



Ch.Engelsenas: „Yra labai svarbu, kad valstybės įmonėms vadovautų profesionalai.“

prezidentas – red.) pakvietė nemažai pranešėjų iš Danijos.

Kitas dalykas, Lietuva drąsiai galėtų bandyti eiti Danijos vyriausybės paminu taku. Danai į valstybei priklausančių įmonių valdybas kviečia vadovus iš privačiojo sektoriaus. Taip valstybinių įmonių valdybos tampa profesionalesnės, jose atsiranda žmonių, turinčių verslo srities patirties. Visa tai turi labai didelę įtaką, nes taip valstybė gali mažinti politinę įtaką jai priklausančiose įmonėse ir pagrindinį dėmesį skirti efektyviai jų veiklai. Nesakau, kad politikai visiškai nesugeba valdyti tokių įmonių, tačiau privatusis sektorius, jame dirbantys vadovai taip pat gali daug pasiūlyti siekiant profesionalesnį valstybinio sektoriaus įmonių valdymą.

Kiek teko domėtis, įmonių valdybos Danijoje apskritai atlieka aktyvesnę vaidmenį negu Lietuvoje ar net Vokietijoje. Pastarojoje šalyje pagrindinė valdybų funkcija yra įmonės priežiūra, o Danijoje valdybos turi galią nustatyti ir strateginę įmonės kryptį. Vis dėlto manau, kad aktyvesnis valdybos vaidmuo yra naudingas ir gali tapti pakankamai svarbiu įmonės pranašumu.

Jei Lietuvos Vyriausybė galvoja į valstybei priklausančių įmonių valdybas kviešti verslo profesionalus, tai yra labai gera idėja, būtent tai anksčiau buvo įgyvendinta ir Danijoje. Jeigu jūs norite valstybinių įmonių valdymą padaryti profesionalesnį, jas pagal veiklos rodiklius priartinti prie privačiojo sektoriaus bendrovių, tam yra vienintelis būdas, ir daugybė šalių juda šia linkme. Kaip jau minėjau, valstybinės įmonės valdymas turi būti susijęs su veiklos rodiklių gerinimu, o ne politikavimu. Tokį atskyrimą

padaryti nėra lengva, tačiau jei Vyriausybei užtenka ryžto, tai yra įmanoma. Beje, nusistovėjusią tvarką dažnai paskatina keisti skandalai, susiję su bendrovių vadovais ar jų valdybomis.

IQ Jeigu vis dėlto valdžios atstovams nepavyksta depolitizuoti valstybinių įmonių, gal geriau jas tiesiog privatizuoti, taip jos ims veikti kur kas efektyviau?

– Danijos vyriausybė beveik prieš 20 metų privatizavo nacionalinę telefoninio ryšio bendrovę. Nuo tada jos veiklos rezultatai buvo kur kas geresni. Nors ši bendrovė daugiau neužima monopolinės padėties, ji uždirba kur kas daugiau pinigų. Ir tai labai įdomi tendencija. Privatizuoti valstybės įmones yra paprastas sprendimas, privatizavimo baimė po truputį traukiasi, todėl ateityje vis daugiau valstybių ryšis parduoti joms priklausančias įmones.

Vis dėlto politiniai įvykiai per pastaruosius keletą metų parodė, kad valstybė negali visko atiduoti į privačias rankas, svarbiausios infrastruktūros dalys turi išlikti jos rankose. Pavyzdžiui, daugybė šalių nesijautų patogiai, jeigu jų dujų vamzdiniai atsiderėtų „Gazprom“ rankose, nes tokiu atveju energijos tiekimas šalyje taptų labai priklausomas nuo užsienio politikos. Tai yra perspėjimas Danijos politikams, kad energetikos bendrovių pardavimas gali būti itin rizikingas žingsnis. Galbūt galima galvoti apie dalinį tokių bendrovių pardavimą, pavyzdžiui, privatizuoti 40 proc. akcijų, bet pasilikti 60 proc. ir taip kontrolę išlaikyti vyriausybės rankose.

