Это то, что затягивает. У тебя на экране все вот это вот, ты сидишь, щелкаешь, щелкаешь».

И еще: «Почему народ занимается программированием? Да им просто прикольно. Потому что они любят все эти разноцветные букочки смотреть и смотреть, как они складываются и получается программа. Это процесс созидания. Как дети играют на песочке, раз сложил, два сложил, три сложил, башенка получилась. Сидят и фигарят там целыми днями, пока родители их оттуда не вытащат. Здесь то же самое. Фигарят, фигарят. По кайфу. Почему? Вот так! Нравится. Почему-то мужикам это нравится очень сильно. Девочкам – меньше. Тупая программистская работа. Абсолютно никакого творчества. Но так прикольно!»

Кстати, Евгений себя гуманитарием не считает: «Я все-таки технарь. Просто мне жутко понравилось заниматься вирусами, я понял, что это нужно, то, что народу это нужно, нужно всем, просто всем, все еще не дошли до осознания того, что им действительно необходимо использовать антивирус на каждом компьютере. Я был уверен в том, что придет время, когда каждый будет понимать, что необходимо использовать антивирус. Мне хотелось сделать по-своему. Немножко по-другому. Я начал изобретать разные вещи. Я первым в мире сделал интерфейс, окошечки. Антивирус должен быть удобным».

«Почему народ занимается программированием? Да им просто прикольно!»

Начинал он в смежной профессии, имеющей отношение как к математике, так и к лингвистике (которая, надо заметить, едва ли не самая «математическая» из гуманитарных наук): изучал криптографию в Высшей краснознаменной ордена Октябрьской революции школе КГБ СССР имени Феликса Эдмундовича Дзержинского (сейчас Академия ФСБ России). Там, на «Четвертом факультете» (ныне – Институт криптографии, связи и информатики ФСБ РФ (ИКСИ)), его научили «вкалывать по полной программе».

Правда, по собственному признанию, «не потянул»: «Самое сложное в криптографии – придумать алгоритм, а затем доказать, что он не поддается взлому. Людей, которые умеют это делать, не так много в мире. Я знаю случаи, когда люди сходили с ума в попытках понять азы криптографии. Но, чтобы получить нормального криптографа, нужно обучить сотню лоботрясов. Я оказался лоботрясом по большому счету. Потому что учился я хорошо, по некоторым предметам – очень хорошо, по программированию мне просто автоматом ставили. Любил я это дело».

Так криптограф начал превращаться в айтишника. «Касперский всегда был деструктором», – отзывается о нем Духвалов. Сам Евгений высказывается о себе и своих талантах так: «Программист из меня не вышел, код я писал очень плохой. Кто я? Исследователь! Мне нравилось исследовать – хотя с этим уже завязал – программный код. Разбираться, как он работает. Нравится исследовать антивирусную индустрию, по каким законам она живет, куда развивается. Нравится исследовать законы компьютерного преступного мира».

И еще так: «Я просто любопытный человек. Мне интересно узнать, как оно все работает. Я сам собираю информацию. Исследую мир. Причем исследую в рамках своего бизнеса. Мне любопытно, но не очень интересно, что происходит в IT-индустрии, если это не касается безопасности. Я себя ограничил, стараюсь копать глубоко, но не широко».

И еще вот так: «Я не столько талантлив, сколько занудлив. То, что я хочу сделать, я сделаю вне зависимости от того, сколько на это потребуется времени и сил. Я буду долбить в одну и ту же точку. То, что я успешный человек, связано с тем, что я оттачивал мастерство. Я собирал коллектив, который это делал вместе со мной».

И, наконец, вот так: «Цель не денег заработать, это неинтересно, это любой может, а сделать в лучшем виде. Добиться максимального результата... Для меня совершением максимального действия в какой-то момент было создание лучшего в мире антивируса».

Портрет «успешного айтишника по Касперскому», стало быть, выглядит примерно таким: увлеченный зануда, любопытный прагматик, ограниченный максималист и перфекционист, получающий от этого перфекционизма (своего и окружающих) кайф. Парадоксальный набор? Возможно. Эффективный? Бесспорно.

Идеальный антивирус – незаметный, требует минимум ресурсов, дисковой активности, использует наилучшие алгоритмы анализа.

Правда, насколько серьезно сам Касперский рассуждает об этих качествах, вопрос не такой уж и однозначный. А возможно, он таким образом задает еще одну характеристику успешного айтишника: самоиронию с оттенком снисходительности.

Определить формулу идеального антивирусного продукта? Легко! «Он незаметный, требует минимум ресурсов, дисковой активности и т. п., использует наилучшие алгоритмы анализа». Создать? Тоже легко! (Точнее, не так-то уж и легко – для этого потребовалось 14 лет, но рассказать об этом – точно легко.)

Не вдаваясь в технологические подробности, нынешний Антивирус Касперского отличается от антивируса AVP, как установка «Град» от трехлинейки, пулемет от арбалета или от дробовика. Или индустриальный конвейерный способ производства «чего угодно» – от мастерской, где «что угодно» делается вручную.

Создатель ракет

Этот человек мог быть резидентом советской разведки в Германии, а стал инженером. Он вооружал ракетами авиацию и военно-морской флот СССР, разрабатывал космические ракеты, спутники и станции. Именно он считается создателем ракетных войск стратегического назначения и ядерного щита Советского Союза. Его труд был настолько секретен, что даже государственные награды присуждались ученому закрытыми указами.

При этом работа его была настолько творческой, а принимаемые решения настолько парадоксальными, что только они одни могли бы составить «золотой фонд» инженерной мысли, если бы такой существовал. Еще студентом он нашел оригинальный способ укрепить коленвал импортного поршневого двигателя – тот постоянно ломался при ненормативных нагрузках. Стандартным способом было увеличить его толщину (одна из причин лидерства СССР по выплавке стали – именно такой подход к вопросам надежности: заложить десятикратный резерв прочности). Студент пошел наперекор инженерам-практикам. Он предложил не увеличивать толщину, а наоборот, облегчить колено вала, чтобы вывести систему из резонансной зоны. Его парадоксальная рекомендация и стала решением проблемы. После этого киевского студента пригласили прочитать курс лекций по динамике конструкций для инженеров завода.

Звали этого студента Владимир Челомей.

Парадоксы стали едва ли не главным предметом интереса и одновременно научным методом молодого инженера-ученого. Он мог заставить пенопластовый шарик утонуть в воде, а металлическую гайку – всплыть на поверхность. Твердое тело от действия вибраций переходило в состояние, похожее на невесомость.

При этом Владимир Челомей был отнюдь не только «технарем» – он играл на фортепиано, любил классическую литературу, много читал по истории техники и физики, неплохо разбирался в литературе и искусстве, в совершенстве владел несколькими европейскими языками, в том числе немецким, французским и английским. Другом детства Владимира был праправнук Пушкина Александр Данилевский – известный ученый-энтомолог. Возможно, что разностороннее воспитание способствовало развитию того умения, что так ценится сегодня практически в любой сфере деятельности, – умения мыслить нестандартно и одновременно конструктивно.

По воспоминаниям одного из сотрудников конструкторского бюро Челомея, каждый приходящий к ним молодой инженер быстро понимал, что в этом учреждении надо быть готовым штурмовать сверхзадачи. Никакой бесконечной модернизации однажды получившихся образцов – только принципиально новые решения и разработки.

Владимир Челомей мог заставить пенопластовый шарик утонуть в воде, а металлическую гайку – всплыть на поверхность.

А начиналась деятельность этого КБ так: «Не верилось, что в таких условиях могут рождаться серьезные разработки. Основная конструкторская работа велась в ветхом трехэтажном здании старой фабричной постройки, а рядом в помещении, похожем на сарай, располагался сборочный цех. Территорию окружал обыкновенный деревянный забор, а через КПП бабушка из ВОХРы пропускала всех подряд, даже не спрашивая пропусков. И здесь ковалась наша военно-морская мощь!»

Смелость мысли не всегда предполагает достаточную стойкость характера – смелость отстаивать свою правоту. Но Владимир Николаевич Челомей не был обделен и этим качеством. Он умел бороться за свои идеи в любых инстанциях. Не стеснялся спорить с Берией, доказывая, что принесет больше пользы в качестве инженера, чем в качестве разведчика,

и Сталиным, возражая против подавления Берлина крылатыми ракетами перед штурмом (в таком случае город ждала бы судьба Дрездена).

Челомей был очень независимым и гордым человеком, он никогда и никому не кланялся. На одном из министерских совещаний, не выдержав потока запретительных аргументов против перспективной темы, он бросил в лицо некоему чиновнику весьма высокого ранга: «Вы – центрпробка!» – должно быть, имея в виду его желание «не пущать» любой ценой новое и рискованное дело. Общение с подобными чиновниками он старался свести к емкой формуле: «Если не хотите помогать, то хотя бы не мешайте». И ему достаточно часто это удавалось.

К коллегам же, особенно потенциальным, он относился, напротив, очень деликатно. Говоря о своем преподавании на кафедре «Аэрокосмические системы» в МВТУ им. Н. Баумана, он выразился так: «В этом аспекте важно не пропустить таланты. Найти такого человека – это важнее, чем найти бриллиант или любой иной драгоценный камень». Правда, с равновеликими себе коллегами по цеху общий язык Челомею удавалось найти далеко не всегда: история профессиональной конкуренции и человеческого противостояния двух ракетных гениев – Челомея и Королева – заслуживает если не отдельной книги, то фильма уж точно.

Разработки Владимира Челомея – только реализованные на практике – также достойны отдельной книги. Их настолько много, что здесь мы можем упомянуть лишь некоторые, возможно, самые знаменитые из них.

Челомей был единственным в мире главным конструктором, блестяще разрабатывавшим баллистические межконтинентальные и межконтинентальные крылатые ракеты. Его ракеты с раскрывающимся крылом и сегодня – гордость России. Крылья такой ракеты складываются, она помещается в контейнер, а сразу после выстрела срабатывают пружины, раскрывающие крылья. Это существенно повышает боеготовность ракеты и дает возможность компактно разместить ее в пусковом цилиндрическом контейнере, который не намного больше самой ракеты. Такой контейнер свободно размещается как на подводной лодке, так и на колесном или гусеничном шасси.

Разработки Челомея составляют 80 % вооружений флота. Именно в ОКБ Челомея была создана крылатая ракета большой дальности «Москит», которую американцы называли «Убийцей авианосцев».

О высоком уровне его разработок свидетельствует тот факт, что на атомной подводной лодке К-141 «Курск», затонувшей в Баренцевом море 12 августа 2000 года, находились 22 крылатые ракеты «Гранит». Они оказались столь надежными, что не сдетонировали в результате бортовых взрывов и пожаров.

Челомею принадлежит большая заслуга в создании основной ударной силы РВСН, знаменитой «сотки» – межконтинентальной ракеты УР-100. Его боевые межконтинентальные ракеты были самыми дешевыми и конкурентоспособными в СССР и, пожалуй, в мире. От этого их надежность не стала хуже. Ему, в отличие от других главных конструкторов, за счет использования инерциальных систем управления удалось добиться потрясающей точности попадания головной части в цель – а это и является конечным результатом ракетной стрельбы.

В КБ Челомея ставились только сверхзадачи. Никакой бесконечной модернизации однажды получившихся образцов – только принципиально новые решения и разработки.

Славен был Челомей и передовыми идеями. Предложение создавать космические группировки из маневрирующих на орбите Земли боевых спутников Владимир Николаевич выдвинул еще в 70-е годы. Он был готов взяться за строительство над СССР и его союз-

никами космического зонтика – глобальной противоракетной системы. К его первым космическим разработкам в 1963–1964 годах относятся спутники-истребители «Полет-1» и «Полет-2», которые маневрируют на орбите, меняя высоту и угол наклона плоскости орбиты.

Именно эту идею американцы рекламировали как свою программу «звездных войн».

Выполненные в 1973–1976 годах работы по созданию долговременных станций по программе «Алмаз» – «Салют-2», «Салют-3» и «Салют-5» – возглавлял также Владимир Челомей. Фантастическое космическое оружие, спутники-киллеры, спутники-разведчики, которые можно увидеть в голливудском блокбастере «Космические войны», были реально воплощены в жизнь в 1980-х годах в рамках этой программы.

Созданная в 1965 году под его руководством ракета «Протон» отправила в космос самые тяжелые аппараты: все орбитальные пилотируемые станции «Салют» и «Мир», большое количество геостационарных спутников связи и научных модулей. «Протон», несмотря на свой почти 45-летний возраст, выводит спутники на орбиту и сегодня. Всего осуществлено свыше 300 запусков этой ракеты.

Именно в конструкторском бюро под руководством Владимира Николаевича родилась идея создания долговременной орбитальной станции, своеобразного «космического дома», которая стала основой для всех будущих пилотируемых станций серий «Салют» и «Мир».

Также в недрах челомеевского КБ разрабатывали уникальную систему высадки на Луну, которую специалисты считали лучше американской. По замыслу Владимира Николаевича, необходимо было отказаться от многоэтапной сверхсложной и потому очень рискованной схемы лунной экспедиции, которая впоследствии все-таки была реализована американцами. Проект Челомея состоял лишь из мощной тяжелой разгонной системы и лунного модуля. Космический аппарат должен был прицельно «выстрелиться» к Луне и, минуя промежуточные этапы, совершить посадку в намеченном районе.

8 декабря 1984 года Владимира Челомея не стало. До конца своей жизни он продолжал создавать ракетно-космические шедевры, в том числе и космический самолет, не забывая свою первую любовь – крылатые ракеты. Его последние космические проекты были реализованы уже без него.

Магический рубик

Создатель самой известной интеллектуальной игрушки XX века – легендарного разноцветного кубика – венгерский инженер Эрне Рубик сегодня, пожалуй, самый известный венгр в мире. Его знают десятки, если не сотни миллионов владельцев карманной головоломки во всех уголках нашей планеты. А на его родине в Венгрии, которая по-английски называется Hungary, возникло понятие «хунгарикум» – им обозначается нечто (или некто) уникальное, чего больше нет нигде в мире. Вот Рубик вместе со своим кубиком – уникальный, штучный человек, который есть (подразумевается: мог родиться) лишь в Венгрии. Словом, стопроцентный хунгарикум.

Далеко не все авторы великих открытий могут точно указать тот момент и те обстоятельства, когда их посетила гениальная мысль. Вот и венгерскому изобретателю Эрне Рубику, который начинал свою карьеру как архитектор, идея о том самом кубике не приснилась и не свалилась на голову вместе с яблоком. Вот как описывал этот процесс сам Рубик в далеком 1985-м, когда еще не был небожителем и только собирался стать первым «социалистическим миллионером»: «Пространство всегда интриговало меня своими невероятно богатыми возможностями изменений архитектурных объектов... Я думаю, кубик возник из интереса, из этого поиска самовыражения, в результате которого развивается острота мышления...»

К своему главному изобретению, которое оформилось (то есть прошло путь от идеи до патента) в 1974–1977 годах, Эрне Рубик шел всю жизнь, по сути, с рождения. Начать с того, что появился на свет он в 1944-м отнюдь не в среднестатистической венгерской семье. Его отец, знаменитый авиаконструктор и владелец фабрики по производству планеров, работал за свою жизнь 32 летательных аппарата, не подкачала и мать – известная поэтесса. Вряд ли стоило удивляться, что способности как в технических, так и в гуманитарных дисциплинах у их сына проявились еще в гимназии.

«Любой созидательный процесс должен иметь цель и осязаемый результат».

«Я часто видел в небе планеры отца, – говорит сам Эрне, – и многому научился у него по части работы. Прежде всего я понял, что любой созидательный процесс должен иметь цель и осязаемый результат. А математические задачи я решал так, для удовольствия...»

Согласитесь, нужен особый склад ума, чтобы математика доставляла удовольствие. Но легенда тоже имела место. Звучит она так: в один из хмурых осенних дней 1974 года, отчаявшись разъяснить своим нерадивым студентам математическую теорию групп, 30-летний преподаватель Эрне Рубик (с двумя дипломами: инженера-строителя и дизайнера) принялся собирать из 26 деревянных кубиков с шестью разноцветными гранями единый объект... Есть, впрочем, и другая легенда, согласно которой озарение снизошло на изобретателя ленивым летним днем, когда отчаявшийся Рубик сидел на берегу Дуная и вдруг понял, что грани его 26 деревянных кубиков надо обточить, как течение обтачивает камешки, чтобы они приняли совершенную форму и могли свободно «вращаться» в кубе.

Не меньше времени ушло на техническое решение, обеспечивающее оптимальный механизм поворота грани куба, так сказать, на «позвоночник» системы. В итоге в центре конструкции Эрне поместил цилиндрический механизм, прочно связывающий все наружные кубики и позволяющий им свободно вращаться относительно друг друга. При таком вращении возникает характерный хруст, сопровождающий сборку кубика. Сначала на гранях пробовали изобразить цифры и рисунки, но потом Рубик остановил выбор на цвете.

Естественно, первым над сборкой граней головоломки в единые цвета ломал голову сам Эрне – изобретателю понадобилось на решение этой задачи около месяца. Немного позднее было подсчитано, что при хаотичном перемещении граней кубика Рубика не хватило бы и всей жизни, ведь в кубе – 43 квинтиллиона (!) возможных комбинаций расцветок граней и лишь одна из них правильная. И только после личной победы над головоломкой изобретатель на пороге 1976 года, почти 40 лет назад, испытал ее на друзьях и студентах.

Игрушка понравилась. Рубик подал заявку на патентование изобретения, которое назвал «Магический кубик». Но рассмотрение так затянулось, что конкуренты вплотную подошли к разработке аналога. Больше того, в октябре 1976-го японец Тэратоси Исиге даже получил патент на кубик в несколько отличной конфигурации. Это наконец заставило решиться и венгров: через год после японцев, 31 декабря 1977 года, Рубик получил свой патент. Счастливого будущего, впрочем, изобретению это еще не гарантировало.

Пробную партию только что запатентованного кубика выпустило будапештское предприятие «Полимер». Расходился он исключительно в Венгрии, пока весной 1978-го в Будапешт не заехал немецкий компьютерный предприниматель Тибор Лакши (с венгерскими корнями, как следует из фамилии). В каком-то кафе он заметил официанта, увлеченно вращавшего в руках разноцветную игрушку. На следующий день Лакши, сам интересовавшийся математикой, предложил государственной фирме Konsumex, обладавшей правами на изготовление головоломки, продавать кубик на Западе. Свое знакомство с изобретателем немец описал так: «Когда Рубик впервые появился в комнате, я испытал желание дать ему немного денег. Он выглядел как нищий, был ужасно одет, а из угла его рта свисала дешевая венгерская сигарета. Но я знал, что у меня в руках гений. И сказал ему: вместе мы сможем зарабатывать миллионы».

В кубике Рубика – 43 квинтиллиона (!) возможных комбинаций расцветок граней и лишь одна из них правильная.

В начале 1980 года было решено переименовать Magic Cube в Rubik's Cube (кубик Рубика), который на игрушечных ярмарках Лондона, Парижа и Нюрнберга гордо представлял лично изобретатель.

В США первая миллионная партия кубиков наконец-то прибыла в мае 1980-го. Американская премьера состоялась в Голливуде, представляла кубик знаменитая кинозвезда и секс-символ США 50-х годов, тоже венгерка по происхождению За-За Габор. Именно поэтому, несмотря на официальное создание кубика в 1974–1976 годах, второй датой его рождения считается май 1980-го.

Двух лет экспорта кубика из Венгрии оказалось достаточно, чтобы в мире началась кубикомания. По статистике, до конца 1982-го в мире было продано свыше 100 миллионов игрушек и в полтора раза больше подделок. Это оказался не успех, а триумф. Венгерские производители просто физически не могли изготавливать больше нескольких миллионов игрушек в год, а рынок требовал все новых и новых. Пришлось срочно открывать фабрики за границей: в Гонконге, Тайване, Коста-Рике и Бразилии.

В том же 1980-м Эрне Рубик получил национальный приз Венгрии за лучшее изобретение, а его кубик – титул лучшей игрушки в США, Великобритании, Франции и ФРГ. В 1981-м в Англии вышел ограниченный тираж кубика Рубика под названием Royal Puzzle, посвященный свадьбе принца Чарльза и принцессы Дианы. В июне 1982-го в Будапеште состоялся первый чемпионат мира по его сборке на скорость (победил 16-летний студент из США Минх Тхай, он уложился в 22,95 секунды). В том же году статья о кубическом чуде появилась в Оксфордском словаре.

В пик популярности – в 1980-х – головоломкой увлекалась 1/5 часть населения Земли. Такого история еще не знала. За 30 лет во всем мире было куплено свыше 350 миллионов

кубиков Рубика, что сделало его самой продаваемой игрушкой всех времен и народов, а ее изобретателя – первым официальным долларовым мультимиллионером в странах «соцлагеря».

Кубик Рубика – самая популярная игрушка всех времен и народов: за 30 лет во всем мире было продано свыше 350 миллионов кубиков.

С 2003 года под эгидой Международной ассоциации кубика (WCA) стали регулярно проводить международные и национальные чемпионаты по спидкубингу – сборке на время (на 29 января 2011-го рекорд – 6,65 секунды). Есть и спецноминации: сборка одной рукой, ногами, с закрытыми глазами, под водой на одном дыхании. В принципе Книга рекордов Гиннесса сегодня забита всевозможными рекордами по сборке головоломки.

В СССР чудо-кубик массово пришел в 1981-м. До того он просачивался штучно, как сувенир из-за границы, но тут прорвало – была разрешена официальная продажа в магазинах. По некоторым данным, права на выпуск и продажу «заморской чудо-игрушки» обошлись СССР в немыслимую тогда сумму: 3 миллиона долларов. Поначалу официальная цена кубика в СССР была 4 рубля 50 копеек, но очень быстро он тоже стал дефицитом и продавался из-под полы уже за 10, а то и за 20 рублей. Деньги были серьезные, купить могли не все, особенно молодежь. Но тем не менее ухитрялись.

Ажиотаж по поводу кубика в СССР сошел на нет лишь с развалом самого СССР. Тут Рубик, конечно, ни при чем, хотя в известном – математическом – смысле венгерский специалист по головоломкам внес свой вклад в разрушение догматического мышления на одной шестой части суши. Головоломки вообще меняют мировоззрение. Взять хотя бы принцип многовариантности, базовый в системе Рубика: наука о поиске «альтернатив» с твердокаменным марксизмом сочеталась неважно. Как и тот факт, что простые инженеры выбиваются в мультимиллионеры...

На гонорары от продаж своего чудо-кубика Эрне Рубик еще в 1983 году открыл студию дизайна, где проектирует мебель. Став мультимиллионером и богатейшим человеком в Венгрии в неполные 40 лет, он устал от суеты и жизни на публике. Поэтому ушел в тень и напрочь отказывается от общения с прессой: все попытки встретиться лично с маэстро неизменно разбиваются о неприступную вежливость секретарши Rubik-studio: «Извините, но господин Рубик не принимает журналистов».

Критерии качества

Современный инженер – это тот, кто, по мнению ректора МГТУ им. Н. Э. Баумана Анатолия Александрова, отвечает следующим критериям: «Инженер XXI века – ученый-прикладник, работающий с вычислительными и суперкомпьютерными технологиями моделирования, оснащенный роботизированным оборудованием с дистанционным интеллектуальным управлением».

Например, в Японии, чтобы специалист в области техники и технологии был сертифицирован как инженер-профессионал, необходимо выполнить следующие условия: окончить университет по программе (бакалавр, магистр), которая прошла общественно-профессиональную аккредитацию; иметь стаж работы по специальности, полученной в вузе, не менее семи лет; сдать два экзамена по междисциплинарным предметам, типа «Экология», «Этика инженерного труда»; представить доказательство участия в проектах, где соискатель сертификата проявил способности принятия новых инженерных решений (стаж такой работы не менее двух лет). Того, кто выполнил все эти условия, оценивает специальная экспертная комиссия института инженеров Японии. И только 15–20 % претендентов получают сертификат и попадают в национальный регистр инженеров-профессионалов.

В США отличительным признаком профессионального инженера является его право скреплять производимые расчеты, чертежи, отчеты личной подписью и печатью, что означает принятие юридической ответственности за возможные последствия использования предлагаемых технических решений.

Одним словом, от инженеров требуются не только базовые фундаментальные знания, но и способности ставить и решать задачи в развитии научно-технической сферы. Такой сплав знаний, умений и навыков и заряженность на победу в конкуренции и определяют уровень компетенций молодого специалиста. Такому не скажешь: «Забудь все, чему тебя учили». Он будет помнить и славные страницы истории отечественной школы, и не пройдет мимо перспективных разработок зарубежных коллег.

На таких специалистов сегодня в России огромный спрос. И это не случайно. Российская экономика уже вышла на шестое место в мире. Основа отечественной экономики – нефтегазовый комплекс, металлургия, агропромышленный сектор, машиностроение, строительство – требует инженеров, которые способны решать проблемы и создавать условия для выпуска продукции мирового уровня.

2. Крестьянин

Крестьянин: специалист, занятый в сельскохозяйственном производстве, обеспечении населения продовольствием, а также некоторых отраслей промышленности сырьем растительного или животного происхождения. Одна из древнейших профессий в мире.

Сфера деятельности: земледелие, агрономия, животноводство, садоводство, огородничество, лесоводство, мелиорация, экология.

Необходимые навыки: среднее специальное или высшее образование, почвоведение, основы ботаники, биологии, биохимии, ветеринарии, экономики, владение сельскохозяйственной техникой, знания в области организации труда; трудолюбие, терпение и здоровый консерватизм.

Между городом и деревней

Еще недавно называли (а некоторые и до сих пор называют) это дауншифтингом. «Это» – исход горожан на землю, который в последнее время из бегства от духоты, беготни и нервоотрепки больших городов превращается в занятие сельским хозяйством. В фермерство.

Владельцы лавки «настоящей деревенской еды» Борис Акимов с друзьями сотрудничают с 15 фермерами (секрет лавки – «именная» торговля фермерскими продуктами). Почти половина из них – бывшие городские жители. Например, жена военного, лет пять как осевшая в деревне, угощает удивительно вкусным молоком.

– Именно с такими людьми нам наиболее комфортно работать, – объясняет Акимов, идеолог проекта. – Крестьянин, который занимается молоком, понятия не имеет, какой породы у него коровы – какие-то коровы, которые дают молоко. Эта женщина знает все. В том числе и то, что молоко у ее коров разной жирности. Крестьянин сливал бы все в одно ведро и не догадался бы, что молоко разной жирности надо продавать по-разному. С крестьянами вообще бывает сложно. Проблема в ментальности: необязательность, обман. Но они обманывают не потому, что хотят обмануть, а потому что они живут на другой планете, у них иное представление о мире. Для них мы являемся захватчиками, марсианами. Мы им говорим: «Мы пришли к вам с миром, земляне». А они нам: «Да-да, конечно». А сами думают: «Вот сейчас дадим слабину, и они нас поработят...» Но выбора у них особого нет. Хотя я их понимаю. Их предков весь XX век прессовали: расстреливали, раскулачивали, переселяли, загоняли в колхозы, лишали паспортов... Потом колхозы развалились, людям дали возможность стать фермерами, они это сделали, а государство их бросило. У крестьян есть причины, генетически заложенные, не верить нам.

Но постепенно такая вера складывается. Рецепт ее создания прост – совместный труд на свежем воздухе. Труд этот тяжел, но благороден: кормить людей – очень важная профессия.

Один день на ферме

Суло Кулешово Тульской области. Молочное хозяйство «Фаворит». Вечером в разгар дойки остановился молокопровод.

20.20. Мимо указателя «Фаворит» с изображением упитанного теленка поворачиваем к коровнику. Коровник достался «Фавориту» от давно разорившегося колхоза. Прямо в коровнике – кабинет 28-летнего Дмитрия Гребенкина. Два письменных стола, офисный компьютер. Электрочайник да обогреватель на полу, покрытом линолеумом.

Дмитрий моет огромные кружки, наливает нам свежего молока. Обсуждаем, что вкуснее – парное молоко или охлажденное. Приходим к выводу, что охлажденное. «В молоке в любом случае есть бактерии. Если его охладить немедленно после дойки, они не будут развиваться», – переходит Дмитрий от вкусовых качеств продукта к профессиональным заботам.

Вакуумный насос наконец починили, и дойка продолжается. Я хожу за Гребенкиным по коровнику и немного удивляюсь. Им удается делать качественное молоко и получать прибыль, но что тут можно назвать передовым?

Сверху капает. «Я крышу разобрал, чтобы воздух был. – Гребенкин показывает рукой наверх, откуда капало. – Производство молока сопряжено с выделением аммиака. Нужно проветривать. Без чистого воздуха коровы не будут давать много молока. Двери раскрою, когда дойка закончится, чтобы доярки не замерзли».

Человек со шваброй сгоняет свежий навоз из-под коров в канаву, которая тянется вдоль стойл. Это тоже форс-мажор. Обычно возле коров сыплют свежие опилки. Но ближайшая лесопилка «Русский лес» уже две недели не работает. «Ищем, где еще купить опилок», – говорит Дмитрий.

21.30. Гребенкин показывает на коровье вымя: чтобы оно было чистым, доярка должна не только протереть его сначала влажной тряпкой, а затем одноразовой салфеткой, нужно еще опалить на вымени волосы.

– Корове не больно? – спрашиваю.

– Нет, это как волосы на руке обжечь зажигалкой.

Из тяжелого пахучего тумана в конце коровника выныривает мужчина в сапогах и красной куртке. Знакомимся. Александр Воронов, владелец «Фаворита». Миллионер.

Воронов рассказывает, что другие фермеры вкладывают много денег, строят красивые офисы для своих ферм, а работы настоящей нет. Надо сначала дело поставить, а чтобы красиво было – это можно потом.

23.00. Поговорили уже почти обо всем: о местном губернаторе, о том, что в село будут тянуть газ – здесь единственное передовое хозяйство в области. О том, что еще пять лет назад нормальный дом в Кулешово можно было купить за 50 тысяч рублей, а теперь местные видят, что тут ферма работает, и даже за развалюху требуют в десять раз больше.

У Воронова еще в начале 90-х был бизнес – корейские машины в Россию возил. Шесть лет назад решил заняться молоком и говядиной. Скупил уже 5,5 тысячи га, собирается выращивать на них кормовые культуры. Прощаемся – завтра на утреннюю дойку, а она в шесть часов. Гребенкин подвозит нас до поворота. Мы с фотографом остаемся ночевать в деревне. Гребенкин уезжает в Суворов, где снимает с семьей квартиру.

6.00. Еще темно, идем на утреннюю дойку. Вскоре мужик, приехавший на одиннадцатой Lada, наполняет прицепленную к ней бочку, раскрашенную «под буренку». Это водитель из Суворова, здесь он берет молоко на реализацию. Продается хорошо: суворовцы распродавали. С литра проданного молока продавец получает 3 рубля. В бочке 450 литров, то есть в день можно заработать около 1,5 тысячи рублей – неплохо для уездного города.

«Главная проблема с доярками – в их консерватизме. Они, например, привыкли, что в коровнике должно быть тепло...»

7.15. Гребенкин сидит за компьютером. В таблице Excel по вертикали – сотрудники, по горизонтали – числа месяца. В файле не только учет рабочих смен, но и система штрафов. «Желтые дни» – это когда сотрудник вышел на работу нетрезвым, штраф – 1 тысяча рублей. «Синие» – если закурил в коровнике, штраф – 500 рублей. В любом случае получается, что ни за «синий», ни за «желтый» день денег не получишь, штраф все сожрет: зарплата на ферме – 10–15 тысяч рублей.

«Вот январь почти без «желтых дней» прошел, – с гордостью демонстрирует Гребенкин (на 15 сотрудников желтеют всего три графы). – В Новый год не пили».

Главная проблема с доярками не в «желтых днях», а в их консерватизме. Они привыкли, что в коровнике должно быть тепло – в советское время к этому стремились. Еще считалось, что корову можно ударить, чтобы слушалась. А вымя перед дойкой принято было немного размять руками. «Всю жизнь так доили, и нормально», – примерно так отвечали 22-летнему Дмитрию, когда он только начинал на ферме – выстужал коровник, запрещал наказывать животных и разминать вымя.

7.30. Фотограф снимает телят на улице. Это, кстати, тоже нововведение молодого управляющего, который вспоминает, как он работал у голландца на подмосковной коровьей ферме – первое место после ветеринарной академии в Витебске. Голландский специалист российской пищи боялся и ел только курицу, потому что все остальное у нас выращивают на антибиотиках. Потом разочаровался и в курице. «Он каждый октябрь дома болел – так у него иммунитет обновлялся, – поясняет Гребенкин. – А тут не заболел и очень по этому поводу расстроился. Грешил на антибиотики в продуктах».

Еще Гребенкин работал на ферме у американца, у него тоже много чему научился. На самом деле, конечно, все началось раньше. В 1991 году семья Димы сбежала из Грозного. В Смоленской области беженцам выделили дом. Мать была учительницей. Чтобы кормиться, завели корову. В итоге судьба и привела в ветакадемию.

Когда Гребенкин работал у американца, начинающий скотопромышленник Воронин объезжал хозяйства, имеющие передовой зарубежный опыт. Переманил Диму к себе. Правда, тогда и коровы были совсем другие. Воронин скупил по округе всех оставшихся от колхозов коров – вышло стадо на 176 голов. Доились из них 53. «Корова, которая давала 14 литров, была звездой, – вспоминает Дмитрий. – Средний показатель по стаду вначале был 1,73 литра на голову, максимум, чего удалось добиваться, – 6,6 литра».

Гребенкин неохотно вспоминает, что после двух лет работы он ушел: «Молодой был, нервов не хватило». На второй заход явился, когда Воронин уже закупил породистых коров (около 120 тысяч рублей за голову). Сначала Гребенкин убедил начальника сменить корм: на «Фаворите» применяли барду, дробину, зерно, выращенное на местных полях. После того как перешли на комбикорм, удои повысились, сейчас – более 16 литров на голову.

8.00. Кидаем через окошко на улицу трубку от танка. Надо залить молоком трехтонную автоцистерну, приехавшую с молокозавода. Это основной покупатель «Фаворита». Включаем насос. Молоко перекачивается минут десять. Водитель цистерны уверяет, что на молокозаводе «Фаворит» знают и ценят, хотя он дает всего три тонны в день, а завод перерабатывает больше ста.

8.30. Дмитрий сам промывает все трубы, которые соприкасались с молоком. Вообще-то есть помощник, но он заболел. Бывают системы, которые могут автоматически мыть и трубы, но пока такую не купили. Дмитрий, кстати, сам монтировал молокопровод, сэкономил для хозяйства на этом около 700 тысяч рублей. Сейчас он набирает в большой бак воды, разбавляет в ней щелочь. Отворяет задвижки, и насос гоняет раствор по трубкам. Обязательно

ное условие – чтобы вода была теплее 40 градусов, а чистка длилась около часа. Иначе на стенках трубок останутся жир и белок, а это потеря в качестве молока. Наконец Гребенкин сливает воду из труб и шваброй загоняет ее в сливное отверстие.

11.00. Возвращаемся к компьютеру. Среди основных показателей качества молока – содержание белка, жира, бактериальная осемененность. Содержание бактерий в молоке можно снижать, если заботиться о чистоте вымени, о том, чтобы молоко не соприкасалось с воздухом. При анализе – данные поступают из заводской лаборатории – видно, была ли корова больна, применялись ли антибиотики.

Главная проблема Гребенкина: его молоко все любят, но по высшему сорту не принимают. Изо дня в день он берет молоко на анализы. В соседней таблице – анализы его же молока, пришедшие с молокозавода, они похуже. «А когда я звоню, спрашиваю, пытаюсь разобраться, на следующий день мне еще больше снижают сорт и, соответственно, недоплачивают». По высшему сорту литр молока стоил бы 19 рублей. Гребенкин подсчитывает, что в месяц теряет на этом около 175 тысяч рублей.

12.00. Из Суворова приехал Александр Воронин (с понедельника по среду он работает в Москве, с четверга по субботу – здесь). Перебираемся в его офис. Расспрашиваю о бизнесе. Воронин оценивает «Фаворит» в 500 миллионов рублей. Около 200 миллионов вложил сам. Еще 150 миллионов – кредиты. Еще около 50 миллионов – государственные субсидии на развитие животноводства, правда, не молочного, а мясного. Молочное направление самое развитое, но не самое крупное. Скота мясных пород – 1800 голов. Скот из Австралии, герефорды например, с доставкой стоили по \$2,5 тысячи за голову.

Но главная задача – своя переработка. В Москве тренд – живое молоко, в «Азбуке вкуса» поставили «молокоматы». Гребенкин делает молоко не хуже. Правда, выходить в торговые сети с их разбойничьими бонусами Воронин не хочет. Он ведет переговоры с итальянцами о линиях по розливу, которые позволят довозить свежее молоко до Москвы. План такой: работать с маленькими несетевыми магазинами («пять километров по Ленинскому»), раздавать по десятку пакетов. Деньги брать за проданные. И потихоньку наращивать объемы. Только чтобы производитель мог диктовать цену: отдавать в магазин по 30 рублей, пусть продают по 50.

По столичным меркам – не так уж много за натуральное молоко от коровы с чистым выменем.

Козы балетмейстера

Лариса Ивановна – балетмейстер. Среди ее учеников, например, – балетмейстер Александр Тагильцев, который был директором «Геликон-оперы» в Москве. И там, в театре, Лариса Ивановна некоторое время работала у него замом.

В ее биографии сначала был Новокузнецк, Ансамбль песни и пляски кузнецких металлургов, где она трудилась с первым мужем, композитором. А потом были различные ансамбли в разных точках страны – от Крыма до Подмосковья. Какими бы коллективами она ни руководила, все они занимали первые места в различных конкурсах.

Сейчас она – уже шесть лет как фермер, разводит с мужем Анатолием коз в Новом Сельце Дмитровского района Московской области. Два козла-производителя, есть 22 дойные козы и около 40 козчиков, а также куры и поросята.

Вот она подъезжает к дому на «Газели», причем за рулем. Она сама возит молоко клиентам в Дмитров и Москву, торгует на рынке.

– Деревня повымерла, – рассказывает она. – Зимой здесь только в шести домах живут, остальные принадлежат дачникам. Работать негде, но и собственного хозяйства никто не держит. Мы единственные в округе разводим скот.

Мы идем на луг, где пасутся козы, по чистоте сравнимые с комнатными собаками.

Козы пьют только подогретую подсоленную воду (чтобы не заболели).

А жарким летом 2010 года пришлось купить для коз вентилятор.

– Вот это Буся, моя первая коза, с нее все стадо пошло, – начала рассказывать Лариса Ивановна, когда козы облепили ее. – Это Малышка, это Милочка, это Белочка, это Красуля. А вот эту козу я как-то назвала, но уже забыла как, – перечисляла Людмила Ивановна по именам всех, на взгляд постороннего, совершенно одинаковых коз.

Коз ей, можно сказать, прописали врачи – она страдала аллергией. Суханова сначала прочитала всю необходимую литературу и только потом стала их разводить. По книжкам строила загоны, кормушки и места для доения. Козы пьют только подогретую подсоленную воду (чтобы не заболели). А жарким летом 2010 года Ларисе Ивановне пришлось купить для коз вентилятор за 3,5 тысячи: «А что было делать? Милка в обморок падала от жары!»

К вечеру на ферму прибыл резак – зарезать двух козлов. И тогда мы задали Ларисе Ивановне интеллигентский вопрос: «Как культурный человек может привыкнуть к убийству животных?»

– Это ужасно, – ответила она. – Это очень трудно преодолеть. Я сейчас говорю, а у меня мурашки по коже. Первое время я рыдала. Но постепенно, видимо, становишься хозяином. И понимаешь, что никуда от этого не деться.

Муж ее Анатолий прежде тоже не имел отношения к сельскому хозяйству: работал в Дмитрове на заводе алюминиевой и комбинированной ленты, а потом занимался реставрацией старинных автомобилей. У него случился тяжелый инсульт, работать больше не мог. Лариса Ивановна считает, что муж после инсульта восстановился только благодаря молочной сыворотке и другим козьим продуктам. Занимаясь бизнесом, Сухановы при этом с тоской и благодарностью вспоминают Советский Союз.

– Фермерство в те годы нам и не нужно было, мы своими профессиями зарабатывали, – говорят они.

А Лариса Ивановна добавляет:

– Если бы мне сейчас сказали: козы или место балетмейстера во Дворце культуры алюминиевого завода, я бы выбрала Дворец культуры. Козы – это хобби. Хотя меня и очень

воодушевляет, когда я узнаю, что дети перестают болеть, начав пить и есть козьи продукты. Это такое счастье! Получается, я не просто бизнесом занимаюсь, а помогаю людям.

3. Мастер

Рабочий: наемный работник, занятый, как правило, физическим трудом (материальным производством). Выделение в отдельную современную профессию связано с эпохой промышленной революции (конец XVIII – начало XIX века), потребовавшей значительное количество подготовленной рабочей силы, лишенной (в отличие от ремесленников) собственных средств производства.

Сфера деятельности: промышленное производство, добывающая и обрабатывающая промышленность, инженерные и иные коммуникации, строительство, ремонт, обслуживание техники, механизмов, зданий и коммуникационных сооружений. В современном индустриальном обществе рабочие составляют большинство населения и являются, по сути, основой этого общества.

Необходимые навыки: среднее специальное или высшее образование; практические навыки и умения, необходимые для той или иной специальности (Общероссийский классификатор профессий рабочих содержит около 10 тысяч рабочих специальностей), в числе которых навыки работы с различными машинами и механизмами, основы гидротехники и теплотехники, материаловедения и электродинамики, организации и охраны труда, а также трудолюбие, дисциплина и ответственность.

Не тот сантехник пошел

Сантехник (слесарь, водопроводчик), наверное, одна из самых мифологизированных рабочих профессий. Герой бесчисленных анекдотов, фильмов (отнюдь не только с пометкой «для взрослых»), песен, культовых компьютерных игр (одни «Братья Марио» чего стоят!). Ему даже памятники ставят – и не только в России.

Вот только реальные сантехники сегодня на свои анекдотично-скульптурные воплощения похожи мало. А вот портрет типичного рабочего-трудяги с сантехника писать вполне можно.

– Нынче сантехник не тот пошел, – сидя на диване в своей хорошо обставленной четырехкомнатной квартире, размышляет нижегородский сантехник Максим Семашко. – Я в коммунальном хозяйстве с 1993 года, и вот что я вам скажу: раньше хозяева всегда предлагали бутылочку, сейчас не предлагают вообще. Нет такой моды. Да мы и сами не пьем. Рюмочку с устатку, может, дома и пропустим, а в рабочее время – ни-ни. Я, например, за рулем – хороший сантехник сейчас без машины никуда не успеет, так что я себе «Ладу Приору» купил для работы – у меня все инструменты в багажнике, я не говорю: «Так, хозяйюшка, мне нужен другой ключ» и не пропадаю потом на неделю, поэтому не верьте, что у нас одни афони, которые на работу забивают, а зарплату пропивают. Сейчас сантехник пошел современный.

Зарплата у Максима, как и у всех его коллег в нижегородском ООО «Наш дом», около 10–12 тысяч. Но, как и все его коллеги, Максим подрабатывает в свободное время: «Хороший сантехник по рукам идет. Сделал человек себе ремонт, поменял все трубы, остался доволен и рекомендует меня своему знакомому. Тут 100 рублей, там несколько тысяч – вот и приработок». Максим считает, что работать сантехником сейчас еще и интереснее стало: «Раньше было одно железо и чугунина – с этим возиться долго и мучительно, без сварки не обойдешься. А сейчас новые материалы, с ними проще, быстрее и самому даже любопытно – как чего соединить, чтобы лучше получилось. Так что наша профессия на подъеме! И материально выгодно».

«Очень часто нас жильцы в квартиры не пускают. Кричат: «Мы сантехника вызывали, а ты, парень, точно не сантехник. Иди отсюда». Мы ж приходим гладко выбритые, в спецодежде, не пьяные, а главное – молодые».

«Старики», правда, ворчат о том, что «сухой закон» в профессии подрывает традиционное уважение к рабочему человеку и атмосферу доверия: «Я работаю тут с 1975 года. И я так скажу: мы изменились за это время, но и люди изменились. Раньше – поставят тебе, накормят, напоят. Ключи в мастерскую приносили: пусть, мол, сантехник придет в квартиру, когда я буду на работе, и все сделает. А сейчас у всех двери железные, строго на тебя смотрят, выпить не предлагают. Мы не пьем, но хоть предложить-то можно?..» – жалуется Владимир Сетюков. Впрочем, некоторые – однозначно приятные – аспекты профессии остаются неизменными: «А женщины приставали к нам всегда, слава богу, хоть это не меняется. Одиноких много. Конечно, женщине приятно, когда к ней спаситель такой приходит, все делает, выручает ее. Вот она глазками и стреляет».

Но молодые сантехники (случается, что уже в 29 человек – мастер и наставник, а в учениках у него – юноша слегка за 20) своим новым образом, похоже, довольны. Удивляются только живучести старого: «Очень часто нас жильцы в квартиры не пускают. Кричат: «Мы сантехника вызывали, а ты, парень, точно не сантехник. Иди отсюда». Мы ж приходим гладко выбритые, в спецодежде, не пьяные, а главное – молодые». Да огорчаются бытовой дикости жильцов: «Самый аврал у нас после праздников, когда народ начинает выбрасывать в унитазы недоеденный холодец, оливье, целые куски курицы. А в унитаз нельзя ничего

выбрасывать, даже бумагу! Сколько мы ни говорим, вам, жильцам, все без толку. Вы и тряпки туда вываливаете вместе с водой, и котят топите. Сколько можно! У нас из-за ваших котят постоянные засоры!»

Нетипичный автомеханик

Другой колоритный архетип рабочего, немногим уступающий сантехнику по популярности в народе, – автомеханик. Возможно, Анатолий Вайсман – нетипичный автомеханик. Он владелец автомастерской, но не прочь постоять у станка, если надо.

Высокие синие металлические боксы под единой крышей. На воротах предупреждение: «ООО “НПП Такт” – сносу не подлежит!» На крыше мощная телеантенна. «Да, это автосервис Вайсмана, – подтверждает человек, ковыряющийся в моторном отсеке “Форда”. – А вон он сам». Ворота правого бокса открываются, из них бодро выезжает Suzuki Grand Vitara, а следом выходит пожилой бородатый мужчина в синем халате, машет рукой отбывающему клиенту и направляется к нам.

На один бокс-пост автосервиса загнан под рихтовку «Мерседес-Бенц ML 430», а на втором реставрируют кузов «Бьюик» выпуска 1939 года. «Опель» и «Форд» снаружи ждут очереди. Рядом с правым боксом дверь в кабинет генерального директора предприятия, над дверью прибита натуральная табличка из поликлиники: «Психиатр».

В крошечном кабинете уместается не только просторный рабочий стол с компьютером и оргтехниккой, но и стулья для посетителей и стеллажи. На столе два флага – России и Израиля. Полки забиты засаленными руководствами по ремонту автомобилей от «Москвичей» до «Мерседесов», дисками со спецификациями, каталогами запчастей и видеоинструкциями, тут же подборки журнала «За рулем».

Не успели расположиться, в двери появляется клиент. У него водительское кресло ходит ходуном – что-то с креплением. Какое-то время назад крепление уже ломалось, его на другом сервисе чинили, но, видимо, починили плохо.

«Мастерская тем и отличается от сервиса, что в ней должны уметь выполнять нестандартную работу».

«Сегодня сделаете?» – с надеждой в голосе уточняет клиент. «Думаю, к вечеру», – уверенно говорит Вайсман, доставая бланк заказа. К подъемнику подъезжает «Форд Мондео», клиент оставляет ключи и уходит. «Мастерская тем и отличается от сервиса, что в ней должны уметь выполнять нестандартную работу, – гордо поясняет Вайсман. – Приехал бы этот парень в дилерский автосервис – там разговор один: замена всей направляющей в сборе. Для его кресла с электроприводом – около 20 тысяч рублей, плюс работа, на тридцатку набегает. А мы заменим пару мелких деталей и возьмем всего 2 тысячи. Родные фордовские не продаются по отдельности, но сможем что-то подобрать или сами изготовим».

Часть рабочего дня проходит в разъездах – запчасти, расходники... Анатолий Вайсман садится за руль ухоженной красной вазовской «копейки». «Исторические «Жигули» – снимались в документальном фильме «Народный автомобиль». – Вайсман заводит мотор. – Здесь двигатель 1,8 литра и коробка передач от «Шеви-Нивы». Летит 160!» У Вайсмана есть и второй автомобиль – редкий «Мерседес 124 Sportline» 1988 года, но это для парадных выездов.

Между тем дело доходит до многострадального кресла из «Форда».

– Анатолий Михайлович, давайте я поставлю алюминиевую шайбу, и все путем. – Автослесарь Валера крутит в руках какую-то шпильку.

– Ага, и будем как козлы из того сервиса, который его чинил до нас, – машет рукой Вайсман.

На первый взгляд проблема выеденного яйца не стоит: надо заменить винт с фигурной втулкой, который крепит механизм перемещения кресла вперед-назад. Но в этом соединении как раз вся загвоздка: чтобы обеспечить свободное скольжение, необходимо точно выверить размеры втулки и винта. Причем материал деталей должен быть совместим, ведь

им тереться друг о друга. В противном случае конструкция будет скрипеть или ее вообще заклинит. Может, взять бронзу? Вайсман удаляется в кабинет, рисует чертеж узла и погружается в раздумья. Видел бы эту картину человек, который отдал машину для копеечного ремонта...

Через три часа Анатолий Вайсман откуда-то из ящиков с металлической мелочовкой, извлекает прототип узла для кресла «Мондео». «Это очень сложная и точная работа, кроме меня, никто не справится», – говорит Вайсман, включая токарный станок.

«Одновременно честно и хорошо автосервис жить сегодня не может, – констатирует Вайсман. – Например, плеснут незаметно тосол в масло и показывают: мол, эмульсия в масле – пробило прокладку головки блока, менять нужно! Перед клиентом целые спектакли разыгрывают – делают страшные глаза, хватаются за сердце: как вы, мол, детей на такой машине возите? И честно меняют хорошую деталь на хорошую же».

«Это очень сложная и точная работа, кроме меня, никто не справится...

Это мой, так сказать, кувот – «гордость бытия» на иврите».

Вайсман подобным промыслом брезгует, поэтому просто выживает – утверждает, что оборот у него от 100 тысяч рублей в зимние месяцы до 250 тысяч в летние. Эти деньги идут на оплату электроэнергии, на налоги и зарплату трем постоянным сотрудникам и двум совместителям по вызову. «Я, наверное, тот Абрам из анекдота, который покупал яйца за рубль десяток, варил и продавал за те же деньги. А на вопрос «А где навар?» отвечал: «Вопервых, бульон от яиц, а во-вторых – весь день при деле», – смеется Вайсман. – Зато я один из старейших постоянных авторов журнала «За рулем», известный авторитет в автомобильном мире. Это мой, так сказать, кувот – «гордость бытия» на иврите».

Может быть, слово «кувот» можно перевести и как «смысл жизни». И если смысл жизни Анатолия Вайсмана (и других похожих на него людей) состоит в том, чтобы сделать свою работу своим Делом (что несколько важнее, чем сделать ее своей обязанностью или своим бизнесом), то ему можно позавидовать.

4. Менеджер

Менеджер: наемный сотрудник, занятый разработкой, созданием, управлением и контролем социально-экономических систем. Как профессия менеджмент в современном понимании появился в 1930-х годах в США, однако принципы и навыки этой профессии сформировались и формулировались еще в древности.

Сфера деятельности: бизнес, государственные структуры, некоммерческие организации. Принято различать менеджмент высшего (формулировка и решение стратегических задач), среднего (вертикальная и горизонтальная координация и коммуницирование стратегических решений) и низового (операционное управление) звеньев.

Необходимые навыки: высшее (как правило, экономическое или финансовое) образование, к которому необходима (но недостаточна) степень MBA (Master of Business Administration). Одним из существенных (едва ли не самым главным) факторов является опыт непосредственной работы на предприятии (многие просто не наймут человека, имеющего степень MBA, но без опыта работы). Кроме того, менеджер должен быть лоялен по отношению к нанимателю и сотрудникам, чрезвычайно работоспособен, обладать высоким уровнем ответственности, коммуникабельности, навыками системного анализа, целеустремленностью, стремлением к самосовершенствованию и развитию. Его главная задача – добиться максимального результата при оптимальном использовании имеющихся в распоряжении ресурсов.

Топ-принципы

«Говорить о балансе между работой и личной жизнью, когда ты еще молодой, не совсем правильно, – рассуждает Александр Изосимов, еще недавно возглавлявший сотовый гигант “Вымпелком”. – Работодатели же не задают кандидатам вопрос: “Насколько сбалансированной жизнью вы живете?” Они хотят понять, насколько человек мотивирован, энергичен и целеустремлен. Именно такие люди наиболее привлекательны для компаний. Если же ты будешь искать баланс, а другие менеджеры на чашу весов положат все 100 % своего времени, то шансы, что ты выиграешь, очень малы».

Изосимов и сам привык выкладываться – работать меньше 60 часов в неделю у него не получалось. С самого прихода в «Вымпелком» (до этого он несколько лет проработал в компании McKinsey, потом стал членом правления и региональным президентом кондитерского гиганта Mars) в ноябре 2003 года он столкнулся с целой чередой проблем и кризисов, требовавших немедленных и единственно верных решений.

Сперва Россвязьнадзор чуть не лишил «Вымпелком» права работать в Москве. Затем компания несколько месяцев не могла получить новые номера и была готова остановить продажи контрактов. А потом налоговики пригрозили «Вымпелкому» гигантскими претензиями – на 157 миллионов долларов. «Весь 2004 год прошел под знаком массированного кризис-менеджмента», – признается Изосимов.

Одновременно «Вымпелком» совершил первое приобретение за пределами России – в Казахстане. А «буквально через неделю» Изосимов предложил акционерам новую сделку, открывающую выход на Украину. «Альфа» ее поддержала, а Telenor выступила против. «Боевые действия акционеров продолжались до ноября 2005 года, а в 2006-м пошли суды по искам Telenor», – восстанавливает Изосимов хронике событий.

Работодателя не интересует, насколько сбалансированной жизнью живет менеджер. Работодатель хочет знать, насколько человек мотивирован, энергичен и целеустремлен.

С 2005 года началась захватывающая гонка с МТС за первое место по числу абонентов в России: «Мы были в двух шагах от победы, но, когда МТС, публикуя итоги за III квартал, показала небывало низкий отток (2,9 %), понятие “лидерство” стало весьма условным». Совет директоров «Вымпелкома» сулил его менеджерам в случае победы бонус – две годовые зарплаты. Формально «Вымпелком» лидером не стал, но бонус менеджеры получили.

Потом последовали ребрендинг весной 2005 года; «разворот» стратегии в 2006-м («мы переключились на рост среднего счета абонента, за нами последовали и конкуренты»); определение в 2007 году «следующих горизонтов роста – перехода от голоса к передаче данных и выходу за пределы СНГ». И «последний аккорд» – приобретение 49,9 % «Евросети» в октябре 2008 года. В шаге от этой сделки была МТС. «Мы спустили курок первыми, потому что было понятно: кто-то это все равно сделает», – объяснил Изосимов. Уровень проникновения сотовой связи уже намного выше 100 %, но продажи sim-карт не падают, «поэтому важность ритейла с точки зрения поддержки своей доли рынка не уменьшается», уверен он.

А в феврале 2008 года «Вымпелком» купил Golden Telecom (GT). Это была крупнейшая сделка в отрасли (4,35 миллиарда долларов), и Изосимов возлагал большие надежды на объединение мобильной связи с фиксированной. «Концептуально я не получил никаких аргументов против, но реализация идеи оказалась более сложной, чем я ожидал», – признается он сейчас. Попытка «скрестить» корпоративные культуры «Вымпелкома» и GT удалась не сразу: «Система GT выстроена на большом количестве проектов. Фактически каждый новый клиент – это новый проект. “Вымпелком” же – колоссальная машина, которая рабо-

тает с десятками миллионов клиентов. Бизнесом такого размера можно управлять, только правильно выстроив процессы». Ко всему прочему добавился еще и кризис.

Тогда же, осенью 2008 года, Изосимов впервые заговорил об уходе. Завершение сделки по покупке с Golden Telecom съело и без того небольшое свободное время. Фильмы Александр смотрел только в самолете, книги читал в поездках. Хотя жизнь все-таки была чуть полегче, чем раньше. «Когда я работал в Mars, на разъезды уходило около 200 дней в году, – рассказывает Изосимов. – Сейчас меньше, по делам я езжу в среднем один день в неделю».

В отпуске он не расставался с мобильным телефоном. Правда, включал режим голосовой почты и далеко не всем абонентам возвращал звонок. А вот за компьютер старался не садиться. «Боролся с искушением», – признается Изосимов.

«Я не знаю, каким гениальным нужно быть родителем, чтобы 10–15 минут общения в день было бы для ребенка достаточно».

Единственное послабление, которое позволял себе глава «Вымпелкома», – не работать по выходным. Это один из тех принципов, которым он пытался следовать со времен работы в McKinsey. Однако сразу переключиться на отдых у него не выходило – нужна была «декомпрессия», как у водолазов. Поэтому вечер пятницы и полдня субботы – он уже не на работе, но еще и не совсем дома.

Дети Александра – Давид, Николас и Максим – видели отца лишь по выходным, когда тот прилетал в Швецию. В Москве, где они жили раньше, они видели его немногим больше – по 10–15 минут перед сном. «Я не знаю, каким гениальным нужно быть родителем, чтобы 10–15 минут общения в день было бы для ребенка достаточно», – с горечью признает Изосимов. Тогда его впервые, пожалуй, посетила мысль взять паузу и подумать, «куда двигаться, как жить и с какой интенсивностью».

«Надо попробовать в жизни что-нибудь еще, – говорит Александр. – То есть не только построить себя как генерального директора, а потом пытаться стать генеральным директором более крупной компании». Надолго ли затянется пауза, он и сам не знает: «Трудно загадывать, потому что у меня никогда такой ситуации не было. И мне самому интересно, что со мной будет происходить».

Единственные сферы, которые Александр исключает из списка возможностей, – это политика и госслужба. Даром что Кремль посчитал его в первой сотне «кадровых резервистов». «Неинтересно, да и [российская] политическая жизнь не возбуждает, – объясняет Изосимов. – Ко всему нужно прийти внутренне».

Правда, взять этот тайм-аут Изосимову удалось только через три года. Для начала ему пришлось завершить работу еще над одним проектом – слиянием VimpelCom Ltd. с телекоммуникационной империей египетского миллиардера Нагиба Савириса Wind Telecom. В мае 2011 года Александр Изосимов подал в отставку с поста управляющего директора.

Лет за пять до своей отставки он сформулировал основные принципы работы топ-менеджера. Судя по тому, что все свои проекты за последующие годы он завершил успешно, эти принципы работают. Хотя бы для Александра Изосимова.

«Я ощущал себя неуютно во время конфликта акционеров. Как понять, чьи интересы правильные: Telenor или Altim? Для меня точкой отсчета были миноритарии. Если это хорошо для миноритарных акционеров, это хорошо для компании. Все остальное вторично.

«Если это хорошо для миноритариев, это хорошо для компании. Все остальное вторично».

Безумно сложно для CEO выдерживать комбинацию кризисного управления и публичности, то есть объективно раскрывать информацию и в то же время не дать никому запаниковать. Это главное, чему я научился в “Вымпелкоме” – рекордсмене по количеству кризисов на месяц жизни.

В бизнесе обитают одни вурдалаки и гангстеры – такое мнение будет существовать, пока люди полагают, что в бизнесе позволено гораздо больше, чем в нормальной жизни. Хотя в бизнесе большинство норм этичны.

Сколько раз, перечитав отправленное письмо, я думал: зачем же я это сказал? Поэтому сейчас, когда я пишу эмоциональный ответ, то сохраняю его в черновиках, читаю на следующее утро и только потом отправляю. Так удастся существенно сгладить углы и уменьшить температуру. И если я чувствую, что начинаю взвинчиваться, стараюсь посчитать до ста.

В школе я был отличником-хулиганом. И учился хорошо, и во всех заварухах участвовал. А в бизнесе нельзя выиграть ни отличнику, ни хулигану. Хотя отличнику нужно не бояться найти решение, которое могут интерпретировать как абсолютное хулиганство. Сколько на нас все кричали: “Как можно убрать старый бренд и вот так раскрашивать новый?” Но оказалось, это работает.

Сразу расстанусь с человеком, который мне откровенно соврал. Терпеть не могу предателей. Мне было неприятно, когда люди, с которыми я тесно работал, перешли к прямому конкуренту. Также я с трудом воспринимаю людей, которые с ходу прыгнули из другой лодки к нам.

«Либо сумасшедший, либо гений может считать свои решения стопроцентно правильными. Правильность стратегических решений можно оценить, когда они реализованы».

Вся управленческая наука говорит: менеджер должен в зависимости от ситуации использовать разные стили управления. Я с этим согласен. Но Пьер Лабьез, директор Mars Inc. в странах Европы, дал мне другой совет: “Не пытайся подстроиться. Используй по максимуму тот управленческий стиль, который тебе органично присущ, который наиболее естественно тебе удастся”. Шансы на успех возрастают драматически, когда ты не компенсируешь свои слабые стороны, а играешь от сильных сторон.

Жесткость по отношению к людям, за исключением кризисных ситуаций, не оправдана. Другое дело, что очень часто смешиваются два понятия. Если ты мягкий, то у тебя все расслабленные, а если жесткий, то у тебя все подтянуты как струна. Больше толку, если люди мотивированы сами по себе, а не потому, что ты рашпилем проехался.

Человека можно уволить не за ошибку, а за то, что позитива не несет. Джек Уэлч как-то сказал: “Мы не призываем делать ошибки, хотя и не наказываем за них. Но между ошибками должно быть что-то позитивное. Для нас важны люди, которые преуспевают”. Однако непростительно, когда человек делает второй раз одну и ту же ошибку. Это говорит о его неспособности корректировать свои действия или о других чертах, которые все равно ведут в опасную зону.

Либо сумасшедший, либо гений может считать свои решения стопроцентно правильными. Правильность стратегических решений можно оценить, когда они реализованы. Так что нельзя менять стратегию в самом начале. А если тактическое решение оказалось неверным, глупо его не менять».

Типология начальника

Александр Изосимов, по его собственным словам, побывал и антикризисным менеджером, и стратегом, и маркетологом. Он настоящий «универсальный солдат» менеджмента. Вот только не так давно выяснилось, что универсальных менеджеров... не бывает.

В сегодняшней России мы по-прежнему живем в предпринимательской бизнес-культуре, складывавшейся еще в конце 80-х – в 90-е годы. В ней высшее достижение – создание заметной собственной компании. В ней ценятся экспансионизм, креативность, инновационность, решительность, быстрота, настойчивость, умение создавать союзы и альянсы, ориентированность на результат. Даже переместившись в кресла председателей советов директоров, гиперактивные предприниматели с трудом довольствуются координационной ролью и продолжают напрямую управлять и бизнесом, и генеральным директором. Около двух третей российских наемных генеральных директоров хотели бы создать собственный бизнес, и около 60 % студентов российских бизнес-школ думают об этом.

Культурным героем российского бизнеса по-прежнему является не наемный менеджер, а олигарх – управляющий либо собственным, либо доверенным ему государством гигантским по российским масштабам бизнесом (имеющим не только чисто экономическое, но и социальное и политическое значение для страны) и обладающий собственным политическим влиянием. Фигура, которая успешно реализует свою программу, преобразующую не только отрасль, но и в какой-то степени все общество.

Однако бизнес становится все больше и сложнее. Управление таким бизнесом требует системного подхода, специальных профессиональных навыков и корпоративного мировоззрения. А вот это – уже качества не столько предпринимателя, сколько менеджера. Она возникают не сами по себе, они требуют надежного фундамента: значительного опыта работы в отрасли и организации, в многонациональных корпорациях, а также бизнес-образования.

Жизненные установки большинства сорокалетних менеджеров сильно смещены в сторону материального благополучия. Российские управленцы много работают; отдыхают, как умеют; а на остальное времени нет: 60-часовая рабочая неделя и командировки для них норма жизни. «Трудовые экстремалы» вообще работают в режиме 24/7 – 24 часа в сутки, семь дней в неделю. Даже дома они не выключают сотовый телефон.

В бизнесе большинство норм этичны.

Оказалось также, что каждый из руководителей хорош в чем-то своем. Одни умеют лишь запускать новые бизнесы. Другие – доводить запущенные проекты до совершенства. Третьи – бороться с кризисами внутри компаний. Наконец, четвертые сами разрушают бизнес, чтобы на его обломках создать нечто принципиально новое. Проблемы компании нельзя решить, просто наняв идеального менеджера: на разных этапах развития бизнеса требуются разные люди.

В самом большом дефиците на рынке – менеджеры-стартаперы. Они открывают новые рыночные ниши или создают инновационные компании на, казалось бы, уже заполненных рынках.

Для стартапера бизнес – это в первую очередь возможность воплощать в жизнь новые идеи. Поэтому нередко за это берутся люди творческих профессий. Так, гендиректор СТС Media Александр Роднянский по специальности – режиссер-документалист. В 1995 году он создал в Киеве информационный канал «1+1», ставший впоследствии крупнейшим частным телеканалом Украины. Спустя семь лет Роднянский возглавил российский канал СТС, а в 2004-м – холдинг «СТС-медиа».

Внимание менеджера-стартапера обращено в первую очередь не на оргструктуру и внутренние бизнес-процессы компании, а на ее продукты. Принципы управления, которые использует в «СТС-медиа» Роднянский, выдают в нем такого руководителя. Роднянский лично продюсирует фильмы и сериалы, в производстве которых участвует канал. А в 2005 году холдинг запустил новый телеканал «Домашний», концепция которого была написана самим Роднянским.

Как руководитель стартапер обладает рядом сильных преимуществ. В частности, умеет заражать людей новой идеей и создавать управленческие команды.

Однако у него есть и недостатки. «Стартапер склонен полагаться на интуицию и не всегда продумывает свои решения до конца, – считает генеральный директор „Экопси консалтинг” Марк Розин. – Поэтому он нередко берется за практически невыполнимые задания». Кроме того, стартаперу со временем становится скучно заниматься одним и тем же делом, и он начинает присматриваться к другим проектам.

Управление бизнесом требует системного подхода, специальных профессиональных навыков и корпоративного мировоззрения.

На втором месте по востребованности стоят менеджеры, которые умеют улучшать и поддерживать уже созданные бизнесы, – это так называемые регулярные менеджеры. «Создать новый бизнес в России не так уж сложно, гораздо труднее сделать его качественным, – говорит Марк Розин. – Регулярного менеджера ценят за то, что он помогает компании пройти последние шаги на пути к совершенству». Особенно высок спрос на эту категорию топов в компаниях, которые планируют выйти на IPO.

Если стартапер отчасти напоминает художника-творца, то регулярный менеджер похож скорее на сотрудника автосервиса. Он невероятно дотошен и не сдвинется с места, пока досконально не изучит все мелкие детали, влияющие на работу машины. Стартапер часто действует по наитию, автомеханик же опирается на опыт и знания, а решая проблему – на регламенты и технологии. Для него компания – это в первую очередь бизнес-процессы и организационные структуры. Так что регулярного менеджера можно назвать «специалистом по тонкой настройке» – повседневная «рутина» доставляет таким менеджерам истинное удовольствие.

Таков, например, генеральный директор минерально-химической компании «Еврохим» Дмитрий Стрежнев. Он как-то обмолвился, что для него слова «управление» и «ERP-система» – фактически синонимы. В 2006 году компания завершила внедрение Oracle E-Business Suite, которое обошлось ей в 30 миллионов долларов. Для «Oracle СНГ» это стало крупнейшей сделкой, заключенной в 2005 году, а Стрежнев получил мощный инструмент управленческого тюнинга холдинга – оптимизация в «Еврохиме» проходила практически по всем направлениям. В том же 2006 году компания приняла новую стратегию, которая основана на снижении издержек производства и оптимизации расходов на логистику. Усилия компании дали первые плоды уже через год – в 2007 году у «Еврохима» был самый высокий рейтинг корпоративного управления Standard & Poor's среди российских промышленных предприятий.

Однако наем регулярного менеджера связан с определенным риском. Главный недостаток такого руководителя – крайний консерватизм. Он способен эффективно управлять только стабильными компаниями. В случае кризиса настройщик, скорее всего, окажется бесполезен.

Появление антикризисного менеджера в компании, как правило, не сулит персоналу ничего хорошего: за его приходом часто следуют массовые сокращения и трудовые конфликты.

К антикризисным менеджерам стараются прибегать только в крайних случаях, но работы у них хватает.

В ноябре 2005 года акции МТС снизились на 10 % и продолжали падение в течение всей первой половины прошлого года. Весной, когда прежде значительный разрыв между МТС и его основным конкурентом «Вымпелкомом» сократился до минимума, компания решила на кардинальные изменения в руководстве. И в апреле 2006 года МТС возглавил бывший гендиректор страховой компании РОСНО Леонид Меламед. С 2000 по 2004 год он был зампредом правления РАО ЕЭС и заработал за это время репутацию хорошего антикризисного менеджера. До его прихода РАО собирало деньгами не больше 20 % платежей за электроэнергию, остальное получая в виде бартера: от валенок до металлорежущих станков. Меламед выстроил в компании четкую систему возврата платежей, и после его ухода собираемость денежных средств приблизилась к 100 %.

Безумно сложно для СЕО выдерживать комбинацию кризисного управления и публичности, то есть объективно раскрывать информацию и в то же время не дать никому запаниковать.

Так, едва заняв кресло президента МТС, Меламед практически полностью обновил команду.

Установив контроль над компанией, антикризисный менеджер стремится сократить расходы. Леонид Меламед пересмотрел договоры с поставщиками на производство SIM-карт, снизив их стоимость, а также оптимизировал маркетинговые затраты компании. Сокращение расходов в сочетании с ребрендингом позволило вернуть доверие инвесторов: МТС досрочно выполнила план руководства по выходу на 20-миллиардный рубеж капитализации.

Действия антикризисного менеджера напоминают стиль армейского командира. Его миссия – восстановить порядок в компании, а под порядком он понимает полный личный контроль над ситуацией. Антикризисный менеджер готов идти на конфликт с сотрудниками и умеет подавлять сопротивление персонала.

В достоинствах антикризисного менеджера заключаются и его главные недостатки. Устанавливая контроль над компанией, он подавляет инициативу сотрудников, а простые приемы, которые он использует, не всегда отвечают долгосрочной стратегии достижения успеха. Антикризисный менеджер, пожалуй, наиболее далек от идеала универсального управленца: он может лишь выправить накренившийся корабль бизнеса, но никак не вести его через волны. «Оптимальный срок службы антикризисного менеджера в одной компании – год-полтора», – говорит Марк Розин.

Среди руководителей больших корпораций есть и разрушители. Ключевой компетенцией этих менеджеров является способность к «креативному разрушению»: умение дробить бизнес, одновременно создавая из его обломков новую компанию.

Деструктор знает, с чем нужно бороться, конструктор хорошо понимает, как сделать так, чтобы с этим можно было бороться.

Реформатор – особый тип менеджера, сочетающий качества всех остальных. Подобно антикризисному, он борется с проблемами компании. Но решает не столько актуальные, сколько будущие проблемы. Подобно стартаперу, строит новые бизнесы. Только не создает

их с нуля, а перестраивает старые. Наконец, как регулярный менеджер, уделяет внимание организационной структуре, только стремится не улучшить ее, а разрушить до основания.

Пока этот менеджерский тип не столь востребован российскими компаниями: собственники бизнеса боятся реформ, доверяя менеджерам лишь присматривать за ходом дел.

Однако управленцы-реформаторы в России все же есть. Один из них – упомянутый Александр Изосимов, другой – экс-генеральный директор «Русала» Александр Булыгин. Изосимов резко изменил направление развития компании, проведя в 2005 году масштабный ребрендинг «Вымпелкома» на фоне конфликта акционеров. Одна из черт менеджера-реформатора – умение вовлекать в изменения людей. Изосимов смог заразить ребрендингом персонал компании – сотрудники буквально жили новой идеей.

Другая не менее важная черта реформатора – масштабность проводимых им изменений. После того как в 2003 году «Русал» возглавил Александр Булыгин, компанию буквально захлестнула волна новшеств. «Русал» начал активно скупать заводы в Африке, Азии и Южной Америке. С другой стороны, Булыгин взял курс на приведение всех дочерних компаний к единым «материнским» стандартам и оптимизацию издержек путем внедрения системы бережливого производства. Кроме того, он реформировал оргструктуру компании. Все эти меры позволили ей в 2004 году стать третьим производителем алюминия в мире. Тогда Александр Булыгин заявил, что намерен к 2013 году превратить «Русал» в лидера мировой алюминиевой отрасли, – и досрочно выполнил обещание. Булыгину принадлежит идея слияния трех алюминиевых гигантов – российских компаний СУАЛ и «Русал» и швейцарской Glencore – в глобальную корпорацию. Он сумел разработать план объединения, который устроил все стороны. В результате на мировом рынке цветных металлов появилась новая компания «Российский алюминий», которую возглавил Булыгин.

Менеджер-талант, как и другие типы, не лишен недостатков. Он заставляется без решительных изменений, поэтому может начать затевать бессмысленные реформы. Впрочем, ни один менеджерский тип не идеален. Но большинству управленцев это только на руку: они знают, что не останутся без работы.

Женская доля

Карьера топ-менеджера – исключительно мужская привилегия? В России этот тезис успешно опровергается едва ли не с самого возникновения коммерческих отношений.

Ольга Дергунова начала продавать программное обеспечение и технические решения по защите интеллектуальной собственности в то время, когда в России еще и слов таких не было. «Это было самое тяжелое время – начало 1990-х: возникновение коммерческого сектора, который стал профессионально заниматься вопросами, ранее находившимися в ведении только государства, и появление новой сферы – программного обеспечения, – вспоминает она. – Мне приходилось встречаться с людьми из Министерства обороны, которые просто не могли себе представить, что разговор об информационных системах можно вести не с соответствующим «дяденькой в погонах», а с неким открытым коммерческим сегментом».

Когда она в 1994 году пришла в российский офис Microsoft (тринадцатой по счету – до нее софтверный гигант нашел по всей России только дюжину достойных), компания решала ту же проблему – неготовность потребителя воспринять новые возможности не только технически, но и идеологически. Если, например, американскому предпринимателю не приходилось объяснять, что такое компьютер и каким образом он влияет на эффективность бизнеса, то иной российский бизнесмен до сих пор недоуменно пожимает плечами: «А зачем? У меня секретарша печатает».

У самой Ольги таких проблем, видимо, не было никогда. Желание чему-то учиться, осваивать новые аспекты профессии, новые сферы деятельности – у нее в характере: «Я пришла в Microsoft отчасти из любопытства. Тогда у меня уже был немалый опыт работы в российских компаниях. И было очень интересно, как функционирует этот большой механизм с представительствами на всех континентах. В общем, захотелось узнать “великую буржуинскую тайну”».

Ты можешь принять любое решение, которое считаешь правильным для своего рынка. И можешь достичь успеха и получить награду, но точно так же можешь и проиграть, и тогда последствия будут иными.

Обучение в «цитадели буржуинской корпоративной культуры» удалось на славу. Придя в Microsoft на должность менеджера по работе с корпоративными клиентами, в 1995 году Ольга уже возглавила российское представительство, а в 2004 году стала президентом Microsoft в России и СНГ. Фамилия Ольги не пропадала из самых престижных профессиональных рейтингов: TOP-100 лучших управленцев России (рейтинг Ассоциации менеджеров России), она признавалась руководителем № 1 в российской IT-индустрии (рейтинги Dator Research Company, Ward Howell International, журналов «Компания», «Профиль»). В 2002 году *The Wall Street Journal* включила госпожу Дергунову в число 25 наиболее успешных и влиятельных деловых женщин Европы, в 2004 году она попала в список 10 наиболее успешных и влиятельных деловых женщин Европы.

«Конечно, красота и профессионализм! – с улыбкой отвечала Ольга на вопрос о собственном объяснении причин такой популярности. – А что еще можно сказать в ответ? Ко всем регалиям нужно относиться с должным уровнем иронии, и уж точно не “бронзоветь”».

При этом ее не стоит считать исключительно «мастером компромиссов». Скорее, основной своей задачей в качестве управленца высокого уровня она видела нахождение баланса между стратегией корпорации и местными реалиями: «Ты можешь принять любое решение, которое считаешь правильным для своего рынка. И можешь достичь успеха и получить награду, но точно так же можешь и проиграть, и тогда последствия будут иными».

Чаще всего ей удавалось выигрывать. В том числе и за счет бескомпромиссности: «Как нас убеждали: продвигайте DOS, кому нужна Windows в стране 286-х компьютеров! Но мы настойчиво продвигали Windows. Когда-то мы – первыми в этой стране – стали продавать не коробки, а лицензии на право установки программ. Что-то такое непривычное, неощутимое. Я хорошо помню, как я закончила презентацию этого проекта и просила дилеров задавать вопросы. Я помню эти хмурые лица. Время показало, что мы были правы. Это так приятно – оказаться правым!»

Еще один приятный момент в работе топ-менеджера – руководить развитием, изменением структуры: «Наверное, это самый увлекательный процесс в управлении: ты изменяешь некие характеристики внутри системы, и система возвращается к тебе обратной связью». Залог успеха такого изменения – информационная открытость и приверженность заданным правилам игры, делегирование полномочий и децентрализованное принятие решений и их подготовка в режиме максимально широкодоступной информации: «Открытость взаимоотношений с персоналом – на мой взгляд, лучшая гарантия лояльности людей... принимать долговременные решения следует в согласии с командой... очень важно, чтобы старший менеджер не делал через голову подчиненного никаких исключений – ни по знакомству, ни для сиюминутной выгоды».

При создании команды Ольга Дергунова особое внимание обращала на целеустремленность кандидата, его упорство и стремление к саморазвитию. Именно с этой точки зрения она подходила, например, к дипломным оценкам кандидатов в IT-элиту: «Красный диплом является не показателем того, каким “зубрилкой” был человек в процессе получения образования, а то, насколько он стремился быть лучшим. Важны не оценки, а то, что у человека был определенный вектор, к которому он стремился и которого достиг». Сама Ольга Дергунова окончила Российскую экономическую академию им. Плеханова с отличием.

«Наверное, это самый увлекательный процесс в управлении: ты изменяешь некие характеристики внутри системы, и система возвращается к тебе обратной связью».

При подборе сотрудников для Microsoft то, из какой сферы пришел человек, кто он по образованию – педагог или географ, – часто не было определяющим. «Я интервьюировала молодого человека, который, как оказалось, окончил какой-то автодорожный институт – что-то такое странное и специфичное, – приводит пример Ольга. – Я спрашиваю – а почему именно этот вуз? И вот тут у человека загораются глаза, и он начинает рассказывать, что всю жизнь мечтал конструировать автомобили, что с детских лет ходил с карандашиком и срисовывал колесики и тому подобное, но, к сожалению, когда окончил вуз – его специальность оказалась не нужна: автопром пришел в упадок. Мы взяли этого человека. Неважно, что он не смог состояться профессионально в области конструирования автомобилей. Важно, что была цель и он к ней шел. Важно наличие этой цели, огонька в глазах, четко осознанного пути».

Одна из проблем управления коллективом ярких людей в том, что в какой-то момент у «звезд» может возникнуть желание гореть самой по себе, а не в команде. А то и «подпалить» руководителя. Однако у Дергуновой – хотя, по ее словам, она и не сталкивалась с подобной проблемой – средство по предупреждению «конфликта лидерства» разработано и успешно применяется. Это постановка новой задачи, более высокой планки.

«Нахождение новых задач, новых горизонтов и предоставление людям, ищущим эти новые горизонты, возможности реализовать свои стремления – самый сильный мотивирующий фактор как для сильных людей, так и для развития организации, – уверена она. – Очень важно находить внутри организации людей, которые являются очагами изменений, полны интереса к дальнейшему развитию... Идеология пожизненного найма в развиваю-

щихся системах невозможна. Поэтому, если менеджер принимает решение об уходе, всегда должен быть готов следующий, кто заменит. Иначе система рухнет... Моя задача как руководителя – искать тех первых, которые станут лучшими в сфере своих задач и всегда будут иметь рядом сильных людей, способных развивать эти задачи дальше».

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.