IQ Kita jautri problema Lietuvoje yra valstybinių įmonių direktorių gaunamas

atlygis. Geležinkelių bendrovės vadovas Lietuvoje per mėnesį uždirba apie 3 tūkst. eurų neatskaičius mokesčių, jo atlygis yra 7–8 kartus mažesnis už vadovų atlyginimus privačiame sektoriuje. Kaip manote, ar maži atlyginimai nėra valstybinių įmonių trūkumas?

– Danijoje šiuo metu politikai diskutuoja dėl vadovų atlygio privačiame sektoriuje, nes jie mano, kad jų atlygis yra išaugęs per daug, palyginti su paprastais darbuotojais. Tačiau problema ta, kad jei sieki pritraukti norimus žmones, turi mokėti konkurencingą atlyginimą, kitu atveju šie specialistai rinksis darbą pas savo konkurentą. Danijoje vadovai argumentuoja, kad jeigu jiems nebus mokamas pakankamas atlygis, jie susiras darbą užsienio šalyse. Tad jeigu atlyginimas viešajame sektoriuje bus per mažas, taip neišeis pritraukti geriausių žmonių. Įmonei gali brangiau kainuoti mažiau kvalifikuotas vadovas, kuriam mokomas nedidelis atlyginimas, negu itin profesionalus vadovas, kuriam mokamas didelis atlyginimas.

Jeigu mokėsite mažus atlyginimus, vis tiek sugebėsite pritraukti žmonių, tačiau pagrindinis klausimas, ar visada pas jus ateis tinkamiausi. Turite labai dideles valstybės įmones ir yra labai svarbu, kad joms vadovautų profesionalai, nes vadovo įtaka didžiulė. Iš pirmo žvilgsnio atrodo logiška klausti, kodėl vadovas turėtų uždirbti 10 kartų daugiau negu vidutinis bendrovės darbuotojas. Bet atsakymas labai paprastas – nes vadovo įtaka bendrovėje 10 kartų ir daugiau didesnė negu paprasto darbuotojo. Jei vadovas padaro netinkamą sprendimą, jis

gali kainuoti ne tūkstančius, o milijonus. Tinkamo vadovo, kaip ir valdybos narių, įtaka bendrovei yra didžiulė, todėl ir jiems mokami atlyginimai turi būti nustatomi ne remiantis emocijomis ar politika, o rinka.

Aišku, galima galvoti, kad į valstybės įmonę ateinantis žmogus turėtų šį darbą rinktis ne vien dėl pinigų, bet ir dėl noro prisidėti prie savo valstybės gerovės. Bet tokios motyvacijos pakanka, kai atlygio skirtumas yra nežymus.

” Iš pirmo žvilgsnio atrodo logiška klausti, kodėl vadovas turėtų uždirbti 10 kartų daugiau negu vidutinis bendrovės darbuotojas.

Tačiau jam skiriantis keliais kartais, geriausi specialistai tuo nebus suinteresuoti.

Danijoje aktualus ne tiek valstybės įmonių vadovų, o jų valdybų narių užmokesčio klausimas, nes istoriškai jiems buvo mokama palyginti nedaug. Kadangi įstatymai yra pakankamai griežti, tai valdybos nariai yra atsakingi už tai, kas atsitinka bendrovėje, o dėl tam tikrų dalykų jie nesunkiai gali atsistodurti ir teisme. Todėl pažiūrėjus į gaunamą atlygį ir prisiimamą riziką, daugelyje bendrovių tarp šių dalykų yra neatitikimas.

IQ Kokią įtaką pastaroji krizė apskritai padarė bendrovių valdymui? Dabar aišku viena, kad bankams ir jų vadovams bus keliami gerokai griežtesni reikalavimai, tačiau ar keisis požiūris kitose bendrovėse?

– Finansų sektoriuje po finansų krizės imtasi griežtesnių priežiūros priemonių. Šiuo metu džiaugiuosi, kad nesu nė vieno banko valdyboje, nes taisyklių skaičius, kurių tektų laikytis, yra neįsivaizduojamai

didelis. Teko bendrauti su vieno banko vadovu. Tai jis pasakė, kad Danijoje šiuo metu yra mažiau negu 10 žmonių, kurie yra pakankamai kvalifikuoti dirbti bankų valdybose. Dabar mūsų šalies bankų valdybose dirba šimtai žmonių. Jie greičiausiai yra pakankamai kvalifikuoti priimti strateginius sprendimus, tačiau taisyklės ir nauji reikalavimai, susiję su likvidumu, kapitalo pakankamumu ir kitais dalykais, tapo gerokai

sudėtingesni, todėl čia reikalingas kitas žinių lygis. Vis dėlto šių taisyklių neišmanymas ar nesupratimas valdybos nario neatleidžia nuo atsakomybės.

Finansų krizė padidino bendrovių valdymo svarbą ne vien finansų sektoriuje, bet ir kitose verslo srityse. Kaip jau minėjau, skandalai arba dideli sukrėtimai yra tai, kas verčia keistis. Finansų krizė iš tiesų padidino profesionalaus bendrovės valdymo poreikį. Žmonės dabar kur kas geriau supranta, kokia atsakomybė ir rizika yra susijusi su bendrovės valdymu. Kai viskas gerai, atrodo, apie kokią valdybos atsakomybę čia galima kalbėti. Kai reikalai pašlyja, žmonės pradeda suprasti, kad tai nėra darbas, už kurį mokami dideli pinigai ir nėra jokios rizikos. Vadovai, ypač pradėdantieji, darbą valdybose tapatina tik su strateginiais iššūkiais. Mes jiems bandome priminti, kad tai yra kur kas daugiau negu strateginiai sprendimai, tai pakankamai gerai išryškino pastaroji krizė. ■

Atlyginimas ir vadovo svoris

Prieš šešetą metų danas Christianas Engelsenas savo šalyje įkūrė Bendrovių valdymo institutą. Jo idėja prigijo ir Lietuvoje. Mūsų šalyje viešėjęs svečias žurnalo IQ apžvalgininkui Andriui Matuliauskui teigė, kad sunkmetis išryškino profesionalios įmonių valdybos poreikį, valstybės įmonėse situacija galėtų keistis į jas pritraukus verslo atstovų, o vadovo atlygis tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje turėtų priklausyti nuo jo įtakos organizacijai.

IQ Kaip jums kilo idėja įkurti Bendrovių valdymo institutą? Kaip pasikeitė institutas nuo jo įkūrimo?

– Idėja kilo prieš beveik šešetą metų. Iš pradžių tai buvo neformalus forumas, skirtas bendrovių vadovams ir valdybos nariams vadovos ir bendrovių valdymo iššūkiams aptarti, su kuriais jie susiduria savo veikloje. Tai buvo draugiška aplinka, kurioje vadovai galėjo keistis idėjomis, geriausios praktikos pavyzdžiais, pasidalinti tuo, kaip jie sprendžia tam tikras problemas. Juk kiekvienas vadovas susiduria su tam tikrais sunkumais, kurie dažniausiai nėra viešinami, apie juos negali paskaityti laikraščiuose.

Per pirmuosius trejus veiklos metus prie organizacijos prisijungė 300 narių iš visos Danijos, daugiausia – iš privačiojo sektoriaus. Per pastaruosius dvejus metus institutas išaugo iki 1 750 narių, iš kurių maždaug pusę sudaro valstybinių įmonių ar viešojo sektoriaus organizacijų atstovai. Šiandien institutas yra gerokai didesnis, jame veikia 24 atskiros grupės, rengiame metinę visų narių konferenciją, turime virtualų forumą, taip pat kuriamą specialistų duomenų bazę, kurioje būtų galima ieškoti potencialių valdybos narių, o artimiausiu metu kartu su Londono direktorių institutu ketiname inicijuoti mokymo programą savo nariams.

IQ Kaip matome, jūsų idėja išplito ir į Baltijos šalis – Lietuvoje 2009 metų pabaigoje taip pat buvo įsteigtas Baltijos šalių Bendrovių valdymo institutas. Ko lietuviai galėtų pasimokyti iš jūsų patirties?

– Įdomu stebėti, kaip daugybė dalykų, kurie dabar vyksta Lietuvoje, prieš tam tikrą laiką įvyko ir Danijoje. Kalbant apie patirtį, tai pirmiausia Danijoje yra nemažai specialistų, ypač dirbusių su privatizacijos procesais ar energetikos klausimais, kuriuos galite pasikviesti į Lietuvą ir išklausti jų patarimų. Tai, matyt, viena priežasčių, kodėl Kristianas Mortensenas (Bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse