**ВЛАДЕЛЬЦЫ и ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ**

Оглавление

[Больше половины работодателей России недовольны своими топ-менеджерами 1](#_Toc21933662)

[Кто заменит главного? 2](#_Toc21933663)

[Генеральная линия 14](#_Toc21933664)

[Неопровержимый факт: бизнес губит своих владельцев. И те часто не могут ничего поделать 19](#_Toc21933665)

[Профориентация для лидера: великий менеджер или посредственный владелец 21](#_Toc21933666)

[Как повысить эффективность советов директоров 22](#_Toc21933667)

[Профориентация для лидера: великий менеджер или посредственный владелец 24](#_Toc21933668)

[Неигрушечный вопрос: как правильно передать бизнес детям 26](#_Toc21933669)

[Под грифом секретно: как владельцы компаний меняют топ-менеджеров 29](#_Toc21933670)

[Как собственнику ввести топ-менеджера в команду за несколько дней 33](#_Toc21933671)

[Почему воюют учредители и их «генералы» 37](#_Toc21933672)

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

# Больше половины работодателей России недовольны своими топ-менеджерами

Грядут перемены.

20.03.2018

Лидеры рынка ищут управленцев новой формации. Потолок зарплаты повышается, но при этом помимо традиционных требований к претендентам уделяется особенное внимание личностным характеристикам кандидатов.

Кадровая компания Юнити, основываясь на своих наблюдениях, сообщает, что около 60 % российских работодателей уверены, что руководящий состав их организации не соответствует необходимым требованиям для успешной реализации бизнес-стратегии. HR-portal [**пишет**](http://www.hr-portal.ru/blog/bolshe-poloviny-otechestvennyh-rabotodateley-nedovolny-svoimi-top-menedzherami), что отчасти рекрутеры связывают недовольство топами с масштабными изменениями в экономике и ее стремительной цифровизацией.

**Нынешний руководящий состав просто не успевает приобрести необходимые навыки и компетенции, которые соответствуют требованиям современного бизнеса и темпам его развития, — замечает управляющий директор кадровой компании Юнити Феликс Кугел. — Опыт, адаптивность, выдержка и выносливость останутся базовыми умениями для любого лидера и в новых условиях. Но это только 80 %. Еще 20 % навыков, необходимых в эпоху цифровых технологий, — это гибкость в принятии решений (принципиально важное качество, так как цифровизация провоцирует постоянные изменения), способность к стратегическому планированию и управлению рисками, способность к раскрытию потенциала.**

Вопрос неподготовленности руководителей к цифровым преобразованиям обсуждался также в январе этого года на Всемирном экономическом форуме в Давосе: проблема касается большинства стран. Исходя из зачитанного там доклада «Как оставаться человеком в эпоху цифровизации?», в наибольшей степени влияние технологий скажется на производственной сфере: через два года уже 30 % доходов промышленности будут поступать от новых бизнес-моделей, жизнеспособность которых напрямую зависит от топ-менеджеров.

**Современный лидер компании обязан интересоваться абсолютно разной информацией, стремиться к пониманию того, что сегодня на рынке работает, какие механизмы действуют. Есть такая поговорка: «Воруй с гордостью». Не нужно изобретать велосипед заново, нужно просто подкачать колеса. Подсмотреть, что делают другие, улучшить и использовать. Кроме того, нужно быть авантюристом и постоянно пробовать новые методики, чтобы находить те, которые принесут пользу, — считает Кугел. По его словам, именно на эти качества сейчас обращают внимание рекрутеры, подбирая людей на ключевые позиции.**

Согласно ежегодному опросу руководителей крупнейших компаний мира PwC, наиболее востребованные сегодня навыки — это решение проблемных вопросов, гибкость, умение договариваться, лидерские качества, креативность и новаторство. Практика Юнити это полностью подтверждает. Например, в 2017 году среди запросов на управленцев в сфере производства появились вакансии с уровнем оплаты труда от 400 тысяч рублей и выше (в 2016 году потолком для директоров производственных компаний была сумма в размере 300 тысяч рублей). При этом работодатели, помимо традиционных требований к претендентам на такие вакансии, стали уделять внимание их личностным характеристикам.

**Очевидно, что лидеры рынка ищут управленцев новой формации. Массовой тенденция пока не стала, но эксперты сходятся в одном: есть все шансы, что в ближайшее время таких вакансий станет в разы больше.**

В 2017 году (по сравнению с 2016-м) на 20 % выросло количество запросов на подбор директоров и управляющих. Кроме того, вакансии, связанные с инновациями, в 2017 году стали самыми дорогими во всех отраслях, в отличие от 2016-го, когда первые места по размеру зарплаты занимали классические директора и управляющие. Характерно и то, что запрос на руководителей, отвечающих требованиям цифровой экономики, ярче всего проявился в производственной сфере.

**Раньше с точки зрения инноваций и небанального подхода к рабочему процессу особняком стояла ИТ-индустрия. Сегодня это свойственно и другим компаниям, даже некоторым представителям консервативных отраслей, — отмечает Феликс Кугел.**

# Кто заменит главного?

Рам Чаран

Что делать совету директоров, чтобы справиться со своей главной обязанностью — подбором и подготовкой будущего гендиректора?

**Рам Чаран** (Ram Charan) имеет 30-летний опыт работы в области консультирования генеральных директоров и советов директоров. Он автор ряда книг, в том числе «Советы директоров, которые работают» (Boards That Deliver, Jossey-Bass, 2005) и (в соавторстве с Лэрри Боссиди) «Ответ на реальность: важные шаги, чтобы все шло правильно» (Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right, Crown Business, 2004).

Мы говорим о лидерстве так, словно все руководители одинаковы — как счастливые семьи у Толстого. Однако в общей массе лидеров генеральный директор стоит особняком, выделяясь своими уникальными возможностями и значением. От производительности гендиректоров зависят судьбы корпораций, которые, в свою очередь, определяют экономику целой страны. Таким образом, наш уровень жизни в конечном итоге зависит от успешности руководителей компаний.

Неужели кто-нибудь решится спорить с тем, что совет директоров — хранитель благополучия компании — обязан уделять самое пристальное внимание отбору кандидатов на пост генерального директора? Совершенно очевидно, что на случай перемен организация должна иметь наготове не только четкое представление о своих текущих и будущих потребностях, но и тщательно подобранную группу кандидатов на пост гендиректора.

Однако так бывает далеко не всегда. Процесс передачи власти в компании — в какой бы точке земного шара она ни находилась — почти никогда не проходит гладко. По данным Национальной ассоциации директоров корпораций США, почти половина компаний с доходом более $500 млн не имеют четкого плана смены генерального директора. Ну а те, у кого такой план есть, им обычно недовольны. В ходе опроса 276 крупных компаний, проведенного в прошлом году Советом корпоративного руководства (Corporate Leadership Council, CLC), выяснилось, что из числа опрошенных менеджеров отделов персонала только 20% удовлетворены процессом замены руководителей высшего звена в своих компаниях.

Подобная ситуация совершенно недопустима. Если генеральный директор или совет директоров за шесть-семь лет работы не сумели подготовить группу квалифицированных кандидатов на высшую должность и эффективный способ выбора очередного лидера, то они не состоятельны. Все только и говорят о необходимости следовать по стопам General Electric, но мало кто делает реальные шаги в этом направлении.

Между тем неудачный план смены руководства чреват снижением производительности, увеличением текучести кадров и дестабилизацией обстановки в компании. В связи с ростом прозрачности и ужесточением требований со стороны институциональных инвесторов и советов директоров время пребывания гендиректоров на своем посту сокращается. По данным Booz Allen Hamilton, сейчас этот показатель составляет 7,6 года (в 1995 году — 9,5 года). При этом, как пишет Дэн Чампа в статье «[В шаге от вершины](http://www.hbr-russia.ru/issue/5/538/)» («HBR — Россия», январь — февраль 2005), двум новоиспеченным гендиректорам из пяти приходится распрощаться со своей должностью в первые полтора года работы.

Проблема не в том, что гендиректора приходится менять, а в том, что процесс замены осуществляется неправильно. Зачастую кандидатов отыскивают в потрепанной картотеке какого-нибудь крупного кадрового агентства, а решение об утверждении на должность принимают люди, имеющие опыт найма сотрудников не выше финансового или управляющего директора, зампредседателя совета директоров или главы крупного подразделения. Однако подбор генерального директора требует особого подхода.

Конечно, можно пригласить бывшего гендиректора, удалившегося на заслуженный отдых. Известно немало примеров удачных возвращений, это, в частности, Гарри Стоунсайфер (Boeing), Билл Ставропулос (Dow Chemicals) и Джейми Хоутон (Corning). Но большинство «гендиректоров-бумерангов» приходят лишь на год-два — только для того, чтобы восстановить доверие к компании и подыскать настоящего преемника. Так что это лишь временное решение.

Чтобы найти лидера, способного работать долго и успешно, компании следует сделать три вещи. Во-первых, с помощью программы подготовки лидеров, охватывающей сотрудников не только высшего, но и низшего уровня, нужно сформировать большую группу собственных кандидатов. Во-вторых, необходимо разработать, а затем постоянно дорабатывать и обновлять план смены руководства, а также метод отбора кандидатов. Наконец, процессом рассмотрения кандидатур со стороны должны руководить сами директора, а не рекрутеры.

Я 35 лет занимаюсь корпоративным консалтингом, и мне доводилось десятки раз участвовать в подборе гендиректора и изучать различные системы подготовки руководителей. Я бы хотел поделиться своим опытом: во-первых, объяснить, почему компании неудачно назначают руководителей, и, во-вторых, предложить эффективный способ подбора лидера.

**Проблемы с «чужими»**

Когда в компании нет культуры подготовки руководителей и не разработана процедура передачи управления, приходится искать кандидатов на стороне. По данным консалтинговой компании Burson-Marsteller, во главе более чем трети компаний (37%) из списка Fortune-1000 стоят генеральные директора, взятые со стороны. И хотя сведения по другим странам получить не так просто, похоже, что это общемировая тенденция. Между тем приглашение чужака связано с большим риском, так как и топ-менеджеры, и совет директоров знают их хуже, чем собственных коллег.

Обычно руководителя со стороны берут, когда необходимо выполнить некую конкретную задачу: исправить положение в компании или реструктурировать ее портфель. Однако главная задача гендиректора заключается в том, чтобы в течение долгих лет руководить сложнейшей организацией в условиях непредсказуемых изменений рынков и конкурентной среды. К сожалению, совет директоров, занятый поисками «спасителя», не всегда четко определяет эти требования.

Едва ли результаты такой политики можно счесть удивительными. В Северной Америке, по данным Booz Allen, из всех «посторонних» гендиректоров, ушедших со своего поста в 2003 году, уволено было 55%, тогда как доля уволенных «своих» составляла 34%. В Европе «посторонние» были уволены в 70% случаев, «свои» — в 55%. Бывает, что «чужаки» уходят, даже не дождавшись, когда их фотографии вывесят в холле штаб-квартиры. Джил Амелио покинул Apple через год и пять месяцев после того, как пришел в эту компанию из National Semiconductor. Бывший айбиэмовец Ричард Томан уволился из Xerox через год и месяц. Дэвид Сигел, перешедший из Avis Rent A Car в US Airways, продержался на новом месте всего два года.

Даже если обстоятельства складываются наилучшим образом, гарантировать, что гендиректор будет выбран правильно, не может никто. А когда пришедшие со стороны руководители сменяют один другого, это оказывает самое разрушительное воздействие на компанию. Каждый новый лидер приносит с собой свой стиль управления и приводит свою команду, нарушается преемственность, меняются цели и приоритеты. В обстановке, когда сотрудники только и думают о том, кого уволят следующим, делового энтузиазма ожидать не приходится. Неудачный выбор руководителя, помимо всего прочего, еще и дорого обходится: даже плохо показавший себя лидер, покидая компанию, получает щедрые компенсации.

**Проблемы со «своими»**

Действительно, бывает так, что единственный разумный выбор — кандидат из другой компании. Опытный и настойчивый совет директоров в состоянии подобрать подходящего человека со стороны, как это было, например, с бывшим главой IBM Лу Герстнером. Люди со стороны — это не всегда плохо, равно как и «свои» — вовсе не обязательно хорошо. В некоторых ситуациях «свои» кандидаты представляют даже большую опасность, чем «чужие».

Как ни парадоксально, недостатки кандидатов из числа сотрудников компании объясняются именно тем, что они слишком долго работают в этом коллективе. Поскольку кандидата и так хорошо знают, он может избежать тщательного аудита. Или, скажем, ему трудно будет осуществлять перемены в компании, поскольку он связан сложившимися отношениями с коллегами. У таких кандидатов не всегда есть необходимый опыт. Умение решать определенный круг проблем не гарантирует умения управлять всей компанией. Может случиться, что из-за перемен в отрасли или на рынке навыки тщательно подготовленного собственного кандидата потеряют свою актуальность. Бывает и так, что доверие к только что ушедшему руководителю в такой степени подорвано, что исправить положение может только тот, кто не имел никакого отношения к компании.

Хуже всего, что организации, которые к настоящему времени не разработали программу подготовки руководителей, еще 10—20 лет будут вынуждены брать людей со стороны. Другими словами, в ближайшее время этот вариант преемственности останется распространенным. Но если он будет единственным, а совет директоров не выработает твердых принципов отбора и оценки кандидатов, рассчитывать на успешную смену главы компании трудно.

**Сложности с подготовкой гендиректоров**

Во многих организациях успешно занимаются подготовкой менеджеров, но речь идет лишь о руководителях среднего звена. Топ-менеджеров всегда не хватает, и их приходится брать со стороны. По данным CLC, почти половина компаний наняла по меньшей мере треть своих руководителей на стороне, но из них только 22% поступили так, поскольку кандидаты показались им исключительно привлекательными. При этом 45% респондентов признали, что подготовка собственных управленцев потребует слишком много времени или затрат.

Эта точка зрения понятна. Даже там, где программа подготовки кадров существует, число ее участников, которые в конце смогут претендовать на роль руководителя компании, крайне мало. Например, компанией с оборотом $25 млрд и штатом 70 000 человек управляют около 3000 человек. Но только 50—100 из них могут стать кандидатами на одну из 10 должностей в высшем руководстве, а кандидатов на пост генерального директора будет в лучшем случае пять (а чаще — два-три). В 1993 году, когда число сотрудников GE насчитывало 225 000 человек, Джек Уэлч определил 20 своих потенциальных преемников, а через семь лет выбрал из них троих. В этом деле для получения одного грамма золота нужно переработать тонну руды.

Не следует также забывать, что выявлять будущего кандидата на пост гендиректора надо как можно раньше. Обычно компания исходит из того, что гендиректор работает по меньшей мере десять лет. Значит, на этот пост он должен придти в возрасте 46—52 лет. Мой опыт показывает, что серьезная подготовка будущего кандидата должна начинаться в 30 лет. Чтобы распознать пять перспективных побегов в лесу, где растет 3000 деревьев, нужно обладать такой проницательностью, которой, как правило, нет ни у рядовых менеджеров, ни у сотрудников отдела персонала.

В некоторых компаниях кандидатов выявляют на раннем этапе, однако затем их развитие идет недостаточно эффективно. Подготовку управленцев передают обычно отделу кадров, а там исходят из стереотипных представлений о качествах лидера. Программы подготовки предполагают оценку кандидата по множеству стандартных параметров, в результате получается фрагментарный и ходульный образ, а не портрет реального человека со всеми особенностями его личности. Более того, большинство таких параметров отражают только черты характера, а не навыки, необходимые генеральному директору.

Кроме того, с кандидатами очень редко ведется полноценная подготовительная работа. В некоторых компаниях бытует неверное представление о текущих требованиях бизнеса и, следовательно, делается ставка не на тех сотрудников. Только 24% из опрошенных CLC организаций стараются учитывать при подготовке будущих руководителей стратегические цели компании. Между тем эти цели могут меняться вместе с окружающей обстановкой — рынком, технологиями. Следует помнить, что навыки сотрудников устаревают прямо в процессе их получения. Вдобавок ко всему, в компаниях почти нет программ, позволяющих передавать навыки и ноу-хау, необходимые генеральному директору.

Но, быть может, самое важное заключается в том, что настоящий опыт дает только реальная работа, а не обучение. Дать своим лучшим сотрудникам практические навыки, необходимые генеральному директору, и объективно оценить их возможности могут очень немногие компании. Например, во многих фирмах до сих пор подготовка кандидатов заключается лишь в том, что их переводят с одной должности на другую. Подобным образом действовали в 1970-х годах в AT&T, IBM и Xerox — компаниях, из которых выходили универсальные генеральные директора (хотя иногда и они терпели неудачу).

Однако при таком подходе кандидаты не успевают понять, каковы последствия решений, принятых ими в период исполнения обязанностей на данной должности. Кроме того, руководители-практики умеют руководить только конкретными операциями, а не всей компанией. Столкнувшись с конкуренцией извне, они предпочитают опираться на собственный опыт. Вице-президент по маркетингу может быть очень опытным в своей области, но недостаточно компетентным в деле управления прибылями и убытками.

**Сложности с советом директоров**

Боб Стемпл бесславно покинул General Motors в 1992 году, проработав в должности главы компании немного времени. Так был развеян миф о том, что совет директоров должен автоматически благословлять на высшую должность преемника, выбранного уходящим генеральным директором.

Члены совета директоров совершенно искренне считают, что их важнейшая задача — обеспечить плавную смену главы исполнительно власти в компании, однако не в состоянии все свое время уделять этому процессу. По данным опроса, проведенного Mercer Delta и университетом Южной Каролины, 40% корпоративных топ-менеджеров полагают, что вносят недостаточный вклад в планирование смены генерального директора. (Осмелюсь добавить со своей стороны, что еще меньшее их число удовлетворено результатами своей работы.) Только 21% опрошенных сказали, что довольны своим участием в развитии собственных кандидатов в топ-менеджеры.

Все дело в том, что члены совета директоров — очень загруженные люди. По просьбе Mercer Delta члены совета директоров подсчитали, сколько времени они тратят на различные аспекты своей деятельности сейчас и сколько тратили год назад. Выяснилось, что теперь у них уходит гораздо больше времени на контроль за бухгалтерией, соблюдением закона Сарбейнса — Оксли, оценку рисков и проверку финансовых показателей. Следовательно времени, которое они в состоянии уделить подготовке преемников генерального директора, становится все меньше. Между тем, если преемник выбран удачно, то все остальные решения значительно облегчаются.

Еще одна проблема заключается в том, что подавляющее большинство членов конкурсного комитета, занимающегося подбором преемника, не имеют представления о том, как это делается. В результате им не удается сформировать единую слаженную политику, отвечающую потребностям компании. Вместо этого комитет руководствуется только сиюминутными нуждами или, что еще хуже, самыми общими требованиями.

При отборе кандидатов члены совета директоров могут быть ослеплены ярким образом, созданным средствами массовой информации или аналитиками Уолл-стрит. Некоторые амбициозные руководители оплачивают услуги пиарщиков, которые скармливают журналистам истории их чудесного успеха. Когда такому лидеру приходит время менять работу, вокруг него продолжает сиять созданный прессой образ. Членов совета директоров может ввести в заблуждение личное обаяние и лидерские качества кандидата. По сути, в харизме нет ничего плохого, однако она нередко служит прикрытием для высокомерия. Совет директоров часто обращает слишком много внимания на «внешние данные» кандидата вместо того, чтобы выяснить его реальные возможности.

Например, совет директоров одной из компаний занимался поисками преемника гендиректора, способного создать подходящую команду и добиться успеха. Компания-рекрутер предложила такого человека — энергичного и целеустремленного, и своими личными качествами он быстро покорил членов совета директоров. Но на самом деле организации был нужен человек, который смог бы наладить производство новых товаров и в условиях переменчивого рынка установить прочные связи с основными розничными продавцами. К несчастью, совет директоров не сформулировал эти требования и не опирался на них, изучая кандидатуры претендентов.

Оказалось, что у выбранного кандидата практически не было навыков формирования маркетинговой политики. Рыночная доля компании стала стремительно сокращаться, и через три года генеральному директору указали на дверь. В следующий раз, подбирая кандидата, совет директоров настолько сосредоточился на маркетинговых способностях, что совершенно забыл про управленческие навыки. Очередной гендиректор оказался визионером и прекрасным специалистом по маркетингу, но не умел заставить подчиненных работать. Теперь компания, некогда лидер рынка, по всей видимости, будет продана или подвергнется процедуре банкротства.

Наконец, советы директоров слишком часто поручают проверку кандидатов рекрутерам, а те делают ее поверхностно. Одну компанию возглавил человек, не способный решать кадровые вопросы. Через три года, уже после того, как этот руководитель был вынужден уйти, совет директоров выяснил, что на прежнем месте этот генеральный директор всегда поручал решать кадровые вопросы председателю совета директоров компании, который занимал пост гендиректора до него. О таких вещах хорошо бы знать до того, как контракт подписан.

**Трудности с рекрутерами**

Хотя компании, специализирующиеся на подборе руководителей, честны и высокопрофессиональны, они могут оказывать слишком сильное влияние при подборе кандидатур. Отчасти это связано с ограниченностью предложения: около 80% американского рынка подбора руководителей для фирм из списка Fortune-100 контролируют всего три кадровых агентства, причем на одно из них приходится 60%. А в каждой из этих компаний подбором наиболее высокопоставленных руководителей занимаются не больше двух человек. У таких фирм огромные связи. Все, у кого есть хоть какие-то амбиции в корпоративном мире, знают, с кем нужно общаться, чтобы двигаться вперед.

В то же время неопытность совета директоров и неспособность четко определить свои требования осложняют задачу рекрутеров, поскольку тем приходится не только удовлетворять запросы своих клиентов, но и помогать им сформулировать требования к будущему гендиректору — четкие, но в то же время достаточно общие, чтобы охватить максимальное количество талантливых кандидатов.

Если все же придти к единому мнению не удается, рекрутеры берут дело в свои руки. К несчастью, они не могут оценить всех тонкостей бизнеса клиента. Если компания не выдвигает конкретных требований, рекрутер руководствуется шаблоном из двух десятков типовых черт, необходимых генеральному директору. Обычно упор делается на такие качества, как характер и видение, умение создать команду, управлять процессом перемен и устанавливать связи. Рекрутерам следует уделять больше внимания прикладным знаниям: как и совет директоров, они могут чрезмерно увлечься личными качествами кандидата, забыв о нехватке навыков.

Вот один яркий пример. Генеральный директор компании, имевшей четыре весьма успешных подразделения, но огромные долги, решил уйти со своего поста, который он занимал долгое время. Кадровое агентство представило ему список из шести потенциальных преемников, выделив одного из них — главу крупного подразделения транснациональной корпорации. Но при этом рекрутеры уделили внимание в основном лидерским качествам кандидата: на полутора страницах были подробно перечислены его интенсивные контакты с профсоюзами, потребителями и правительственными организациями, а также отмечен его стремительный карьерный рост.

Поскольку о финансовых результатах работы кандидата ничего не говорилось, один из членов конкурсного комитета предпринял самостоятельное расследование и обнаружил, что на протяжении пяти лет его руководства рентабельность компании оставалась крайне низкой, несмотря на то, что это подразделение было в четыре раз больше, чем вся компания, которая собиралась сделать его генеральным директором. Выяснилось также, что этот человек не имел опыта привлечения инвестиционного капитала, а при этом рекрутер предлагал поручить ему бизнес, требующий такого умения.

К счастью, после долгих обсуждений комитет отклонил эту кандидатуру и выбрал другого кандидата — президента компании, успешно продемонстрировавшего свое умение улучшать производственные показатели и добиваться повышения стоимости акций. За первые три года работы новый гендиректор увеличил стоимость акций компании, работавшей в медленно развивающейся отрасли, с $24 до $108.

Компании, занимающиеся подбором высших управленческих кадров, часто совершают одну и ту же ошибку: они ищут кандидатов исключительно среди высшего руководства. Конечно, составить список действующих гендиректоров гораздо проще, чем отправиться на поиски кандидатов из числа управляющих директоров или вице-президентов подразделений. Некоторые рекрутеры позволяют себе обратиться к действующему генеральному директору с призывом рассмотреть возможность смены работы, даже если конкретного предложения у них нет. Цель рекрутера — расшатать положение ценного кадра и тем самым нанести конкуренту удар под дых.

Иногда совет директоров делает ставку на неправильного рекрутера. Например, член совета директоров может поспешить с выбором рекрутера, порекомендовав фирму, с которой он ранее успешно сотрудничал, хотя конкурсный комитет еще не сформирован. Кроме того, советы директоров обычно не дают себе труда определить эффективность рекрутера (это можно сделать, сравнив количество нанятых при их посредничестве генеральных директоров, которым удалось добиться успеха, и количество тех, кто не справился с работой). По всей видимости, эффективность работы рекрутеров никто не отслеживает, тогда как за тем, насколько успешно справился с задачей выбора главы компании совет директоров, потенциальные акционеры следят с большим вниманием.

**Как соблюсти преемственность**

В считанные часы после смерти Джима Канталупо McDonald’s получила нового руководителя, Чарли Белла. И это со всей очевидностью свидетельствует о том, что в компании царил порядок, чего не скажешь о Coca-Cola, которая с великим трудом подбирала преемника своего гендиректора. Другой пример: NBC быстро и четко объявила о том, что ведущий программы Том Брокоу будет заменен Брайаном Уильямсом, в то время как CBS проявила неуверенность, подыскивая преемника для Дэна Рейзера. (Конечно, ведущие — не генеральные директора, но они еще более заметны и, следовательно, тоже влияют на судьбы своих компаний.)

Абсолютно ясно: для успешного осуществления смены руководства компании необходимо совершенствовать программу подготовки управленцев и уделять как можно больше внимания тем немногим сотрудникам, которые смогут со временем претендовать на кресло генерального директора. Перспективных кандидатов следует выявлять на раннем этапе их карьеры. После начала подготовки руководителям необходимо корректировать программу обучения и обеспечивать накопление опыта и расширение кругозора будущего лидера.

Лучше всего готовить сотрудника к высшей должности, поручая ему руководство все более крупными центрами финансового учета. Кандидат может начать с управления одним продуктом, затем перейти к управлению потребительским сегментом, потом — региональным отделом, несколькими линиями продуктов, филиалом, подразделением. Очень важно, чтобы финансовая ответственность постоянно росла. Компания Thomson Corporation, глобальный поставщик информационных решений, организовала более 100 центров финансового учета, и ее менеджеры имеют возможность получить богатый опыт, управляя подразделениями с оборотом от $50 млн до $100 млн.

Компании, у которых таких возможностей нет, должны организовать для своих сотрудников специальные проекты или внутренние рабочие группы, чтобы оттачивать навыки управления центрами финансового учета. Иначе их кандидаты не получат должного опыта. Например, одна компания с оборотом $10 млрд, действовавшая в капиталоемкой отрасли со множеством профсоюзов, выбрала преемником генерального директора главу своего самого мелкого подразделения. Кандидат — блестящий и очень дельный молодой человек, но у него не было опыта управления большой компанией. Кроме того, он был мало знаком с основным бизнесом компании и ему не приходилось взаимодействовать с профсоюзными организациями. Совет директоров сейчас рассматривает возможность создания специально для этого кандидата должности заместителя начальника крупнейшего подразделения компании. Нынешнего руководителя этого подразделения — ему 59 лет, и через три года он уйдет на пенсию — планируется сделать его наставником. И если наставник успешно справится со своей задачей, его ожидает солидный бонус.

Компании с менее гибкой структурой, вероятно, будут вынуждены нанимать лидеров со стороны, имеющих опыт руководства финансовым центром, и ставить их на высокие должности. Чтобы снизить риск, они должны брать на работу таких менеджеров за три-четыре года до предполагаемой смены руководителя. Сделать это непросто, так как сотрудники такого ранга обычно рассчитывают стать первым лицом в компании не позже, чем через год.

Впрочем, подготовка будущих лидеров — только часть задачи. За потенциальными преемниками должен наблюдать комитет по компенсациям, который будет регулярно получать доклады обо всех участниках программы. Треть своего времени комитет должен тратить на изучение 20 наиболее перспективных кандидатов. Порядка 15% времени совет директоров должен уделять разработке процедуры передачи власти: этой теме следует посвящать по крайней мере два заседания совета в год. Число обсуждаемых кандидатур — как «своих», так и «чужих» — должно быть не меньше пяти.

Члены совета директоров должны лично знать своих восходящих звезд. Подающих надежды лидеров нужно приглашать на заседания совета и на обеды, которые по этому случаю устраивают. Важно также наблюдать за кандидатом в рабочей обстановке. Таким образом, когда придет время выбирать, качества каждого претендента будут хорошо известны.

**Добиться соответствия**

Цель всех этих усилий — дать возможность совету директоров составить четкое и вместе с тем динамичное представление о характерных особенностях должности, которую надлежит заполнить, и о возможных вариантах заполнения. Лидер — одна из деталей головоломки: его способности и опыт должны отвечать потребностям организации. Чтобы этого добиться, совету директоров необходимо максимально точно определить три-четыре обязательных требования к кандидату.

В идеале эти качества должны соответствовать потребностям организации на ближайшие годы, а также учитывать ее будущий рост. Недавно одна компания решила сменить гендиректора и обратилась в специализированную рекрутерскую фирму. Поначалу к потенциальному преемнику предъявлялись очень широкие требования: от лидерства в отрасли до способности осуществить перемены. Дело не двигалось с места, пока конкурсный комитет не сформулировал три конкретных требования: опыт сегментирования рынка в соответствии с потребностями клиентов, умение добиться органического роста и навыки создания сильных управленческих команд. Этот перечень в совокупности с требованиями, предъявляемыми к лидерам во всех прочих ситуациях, определили круг кандидатов, из которых компания смогла выбрать то, что ей было нужно.

Формулировать необходимые качества должен заблаговременно созданный конкурсный комитет, членам которого необходимо следить за происходящими изменениями и обновлять свое представление о потребностях компании. Например, при Хью Макколле-младшем успешной стратегией для Bank of America было расширение. Но в 2001 году, когда он ушел со своего поста, на первый план вышла стратегия интеграции. Совет директоров банка заметил эту тенденцию задолго до смены руководства и назначил новым гендиректором Кена Льюиса, имевшего большой опыт в области органического роста и интеграции приобретенных компаний (о включении программы развития менеджеров в разработку стратегии компании см. врезку «[Живое дерево преемственности](http://www.hbr-russia.ru/issue/7/658/" \l "vrez2)»).

Конкретные и жесткие требования позволяют совету директоров направлять деятельность рекрутинговых компаний. Под «чутким руководством» такие фирмы становятся ценным источником объективной информации. Они обеспечивают рассмотрение всех потенциальных кандидатур и дают возможность провести объективное сопоставление «своих» и «чужих». В некоторых компаниях принято приглашать рекрутеров для независимой оценки внутренних кандидатов. Поддержка рекрутера делает мнение совета директоров более весомым в глазах акционеров и скептиков.

Хотя рекрутеры при отборе кандидатов руководствуются требованиями совета директоров, в окончательном списке эти требования отражаются не всегда. Члены совета должны настаивать на предоставлении кадровыми агентствами подробного (порядка десяти страниц) обоснования по каждому кандидату.

Когда настает время выборов нового генерального директора, члены совета директоров должны начать активное и жесткое обсуждение кандидатов. В одной фирме конкурсный комитет на два дня собрал пять кандидатов (двух «своих» и трех «чужих») в отеле. У каждого из «своих» было по одному стороннику в комитете. В первый день директора общались с тремя претендентами — двумя «чужими» и одним «своим». Члены комитета разбились на две группы по три человека, и каждая группа провела с одним кандидатом полуторачасовую беседу. Затем члены комитета в течение 45 минут делились впечатлениями и поменялись кандидатами. Далее каждая группа (по очереди) тестировала третьего кандидата, и все вновь обменивались мнениями. В конце первого дня комитет за ужином обсудил результаты работы и директор, выступавший за «своего» кандидата, признал свою неправоту. На следующий день они повторили этот процесс с двумя оставшимися кандидатами и результат вновь оказался схожим: директор, который поддерживал человека из компании, в конце концов передумал. В ходе этих обсуждений были выявлены все скрытые проблемы, уточнены требования, а директора смогли достичь консенсуса.

Наконец, совет директоров должен заняться тщательным аудитом кандидатов со стороны. Для этого необходимы надежные и объективные внешние источники информации. Первым делом нужно выяснить, каковы прирожденные способности кандидата. И если эти качества (какими бы привлекательными они ни казались) не удовлетворяют специфическим требованиям должности, рассмотрение данной кандидатуры следует прекратить. Нелишне отметить, что в процессе такого аудита выявляются недостатки кандидата.

На этом этапе велика роль гендиректора, уходящего со своего поста. Он должен активно содействовать выявлению и воспитанию талантливых кандидатов, помогать с определением требований, необходимых для этой должности, предоставлять точную информацию о кандидатах, а также способствовать общению между кандидатами и членами совета директоров. Но гендиректору следует помнить: собственно выбор преемника не в его компетенции — это решение принимает совет директоров.

**Пример программы развития**

Даже в условиях кризиса можно создать организацию, способную формировать отличных генеральных директоров. После Второй мировой войны настоящими кузницами лидеров стали такие компании, как General Electric, Emerson Electric, Sherwin-Williams, Procter & Gamble и Johnson & Johnson, которые умудрялись готовить руководителей не только для самих себя, но и поставлять их для многих других компаний.

Ройбен Марк возглавляет Colgate-Palmolive уже 20 лет, поэтому у нас нет свежей информации о том, насколько эффективна система смены гендиректора в этой компании. Но мне кажется, что этот гигантский производитель потребительских товаров разработал первоклассную систему выявления и развития будущих руководителей. Сейчас у этой компании по меньшей мере три своих кандидата, имеющих отличные шансы занять этот пост.

Colgate-Palmolive действует более чем в 200 странах, и состав ее потенциальных руководителей становится все более многонациональным. Оценка лидерских качеств сотрудников начинается с первого года их работы. «Кому-то может показаться странным, что, подыскивая будущего преемника генерального директора, мы можем обратить внимание на сотрудников, проработавших у нас всего год. Но чем раньше выявить талант, тем скорее можно будет дать ему опыт, необходимый лидеру», — говорит Боб Джой, старший вице-президент по глобальной работе с персоналом.

В каждом филиале компании составляют списки многообещающих сотрудников и передают их управляющим менеджерам. Те вносят свои коррективы, а затем направляют главам более крупных подразделений. Списки поднимаются вверх по инстанциям и наконец попадают в комитет по персоналу Colgate-Palmolive, куда входят генеральный директор, президент, управляющий директор, старший вице-президент по работе с персоналом и самые перспективные кандидаты на руководящие должности. Комитет вносит свои поправки и составляет единый список, который передается на более низкие уровни, чтобы менеджеры при необходимости могли оспорить решения начальства. Эта процедура проводится ежегодно.

Перспективных сотрудников делят на три категории. Первая — локальный талант. Это относительно молодые сотрудники, которые могут стать непосредственными подчиненными управляющего подразделением. Более перспективные сотрудники — региональные таланты — могут рассчитывать на высокую должность в регионе, например в Азии. Высшая категория — глобальный талант. В нее попадают кандидаты на самые высокие должности.

Многообещающие сотрудники, поднимаясь по служебной лестнице, совершенствуют свои управленческие навыки. За планирование карьеры отвечает комитет по персоналу, который формирует образ будущей руководящей команды Colgate. Примерно половина из двух тысяч отобранных менеджеров — лучшие из лучших — проходят подготовку у сторонних консультантов, включающую 360-градусный обзор результатов работы на нынешней и прежних должностях.

Выявив талантливых сотрудников, Colgate старается укрепить их связь с компанией. «Мы хотим, чтобы будущие лидеры ощущали себя неотъемлемой частью компании», — говорит Джой. Для этого компания проводит серию так называемых «программ выявления»: перспективные сотрудники со всего мира съезжаются в штаб-квартиру Colgate в Нью-Йорке, где в течение недели общаются с высшими руководителями компании. Кроме того, каждый участник программы получает опцион с личным посланием генерального директора.

Согласно глобальной программе роста Colgate, старшие менеджеры должны удержать в компании 90% своих перспективных сотрудников, в противном случае их вознаграждение снижается. Если подающий надежды сотрудник решает уйти из компании, об этом в течение суток становится известно генеральному и финансовому директорам, президенту компании, а также вице-президенту по работе с персоналом, и все они прилагают усилия, чтобы удержать талантливого человека в Colgate.

Не менее важно и то, что вице-президент по персоналу сотрудничает с помощниками председателя совета директоров, чтобы как можно раньше познакомить совет с подающими надеждами сотрудниками. На самом высоком уровне исполнительные руководители компании знакомят членов совета директоров с двумя-тремя своими наиболее перспективными преемниками, отмечая их слабые и сильные стороны. Будущие лидеры регулярно принимают участие в презентациях, устраиваемых для совета директоров, с членами которого они имеют возможность неформально общаться на ужинах. Совет директоров внимательно следит за успехами лучших (и это не один-два кандидата, а первые 200), постоянно обсуждая, насколько те или иные качества отвечают требованиям компании и как способствовать развитию нужных качеств. Так что, когда возникнет необходимость принимать решение, совет директоров и топ-менеджмент смогут выбирать преемника из кандидатов, за которыми они долгие годы внимательно наблюдали.

Конечно, у Colgate-Palmolive (как и у General Electric) больше возможностей решить проблему преемственности, чем у многих других компаний. Гендиректор Colgate занимает свой пост уже два десятилетия и очень много внимания уделяет подбору «наследника». В компаниях, где гендиректора меняются чаще, а совет директоров уделяет преемственности недостаточно внимания, следует быстрее выявлять кандидатов и создавать мощную систему подготовки преемников. Таким компаниям, скорее всего, придется привлечь кандидатов со стороны и дать им необходимый деловой опыт.

Иногда единственно правильное решение — привлечь талантливых сотрудников со стороны, однако существует риск «сесть на иглу». Компаниям, у которых нет эффективных систем подготовки преемников, необходимо немедленно заняться их разработкой, при этом следует ориентироваться на процедуру, результаты которой будут видны через пять-десять лет. Выбор преемника генерального директора — это результат тысяч решений, ежедневно принимаемых множеством людей на протяжении нескольких лет. Постоянно следя за изменением требований к кандидатам и оценивая возможности претендентов, компания обеспечит себя сильными лидерами.

Существующую тенденцию неудачных замен следует переломить. Обеспечить преемственность власти на самом верху — главная обязанность совета директоров. Это важнейший фактор, определяющий будущее компании. Так что членам совета директоров необходимо заняться этой проблемой сегодня, ведь новый лидер может потребоваться компании уже завтра.

**Секрет Session C**

Многие слышали о Session C — ежегодном смотре будущих управленцев General Electric. Однако далеко не все знают о действующем в рамках этой программы приеме под названием «тандемная оценка». Это один из самых мощных инструментов аудита кандидатов на пост генерального директора. Кроме того, с его помощью восходящие звезды компании могут составить представление о своих способностях.

Ежегодно компания отбирает 20—25 лидеров, у которых есть шансы занять пост генерального директора, и два менеджера по персоналу, не имеющие отношения к их подразделениям, проводят с каждым трех-четырехчасовую беседу: выясняют все подробности биографии кандидата, начиная с раннего детства и заканчивая его последними достижениями. Затем предпринимается тщательный анализ деятельности потенциального кандидата (как на нынешнем этапе, так и на предыдущих): проводятся 360-градусные обзоры, массовые проверки рекомендаций, а также беседы с его начальниками, подчиненными, клиентами и коллегами. В ходе «тандемной оценки» упор делается не на психологические характеристики, а на деловые качества претендента.

По результатам этой процедуры составляется отчет объемом 15—20 страниц, в котором отражены деятельность и достижения кандидата не менее чем за десятилетие и перечислены не только его достоинств, но и недостатки. Копии документа передаются, во-первых, самому будущему лидеру (он сможет использовать его результаты для коррекции своего поведения), а во-вторых, руководству организации: непосредственному начальнику кандидата, главе отдела кадров его подразделения и в штаб-квартиру компании. Здесь его тщательно изучают председатель совета директоров GE, три вице-президента и заместитель вице-президента по персоналу Билл Конэти. «Я обычно читаю эти отчеты, когда рабочий день окончен, так как на это уходит не меньше часа. И, надо сказать, это очень познавательное чтение», — замечает Конэти.   
«Тандемная оценка» требует огромных затрат времени и сил, поэтому через нее проходят лишь наиболее успешные участники программы. Вместе с тем руководство GE поощряет проведение мини-версий этой процедуры на уровне подразделений.

Этот процесс позволяет будущему лидеру не только лучше узнать себя, но и расширяет круг его связей. Привлечение посторонних руководителей повышает объективность оценки, кроме того, кандидат получает дополнительных наставников. «Часто со стороны виднее. И если у сотрудника возникает ощущение, что что-то идет не так, он всегда может обратиться к наставнику», — говорит Конэти.

**[Живое дерево преемственности](http://www.hbr-russia.ru/issue/7/658/" \l "snoska2)**

Четыре года назад в Thomson Corporation, глобальной компании с оборотом $7 млрд, поняли, что процедура смены генерального директора существует у них только на бумаге. Подготовка руководителей оказалась оторванной от бизнес-планирования. Отделы персонала выпускали кипы документов и таблиц, посвященных системе преемственности в компании. «Но я ни разу не видел, чтобы кто-нибудь интересовался ими», — говорит Джим Смит, управляющий вице-президент по персоналу и администрированию.

И тогда компания решила перестроить программу развития талантливых руководителей, так чтобы они могли управлять компанией в любых условиях. Новая программа основана на двух принципах: планирование преемственности должно учитывать нынешнюю стратегию компании и в процессе должен принимать самое активное участие действующий генеральный директор.

Каждый год в феврале 200 топ-менеджеров Thomson собираются для пересмотра корпоративных инициатив. Затем в апреле генеральный директор Ричард Хэррингтон, финансовый директор Роберт Далео и управляющий вице-президент по персоналу и администрированию Джим Смит обсуждают стратегию компании с будущими лидерами в каждом подразделении. Сформулированные в ходе дискуссии стратегические задачи (касающиеся рынков, потребителей, продуктов и областей роста) обсуждаются затем в июне, на этапе, посвященном развитию менеджмента.

В июне Хэррингтон, Далео и Смит в течение восьми дней заслушивают топ-менеджеров, представляющих своих самых талантливых подчиненных. При этом руководители обязаны приводить конкретные подтверждения выдающихся способностей своих «протеже». «Сказать общие слова вроде: «Она прекрасно работает с людьми» — очень легко. Мы требуем конкретных примеров: как именно будущий лидер способствует успеху своих подчиненных? сколько человек благодаря ему получили продвижение по службе?» — говорит Смит.

И проблемы стратегии, и проблемы менеджмента обсуждают одни и те же люди. Поэтому, когда спустя несколько месяцев все они собираются вновь, чтобы обсудить бюджет компании, у них уже имеется богатый опыт и знание проблем компании. В результате к концу года Thomson располагает комплексным планом стратегического, управленческого и бюджетного развития. Кроме того, за это время топ-менеджмент компании успевает как следует познакомиться с наиболее перспективными кандидатами на пост генерального директора.

Компаниям, которые захотят ввести у себя подобную систему, Смит дает три рекомендации. Во-первых, генеральному директору необходимо принимать личное участие в поисках и воспитании лидеров и уделять этому достаточно времени. Во-вторых, подготовку лидеров следует сделать частью процесса управления компанией. И наконец, процесс воспитания будущих руководителей должен протекать в максимально свободной форме, предполагающей диалог и дискуссию.

Статья очень правильная по смыслу. Людей надо готовить заранее и это справедливо не только в отношении генеральных директоров, но и руководителей служб по работе с клиентами, PR служб, GR служб - везде где важна определенная преемственность (чаще всего она нужна там, где требуется сохранить контакты). В России с этим сложно по ряду причин.  
- Во-первых, такая работа с персоналом может быть только тогда, когда горизонты планирования в компании достаточно широкие, уж точно не менее 5 лет.  
- Во-вторых, компания должна мыслиться как независимая от акционеров. Акционеры могут приходить и уходить, а бизнес продолжается - и как раз для этого бизнеса готовятся люди.  
В этом случае компания является субъектом принятия решений, и она осуществляет подготовку менеджмента.  
Такая работа с персоналом не возможна, когда персонал компании - это команда акционеров. В этом случае люди набираются акционером со стороны для конкретных проектов на определенный срок, а если проект по каким-то причинам отменяется, то людей распускают или куда-нибудь пристраивают. В России в основном именно так и происходит. У нас независимы от собственника только рабочие на заводах, которые переходит к новому собственнику вместе со станками. Независимых от акционеров компаний со своим "бизнес-персоналом" у нас нет, а значит нет и субъекта, который может принимать решения о долгосрочной подготовке людей.  
Весь управленческий персонал - это люди акционера. Поэтому при смене собственника как правило меняются все управленцы, а часто заменется весь офис, вплодь до специалистов. При таком раскладе "вдолгую" у нас могут выращиваться только те управленцы, к которым акционер испытывает личные патерналисткие чувства (или материнские, братские, сестринские и т.п.) Эти люди перемещаются из одного проекта в другой до тех пор, пока не начнут совершат серию крупных промахов, либо не пойдут на работу в другую компанию или органы власти.  
Разумеется, у нас есть исключения, но их не так много.

# Генеральная линия

Вероника Загиева, Александра Матвеева

Российские компании пока не научились воспитывать лидеров, отбирать эффективных гендиректоров и создавать условия для их адаптации. Такой вывод можно сделать после изучения опыта преемственности в крупнейших российских организациях.

Замена СЕО — один из наиболее болезненных процессов для компании, а на российском рынке  — еще и наименее изученный. В 2014 году Talent Equity Institute (исследовательское подразделение компании Ward Howell, которая специализируется на развитии лидерского капитала) провел первое в стране масштабное исследование преемственности СЕО в 160 крупнейших российских компаниях за десять лет, с 2003 по 2014 год. Полученные результаты подтвердили гипотезу, что передача власти в российских компаниях, в отличие от европейских и американских, имеет свою специфику:

* российские компании гораздо реже западных назначают на должность CEO внутренних кандидатов;
* срок работы российских генеральных директоров в два раза меньше, чем у их западных коллег;
* доверие акционеров играет большую роль, чем опыт управленческой работы кандидата и знание им компании;
* четверть российских СЕО имеют опыт работы на госслужбе;
* рынок крупных СЕО в России практически отсутствует — однажды возглавив большую компанию, человеку потом трудно найти сопоставимую должность.

При этом у эффективных российских и западных гендиректоров есть много общего. Как правило, эффективные СЕО моложе, чем в среднем по выборке, они дольше работают в отрасли и пришли в компанию еще до назначения первым лицом. Наконец, они реже меняют работодателей и функциональные направления.

В 2015 и 2016 годах мы собрали свежие данные о смене лидеров в крупнейших российских компаниях. Картина преемственности в целом не изменилась, но появились новые тренды.

За последние два года 40 из 160 компаний нашей выборки сменили генерального директора (ГК «Дикси» сделала это трижды), то есть темпы сменяемости лидеров составляют 12,5% в год. Это умеренный показатель, пик замен мы наблюдали в 2009 году ­— 18%. Возможно, собственники компаний вынесли уроки из не совсем удачного опыта замены в разгар кризисов.

Абсолютный лидер по сменяемости CEO (как в России, так и в мире) ­— телекоммуникационная индустрия. Причина — глубокий структурный кризис отрасли, пережившей бурное развитие в конце 1990-х — начале 2000-х, но не нашедшей новой модели роста. Например,  в «Вымпелкоме» за последние семь лет сменилось шесть гендиректоров, нового назначили в прошлом году после коррупционного скандала. На втором месте по частоте замен — энергетические компании, где пересматривается акционерный контроль, а также ритейл, который почувствовал снижение покупательной способности потребителей.

Наличие нескольких крупных собственников увеличивает вероятность смены лидера. Реже всего СЕО сменяются в частных компаниях с одним крупным акционером, а публичные, в которых в идеале должны быть советы директоров, контролирующие стабильность процесса преемственности, эффективностью в этом отношении не отличаются. Выбор преемника практически всегда остается прерогативой принципалов (собственников).

Удивительную нестабильность менеджмента демонстрируют госкомпании, которые обгоняют частные и публичные по частоте замен руководителей. Почти 80% госкомпаний хотя бы раз сменили первое лицо, а, например, АЛРОСА и «Ростелеком» за последние 13 лет успели по пять раз назначить нового CEO.



**Быстрые проводы**

Почему происходит смена руководителей? Главной причиной является реструктуризация бизнеса перед IPO или продажей — за десять лет так было в 22% случаев (рекомендация гендиректорам, которые хотят удержаться в своих креслах: опасайтесь крупных покупок и выхода на биржу). На втором месте — смена собственников (18%). Плохие результаты работы компании занимали лишь третью строчку — 16%. Однако в период 2015—2016 годов именно эта причина стала поводом для увольнения СЕО в 43% случаев. Ответственность за плохие показатели в условиях кризиса обычно взваливается на первое лицо. Как отметил руководитель, которому посчастливилось сохранить свою должность, «на растущем рынке все просчеты генерального директора, даже видимые собственнику, прикрыты ростом бизнеса. Сейчас такой роскоши нет».

На Западе СЕО чаще всего уходят по собственному желанию — на пенсию или на новую работу, в России за весь период исследования всего 12% первых лиц покидали свой пост добровольно. Основную часть СЕО либо увольняли (40%), либо оставляли в компании, но понижали в должности (30%). Не имея перспектив занять сопоставимую позицию, гендиректора соглашаются на понижение, предпочитая оставаться в команде крупного собственника.

В среднем CEO в России работают на своем посту три года — очень мало по сравнению с западным рынком, где этот срок составляет 7 лет. Впрочем, если посмотреть на гендиректоров, ушедших в 2015—2016-х, то срок их деятельности увеличился до 4,8 года. При этом 30% CEO, покинувших свои посты в прошлом и позапрошлом году, не проработали и года. У российских генеральных директоров есть очень небольшой срок (около шести месяцев), чтобы получить дальнейший карт-бланш. Дольше всех работают внутренние кандидаты (4,6 года), следом идут так называемые «сетевые» (из структур, принадлежащих собственнику компании), их срок службы составляет 4,25 года. Меньше всех выдерживают внешние кандидаты — всего 3 года.

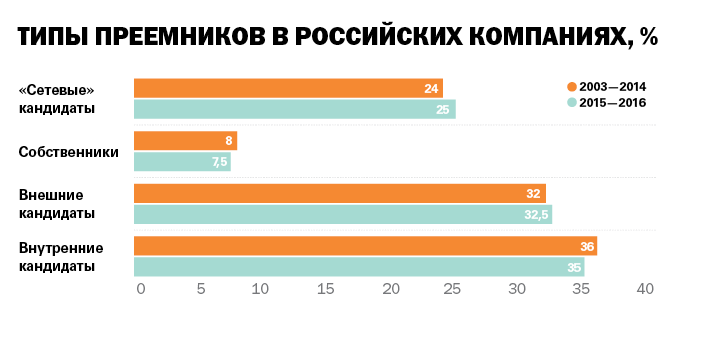
**Первое лицо**

В российских компаниях был и остается один из самых низких процентов назначения внутренних кандидатов — 35% в сравнении с 70% и более на развитых рынках. Вероятно, российские компании так и не научились воспитывать лидеров внутри, к тому же от СЕО требуют навыки, которые трудно получить в одной организации.

Внешних кандидатов акционеры привлекают в 32% случаев, но есть отдельная категория организаций, в которых этот процент существенно выше — госкомпании (более 50%). С одной стороны, система развития лидеров в госкомпаниях действительно менее развита, с другой — позиции первых лиц в компаниях с существенной долей госсобственности слишком привлекательны для чиновников и членов семей политической элиты, которые хотят начать карьеру в бизнесе. Недавний пример — экс-советник президента РФ Антон Устинов, который возглавил СК «Согаз».

Помимо внутренних и внешних претендентов в условиях высокой концентрации капитала в руках одних и тех же собственников сформировалась третья категория СЕО — «сетевые» кандидаты, которые составляют около четверти всех назначенцев. В орбите почти каждого крупного собственника, владеющего несколькими бизнесами, есть круг приближенных лиц, которых он может перебрасывать с актива на актив в зависимости от текущих задач и предпочтений. Такие СЕО, как правило, не знают компании, как и внешние кандидаты, но знакомы с собственником и уже продемонстрировали ему свои навыки, подобно внутренним кандидатам.

Стабильной остается категория собственников, возвращающихся к операционному управлению (7—8%). Обычно это происходит в ситуации острого кризиса, как в 2009 году, либо перед продажей бизнеса или выходом на IPO, когда собственник «шлифует» компанию перед представлением ее инвестиционному сообществу. Случаи передачи управления второму поколению собственников — сыновьям или дочерям — крайне редки, мы насчитали всего четыре. Владельцы предпочитают скорее продать компанию, нежели передавать ее по наследству, осознавая опасность и сложность ведения крупного бизнеса в России.



**Встречают по одежке**

Средний возраст CEO, назначенного в 2015—2016 годах, достиг 47,2 года — в предыдущее десятилетие он составлял 45 лет. Тем не менее, российские гендиректора остаются одними из самых молодых в мире. Во многом это связано с возрастом владельцев бизнеса. У нас одна из самых молодых бизнес-элит — скажем, Олегу Дерипаске 49 лет, Сулейману Керимову — 51. Владельцам проще взаимодействовать с ровесниками, которые не работали в советской среде, легче переучиваются, амбициозны и находятся в хорошей физической форме. Возраст СЕО зависит и от индустрии. Самые молодые руководители — в финансах, самые возрастные — в энергетике. И молодость делу не помеха: средний возраст наиболее эффективных российских СЕО из нашей выборки составляет всего 42 года.

По нашим данным, спрос на экспатов еще не исчерпан. В среднем число СЕО-иностранцев за десятилетие составило 10% (пик пришелся на 2007—2008-е), такие же показатели и в 2015—2016 годах. Большинство иностранцев приглашали в ритейл, относительно новый для России ­бизнес. После кризиса 2008 года, когда иностранные менеджеры не спасли вверенные им компании, поток сократился. Но в 2016-м сразу три крупных игрока — «АвтоВаз», «Дикси» и «Вымпелком» — назначили CEO-экспатов. Правда, в «Дикси» уже расстались с руководителем.

Более 70% российских CEO имеют отраслевой опыт, однако в 2015—2016 годах средний срок отраслевого стажа вырос до 19,1 года по сравнению с 16 годами по выборке в целом. При этом кандидаты стали чаще менять отрасли, более 35% имеют опыт работы в двух и более индустриях.

Еще одна российская особенность — значительная доля государства в бизнесе, которая продолжает увеличиваться, привела к росту числа СЕО, имеющих опыт госслужбы. В среднем за десятилетие таких преемников было около четверти, а в 2015—2016 годах уже треть. Бывших чиновников нанимают на работу не только госкомпании, но и частный бизнес, который пытается получить доступ к административному ресурсу. В этом отношении интересен пример Александра Шевелева, возглавившего в 2016 году головную структуру «Северстали». Проработав 15 лет на одном из предприятий компании, в 2012 году он стал первым заместителем мэра Череповца, годом позже — заместителем губернатора Вологодской области, а вернулся уже генеральным директором «Северсталь-метиз». Возможно, опыт работы в госструктурах сыграл свою роль в назначении его на позицию первого лица (учитывая, что предыдущий СЕО покинул компанию из-за обвинений в даче взяток).

Практически не изменился функциональный опыт преемников: около трети руководителей раньше возглавляли производство, четверть — финансы, 10—15% — коммерческие службы. Примечательно, что в 2015—2016 годах выросло количество CEO, имеющих опыт в консалтинге (7,5% в сравнении с 3% в среднем).

Российские гендиректора чаще меняют места работы, чем их западные коллеги — CEO, возглавившие компании в 2015—2016 годах, до этого поработали в среднем в 4,2 организациях (ранее средний показатель составлял 3,8). Эффективные руководители как в России, так и в мире более стабильны — они работают в среднем в двух компаниях до своего назначения.

Более половины СЕО ранее уже занимали первые позиции, хотя и в меньших по размеру компаниях, за десятилетие таким ­опытом ­обладали не более 25% назначенцев. Опыт работы гендиректором в прошлом необязательно означает полную самостоятельность — во многих российских компаниях первое лицо лишь исполняет решения принципала.  Возможно, это объясняет тот факт, что среди успешных преемников многие не имели опыта работы CEO.

**Лучшая замена**

Кто из назначенных преемников показал себя самым эффективным? Наилучшие результаты демонстрируют вернувшиеся к управлению собственники (см. график на с. 70), за ними следуют внутренние кандидаты — это совпадает с ситуацией на развитых рынках. Внешние кандидаты отстают с не таким уж большим отрывом. Частично это связано с тем, что в госкомпаниях наибольшую эффективность демонстрируют «варяги», никогда не работавшие ни в компании, ни в индустрии. Мы предполагаем, что именно отсутствие налаженной сети контактов внутри компании и отрасли делает их более открытыми к смене неэффективных команд и заставляет активно изучать отрасль и последние тренды. Яркий пример — Герман Греф в «Сбербанке».

У «сетевых» кандидатов наиболее стабильные показатели — их компании реже добиваются выдающихся результатов, но и реже падают ниже рынка. Доказав свою эффективность на других активах — как правило, более мелких — такие гендиректора видят свою задачу скорее в сохранении стоимости бизнеса, нежели в ее увеличении, поэтому реже запускают масштабные изменения.

Судя по малому количеству внутренних кандидатов, короткому среднему сроку пребывания СЕО у руля и высокому проценту увольнений, российские компании пока не слишком преуспели в поиске и воспитании преемников. Необходимо помнить, что формальные показатели (опыт работы первым лицом, наличие бизнес-образования, срок работы в компании и др.) не являются ключевыми. Гораздо труднее определить, умеет ли преемник налаживать контакты, насколько он вовлекается в деятельность компании и не боится «засучить рукава», способен ли выстроить доверительные отношения с собственником, не потеряв свою самостоятельность и независимость суждений. И, пожалуй, самое главное — сможет ли он сам воспитать себе преемника.

# Неопровержимый факт: бизнес губит своих владельцев. И те часто не могут ничего поделать

29.09.2017

«Мало кто признается, но большинство собственников ненавидят свой бизнес. И причина проста». Ольга Чебыкина — про три главных вывода, которые помогут собственнику перестать «отторгать» свою компанию.

**Ольга Чебыкина, директор компании «**[**HR-Лидер**](http://ekb.dk.ru/wiki/hr-lider)**»:**

— Я нарисую сейчас очень неприглядную картинку, с которой вам захочется поспорить. О ней не любят говорить на страницах глянцевых журналов про успешных людей. Но она является неотъемлемой частью нашего делового мира. И если вы присмотритесь к окружающим вас предпринимателям, то убедитесь, что мои слова находят подтверждения повсюду.

Очень многие владельцы регионального бизнеса, основавшие свои компании каких-то 10-15-20 лет назад, втайне мечтают от своего бизнеса избавиться.

Нет, не подумайте — не продать, чтобы заработать дополнительную прибыль и вложить ее в новый проект. А именно избавиться. Сделать так, чтобы они могли выбраться, наконец, из замкнутого круга ответственности и недоверия, в котором крутятся многие годы.

Возможно, вы слышали о так называемой Ловушке основателя. Это термин, который применяет [Ицхак Адизес](http://www.dk.ru/wiki/adizes-itshak). На стадии создания и первых лет роста бизнес настолько подчиняется воле и личностным качествам владельца, что срастается с ним и не способен существовать отдельно.

Находясь в состоянии постоянной нехватки времени, владелец бизнеса, конечно, пробует передать свои полномочия менеджерам. Но он тотально никому не доверяет, боится, хочет все и везде перепроверять (благо, примеров обмана вокруг пруд-пруди).

Это рушит инициативу, убивает ответственность подчиненных руководителей, потому что они знают — собственник не просто отвечает за все, он готов только к ложному делегированию. По принципу «отдал, забрал обратно». Конечно, никакого результат это не приносит: увидев или заподозрив, что сотрудники не справляются с выполнением задач, основатель сразу же забирает переданные полномочия назад. Он убеждается, что был прав, не давая никому спуску, и снова нагружает себя. Заходы и выходы из оперативного управления чередуются, каждый период может длиться от полугода до двух-трех лет, а потом снова.

В такой ситуации люди, работающие в бизнесе, становятся деморализованными. Их утомляет постоянная нестабильность и неопределенность. Вскоре они хотят одного — чтобы собственник держался подальше от компании. На этой стадии немало бизнесов и вовсе разваливаются. Но те, кто выживают, конечно, пытаются исправить положение дел.

Чтобы переломить ситуацию, собственнику советуют нанять людей совершенно со стороны — не погруженных в его проблемы. Что же обычно происходит, когда сам основатель приводит профессионального менеджера, чтобы тот возглавил организацию? Он ищет и находит себе этакого «наемника» — хорошего «администратора» с аналитическими способностями, готового «наводить порядок». Главное свойство такого человека — он критически не похож на основателя по стилю руководства. И этот новый стиль, конечно, снова вызывает отторжение, неприятие в организации, которая сопротивляется изменениям. Выращенные самим собственником руководители отторгают новичка, а основатель, как только видит первые неудачи или неоднозначные действия нового «наемника», инстинктивно встает на их сторону.

Почему происходит провал? Потому что чаще всего собственник патологически не доверяет тем, кого не проверил лично, причем многолетней практикой. А «старички» знают основателя, они умеют донести свое негодование куда лучше, чем любые аргументы доносит новый глава компании — «наемник». В результате компанию раздирают конфликты. Активный и опытный «наемник» попробует как можно скорее переломить ситуацию, чем еще больше настраивает против себя руководящий состав.

А что основатель? А он, конечно, ощущает, что происходит что-то не то, и принимает самое верное, как ему кажется, решение: увольняет приглашенного со стороны профессионального менеджера и возвращается к самостоятельному управлению компанией. Вследствие этого собственник опять повторяет все свои ошибки, и так по кругу.

Собственник, возвращаясь раз за разом в свою компанию, устает, выматывается, не может больше вкладывать силы в бизнес, но другого смысла жизни он просто не видит. Он в тупике. Отсюда искренне и усиливающееся желание избавиться от бизнеса, несмотря на всю любовь к своему делу. Дело губит основателя, а он губит дело.

Но еще одно неприятное обстоятельство состоит в том, что для большинства собственников никакой альтернативы не существует. Владельцы думают, что могут жить без этой гонки, но только выпав из нее, возвращаются обратно. Тут бы человеку задуматься о продаже компании, и, в теории, это красивый выход из ловушки. Но российская действительность не всем дает такой шанс. Многие бизнесы просто не продать — нет покупателей, неудачная рыночная ситуация, не устраивает цена и т.д.

Исключения из этой ситуации настолько редки, что их можно пересчитать по пальцам. Я сейчас работаю с собственником крупной производственной компании на рынке пищевых товаров, и у него при схожей ситуации случился буквально «подарок судьбы». Оказалось, что его сын заинтересован в бизнесе отца, будучи погружен в него с юности он многое понимает и готов стать преемником. Я общаюсь с этим человеком, помогая ему наладить работу, и понимаю, что если бы не кредит доверия сыну, все было бы совсем по-другому. Но это именно исключение, а чаще всего собственник оказывается в реальной ловушке: бизнес не бросить, а сил для него все меньше.

В этой печальной ситуации нужно сделать три простых вывода, они покажутся очевидными, но на них базируется решение проблемы.

**Первый вывод,**который надо сделать в этой ситуации, — попасть в ловушку основателя не зазорно, не страшно признаться в этом себе. Большинство владельцев бизнеса именно на этом этапе стопорятся. Они думают, что беда в каких-то частностях, что нужно просто найти подходящего «наемника». Нет, весь секрет в голове самого собственника.

**Второй важный вывод:** основатель оказывается в ловушке, когда пытается сохранить бизнес таким, каким он был в самый, казалось бы, успешный момент его жизни — в период бурного роста. Когда в бизнес вкладывались сверхусилия за счет человеческих отношений и сверхмотивации старой команды. И затем владелец инстинктивно пытается вернуться в точку «наивысшего счастья». Организация работы такого собственника выстроена вокруг людей, а не вокруг задач, так что не всем ясно, кто и за что несет ответственность. Решение — сложное, и не все могут его реализовать, но оно только одно — перестать цепляться за людей. И начать работать с задачами.

**И третий простой вывод:** никто не выходит из ловушки основателя самостоятельно. Вам придется искать помощи «на стороне», потому что систему придется перестраивать капитально, ведь она устроена с вашим участием как собственника. Вы — внутри. Редчайшие исключения только подтверждают правило: «находясь внутри, из ловушки не выбраться». Постучите — и вам откроют.

# Профориентация для лидера: великий менеджер или посредственный владелец

Главная проблема талантливых менеджеров часто заключается в недооценке своей роли

Лидерские качества могут быть у многих сотрудников, обязаны быть у всех руководителей, но в рамках одной организации или одного проекта — основной ведущий только один, и его лидерская позиция, последнее слово должны быть незыблемы. Именно в точке согласия с позицией лидера начинается корпоративная культура, начинается масштабирование, начинается большая игра и командная работа. Именно первый человек в компании обязан создать и описать свои правила игры и определить свои масштабы. Задача менеджера — воплощать эти идеи, управлять и администрировать.

Верный способ быстро вырасти хорошему менеджеру — добровольно вернуть лидерские функции владельцу, улучшать бизнес под его началом, в его «векторе идей и смыслов», и таким образом создавать и развивать себя.

Ролевые характеристики лидера-владельца и лидера-директора

Владелец, архитектор, дизайнер компании одержим идеей, он видит перспективу и видит возможности. Идеальный лидер — обладающий глобальной идеей, не связанный страхом потери, конкретной геолокацией или культурной ментальностью. А проблема многих сильных идей — отсутствие сильного человека, который поможет им воплотиться. Иными словами, хорошего директора в компании.

Менеджер — это тот, кто любит управлять оперативно, обращать внимание на мелочи, наводить порядок, производить регулярные простые и сложные действия (от чего многих владельцев просто-таки коробит). Хорошему менеджеру нравится работать с людьми, организовывать бизнес-процессы компании, улучшать сильные стороны и добиваться результата. Он получает удовольствие именно от контроля и порядка! Владелец же, заходя в свой идеально отстроенный бизнес, все равно увидит, что улучшить. Его функция — мечтать, находить перспективы и наращивать амбиции. Умный владелец похвалит за достижения директора — и тут же бросится создавать более мощный план развития! Менеджер себя плохо чувствует, когда нет порядка, владелец, когда нет мечты.

Я хочу быть владельцем! Но... это еще не точно

Талантливейшие руководители часто рушат свои карьеры и некоторые бизнесы, когда уходят создавать собственные компании, и очень часто у них ничего не получается, потому что в них сидит великолепный менеджер, требующий реализации и притягательного вектора, красивой, соответствующей его амбициям цели. Он начинает заниматься организацией и у него все замечательно выходит — как по маслу. Но спускаясь до оперативки и одной узкой функции, владелец бизнеса перестает генерировать новые идеи, и в компании начинается застой. Пока не придет новый лидер, которому передадут все полномочия.

Сотрудников, которые стремятся быть предпринимателями и хотят делать все по своему, лично я предпочитаю сразу же отпускать. Талантливые или нет, они принесут гораздо больше пользы и себе, и мне в той среде, где они со всем будут согласны. Будь то свой бизнес или другая компания.

Для менеджеров мечты о лидерской позиции чреваты отсутствием роста. Они часто живут с внутренним конфликтом и в неопределенности (строить все по-своему или воплощать в жизнь чужую концепцию). Итог — стресс и для владельца компании, и для топ-менеджера. А в это самое время малому и среднему бизнесу для развития катастрофически не хватает квалифицированных, профессиональных, жестких и преданных руководителей.

Немного статистики. Роли менеджера и владельца в компании различаются даже с точки зрения личных качеств их обладателей. Согласно исследованиям института Гэллапа, главные «таланты» у менеджера и предпринимателя не совпадают на 100%.

К талантам менеджера относятся:

— Умение мотивировать

— Ассертивность (способность человека не зависеть от внешних влияний и оценок)

— Ответственность

— Выстраивание отношений

— Принятие решений

Успешные предприниматели при этом отличаются следующими характеристиками:

— Решительность

— Принятие риска

— Делегирование

— Дальновидность

— Уверенность

Этот чек-лист поможет определить, где именно себя реализовывать и к чему «лежит душа». Важно понимать, что в мире есть очень много топ-менеджеров — миллионеров и даже миллиардеров, функции которых выходят на уровень тактического и стратегического управления компанией. Высшее руководство крупных компаний зарабатывает больше, чем многие владельцы малого и среднего бизнеса. К сожалению, из-за непопулярности менеджмента и популяризации предпринимательства очень мало людей достигают того высокого положения, которого заслуживают.

В современном мире есть тысячи великих целей, которые можно поддерживать, но им недостает классных руководителей. Ведь есть отличные менеджеры, которые становятся посредственными бизнесменами, а при неудаче в бизнесе могут сдаться и перестать верить в себя даже в роли наемных сотрудников.

Только с четким распределением и принятием функций и ролей в компании приходит максимальное удовлетворение, эффективность и самореализация.

# Как повысить эффективность советов директоров

**Свои люди vs. профессионалы: как повысить эффективность советов директоров в России**

Ярослав Глазунов

Ротация членов советов директоров (СД) в российских компаниях очень высока: в 2015 году она составила почти 20%. При этом независимых директоров в составе СД становится все меньше. Так сложилось, что переизбрание членов советов директоров в российской практике происходит ежегодно. Чаще всего крупные акционеры предлагают кандидатов напрямую. И по большей части предложенные кандидатуры – люди, приближенные к акционерам. Другими словами, основное качество при подборе членов СД – их лояльность.

По результатам исследования Spencer Stuart, проведенного в 2015 году, российские компании находятся на предпоследнем месте по числу независимых директоров в Европе — меньше их только в Турции. Из 482 директоров, проанализированных в обзоре, только 161 директор (или 33,4%) считается независимым. По сравнению с показателем 2014 года произошло снижение примерно на 6%.

С одной стороны, даже эти результаты вполне соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления (одобрен Банком России к применению в 2014 году), согласно которым не меньше трети СД должно приходиться на независимых директоров. Но в то же время в мировой практике этот показатель сегодня составляет не менее 50%. Так, в Швейцарии 88,3% директоров являются независимыми, в Великобритании — 60,5%, а во Франции — 58%.

Логика российских акционеров ясна: «свои люди» не подрывают статус-кво и не задают неудобных вопросов. За это собственников упрекнуть сложно: ведь для них СД – орган контроля деятельности топ-менеджмента и определенная гарантия соблюдения интересов акционеров. Однако надо понимать, что, если компания стремится двигаться вперед, принцип лояльности тормозит ее развитие.

Использование принципа лояльности в вопросе формирования совета директоров — этап эволюционный, он относится не только к российской практике. В СД компаний в США и Великобритании долгое время также доминирующее положение занимали люди, которые не подвергали сомнению решения акционеров. Следующий этап развития — профессионализация СД, когда опыт директора становится главным приоритетом, а вопрос лояльности отходит на второй план. Если взглянуть на крупные компании из американского списка Fortune-500 и британского списка FTSE-100, мы увидим, что подавляющее большинство формирует свои СД, исходя из способности каждого из членов помогать акционерам и топ-менеджменту реализовывать стратегию компании.

То есть для выхода компании на новый уровень необходимо приглашать в советы директоров таких людей, которые по уровню компетенций и знания рынка были бы равны или даже превосходили CEO. В нашем же случае члены СД очень часто не имеют авторитета и не могут сделать практический и осязаемый вклад в развитие бизнеса. Это наблюдается как в государственных, так и в частных публичных компаниях.

Вполне возможно, что независимых директоров в составах СД российских компаний было бы еще меньше, если бы не одно обстоятельство. Компания, выходящая на IPO, становящаяся публичной, обязана приглашать независимых директоров, чтобы были соблюдены интересы внешних инвесторов. В противном случае успех первичного размещения оказывается под угрозой.

В этой ситуации независимые директора, как правило, выполняют лишь роль внешнего прикрытия. Однако встречаются и обратные примеры. QIWI, которая при размещении на NASDAQ ввела в СД независимых директоров (признанных экспертов рынка), делегировала им значительные полномочия. В итоге состав СД приносит осязаемую пользу в развитии компании, при том что основной собственник находится «за периметром», не давит на совет и принимаемые им решения.

К использованию лучших мировых практик через приглашение независимых директоров прибегают и непубличные компании, как правило, при наличии у акционеров амбиций иметь компанию, способную конкурировать по своей стратегии, управленческой команде, эффективности процессов на глобальной арене. Например, СД компаний «Еврохим» или СУЭК сформированы из профессиональных директоров и работают как советы публичных компаний. По этому же пути (задолго до выхода на IPO) пошла и «М.Видео», что позволило компании занять лидирующие позиции на рынке.

Основной камень преткновения при формировании СД в российских компаниях – отсутствие четкого понимания, **какого именно опыта и экспертизы** компании не хватает. Чтобы избежать этой проблемы, некоторые компании проводят ежегодную оценку эффективности с привлечением внешних консультантов, которые для начала составляют так называемую матрицу компетенций. Она показывает, какого рода профессионалов в совете слишком много (например, пятеро из девяти членов финансисты), а каких знаний наоборот не хватает.

Матрица компетенций привязывается к стратегии компании. Например, когда та же «М.Видео» приняла стратегическое решение быть не просто традиционной розничной сетью с магазинами по всей России, но и развиваться через онлайн-канал, то в совет директоров был приглашен международный эксперт со значительным опытом в онлайн-бизнесе. Еще пример: если основные клиенты корпорации женщины, выявляется естественная необходимость ввести в совет представительницу женского пола с опытом в этой сфере бизнеса.

Таким образом, при решении проблемы эффективности СД в первую очередь необходимо выявить наиболее критичную для долгосрочной стратегии компании область, в которой на данный момент существует очевидный недостаток компетенций. Следующий шаг – выяснить, какие компании (в том числе, и в других отраслях) успешно реализовали проекты в этой области. Наконец, нужно привлечь текущего или бывшего CEO такой успешной компании в СД. Например, сегодня банкам и телекоммуникационным компаниям важно адаптировать свои продукты и каналы их распространения с учетом современных digital-практик. Возможным решением в таком случае будет привлечение CEO из электронной коммерции и высокотехнологичных компаний.

Для того чтобы совет директоров приносил ощутимую пользу и принимал практические решения, думать о качестве его состава нужно в первую очередь, так же, как мы думаем о качестве управленческой команды. Команда второй лиги не сделает компанию первой лиги. Совет директоров должен быть авторитетным и состоять из профессионалов высокого калибра, обладающих передовыми знаниями и способных помогать акционерам в принятии стратегических решений и успешном развитии бизнеса.

**Об авторе.** Ярослав Глазунов – управляющий российским офисом компании Spencer Stuart.

# Профориентация для лидера: великий менеджер или посредственный владелец

[Александр Змановский](https://www.forbes.ru/profile/356525-aleksandr-zmanovskiy) *Forbes Contributor*

*Фото Pictures Ltd. / Corbis via Getty Images*

Главная проблема талантливых менеджеров часто заключается в недооценке своей роли

Лидерские качества могут быть у многих сотрудников, обязаны быть у всех руководителей, но в рамках одной организации или одного проекта — основной ведущий только один, и его лидерская позиция, последнее слово должны быть незыблемы. Именно в точке согласия с позицией лидера начинается корпоративная культура, начинается масштабирование, начинается большая игра и командная работа. Именно первый человек в компании обязан создать и описать свои правила игры и определить свои масштабы. Задача менеджера — воплощать эти идеи, управлять и администрировать.

Верный способ быстро вырасти хорошему менеджеру — добровольно вернуть лидерские функции владельцу, улучшать бизнес под его началом, в его «векторе идей и смыслов», и таким образом создавать и развивать себя.

Ролевые характеристики лидера-владельца и лидера-директора

Владелец, архитектор, дизайнер компании одержим идеей, он видит перспективу и видит возможности. Идеальный лидер — обладающий глобальной идеей, не связанный страхом потери, конкретной геолокацией или культурной ментальностью. А проблема многих сильных идей — отсутствие сильного человека, который поможет им воплотиться. Иными словами, хорошего директора в компании.

Менеджер — это тот, кто любит управлять оперативно, обращать внимание на мелочи, наводить порядок, производить регулярные простые и сложные действия (от чего многих владельцев просто-таки коробит). Хорошему менеджеру нравится работать с людьми, организовывать бизнес-процессы компании, улучшать сильные стороны и добиваться результата. Он получает удовольствие именно от контроля и порядка! Владелец же, заходя в свой идеально отстроенный бизнес, все равно увидит, что улучшить. Его функция — мечтать, находить перспективы и наращивать амбиции. Умный владелец похвалит за достижения директора — и тут же бросится создавать более мощный план развития! Менеджер себя плохо чувствует, когда нет порядка, владелец, когда нет мечты.

Я хочу быть владельцем! Но... это еще не точно

Талантливейшие руководители часто рушат свои карьеры и некоторые бизнесы, когда уходят создавать собственные компании, и очень часто у них ничего не получается, потому что в них сидит великолепный менеджер, требующий реализации и притягательного вектора, красивой, соответствующей его амбициям цели. Он начинает заниматься организацией и у него все замечательно выходит — как по маслу. Но спускаясь до оперативки и одной узкой функции, владелец бизнеса перестает генерировать новые идеи, и в компании начинается застой. Пока не придет новый лидер, которому передадут все полномочия.

Сотрудников, которые стремятся быть предпринимателями и хотят делать все по своему, лично я предпочитаю сразу же отпускать. Талантливые или нет, они принесут гораздо больше пользы и себе, и мне в той среде, где они со всем будут согласны. Будь то свой бизнес или другая компания.

Для менеджеров мечты о лидерской позиции чреваты отсутствием роста. Они часто живут с внутренним конфликтом и в неопределенности (строить все по-своему или воплощать в жизнь чужую концепцию). Итог — стресс и для владельца компании, и для топ-менеджера. А в это самое время малому и среднему бизнесу для развития катастрофически не хватает квалифицированных, профессиональных, жестких и преданных руководителей.

Немного статистики. Роли менеджера и владельца в компании различаются даже с точки зрения личных качеств их обладателей. Согласно исследованиям института Гэллапа, главные «таланты» у менеджера и предпринимателя не совпадают на 100%.

К [талантам менеджера](http://news.gallup.com/businessjournal/182378/one-people-possess-talent-manage.aspx) относятся:

— Умение мотивировать

— Ассертивность (способность человека не зависеть от внешних влияний и оценок)

— Ответственность

— Выстраивание отношений

— Принятие решений

Успешные предприниматели при этом отличаются [следующими характеристиками](https://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2014/05/31/gallup-the-10-qualities-of-highly-successful-entrepreneurs/#4897735121fc):

— Решительность

— Принятие риска

— Делегирование

— Дальновидность

— Уверенность

Этот чек-лист поможет определить, где именно себя реализовывать и к чему «лежит душа». Важно понимать, что в мире есть очень много топ-менеджеров — миллионеров и даже миллиардеров, функции которых выходят на уровень тактического и стратегического управления компанией. Высшее руководство крупных компаний зарабатывает больше, чем многие владельцы малого и среднего бизнеса. К сожалению, из-за непопулярности менеджмента и популяризации предпринимательства очень мало людей достигают того высокого положения, которого заслуживают.

В современном мире есть тысячи великих целей, которые можно поддерживать, но им недостает классных руководителей. Ведь есть отличные менеджеры, которые становятся посредственными бизнесменами, а при неудаче в бизнесе могут сдаться и перестать верить в себя даже в роли наемных сотрудников.

Только с четким распределением и принятием функций и ролей в компании приходит максимальное удовлетворение, эффективность и самореализация.

Конец формы

# Неигрушечный вопрос: как правильно передать бизнес детям

**14 июня 2019**|**Ярослав Глазунов**

В 1976 году французский режиссер Франсис Вебер снял по собственному сценарию комедию «Игрушка». Его картина, ставшая кинематографическим шедевром, запомнилась целому поколению как добрый, трогательный и поучительный рассказ, затрагивающий тему взаимоотношений отцов и детей.

Законы сценарного искусства требовали наличия в фильме отрицательного героя, которого сценарист вывел в лице медиамагната и владельца сети магазинов Пьера Ромбаля-Коше. Уравновешенный, убийственно спокойный и сверхрациональный магнат, казалось бы, лишен изъянов и правит своей империей твердой рукой, не задумываясь, увольняет подчиненных за самые незначительные мелочи, например, за влажные руки. Его ахиллесова пята – единственный сын и наследник, который растет эгоистом, во всем копируя своего отца. И те качества, которые сильно помогли крупному собственнику преуспеть в бизнесе, в одночасье превратились для него в целую проблему: как сохранить и преумножить свою империю, если даже с собственным наследником отношения не складываются?

Удивительным образом остросоциальная комедия 70-х годов прошлого столетия сегодня попала в «десятку» наших реалий. Для многих отцов-основателей российских бизнесов — тех, кто тридцать лет назад будучи зрителем не задумывался о том, что может увидеть в кино себя будущего, остро встает вопрос о передаче бизнес-империй, созданных их руками, следующему поколению.

На текущий момент в России, по некоторым подсчетам, около 1100 семей с состоянием более $100 млн, а средний возраст основных владельцев этих капиталов составляет примерно 60 лет. В ближайшее время им предстоит решить вопрос, который до них в России еще никому не приходилось решать (сначала в России просто не было крупного бизнеса, а затем бизнесы просто не доживали до естественной смены владельцев — дворцовые перевороты, революции, войны не оставили шансов). Именно им, основателям российских крупных компаний, предстоит пройти через болезненную трансформацию и решить вопросы наследования и преемственности.

Более половины (57%) обеспеченных россиян имеют троих и более детей. В этом плане ситуация напоминает времена промышленной революции в Англии, когда у разбогатевших промышленников также было по трое и более наследников. Тогда в пользу англичан удивительно удачно сыграла традиция. Старший сын наследовал дело и собственность. Средний поступал на службу Ее Величеству и отправлялся расширять границы Британской империи, увеличивая за счет колоний рынки сбыта и собственное богатство. А младший становился профессионалом в торговле, финансах или юриспруденции и тоже создавал собственный капитал. В Норвегии, например, до сих пор старший сын, как правило, наследует семейный бизнес, хотя законы о наследовании, устанавливающие гендерное равенство, в этой стране существуют уже более 150 лет.

Есть ли вообще страны, в культуре, которых уже заложен код сохранения богатства, и можем ли мы взять его за образец? Боюсь, что дело вовсе не в культурных особенностях стран. О том, что вопрос наследования крупных состояний — вопрос животрепещущий, болезненный и крайне непростой для любого народа уже в пределах трех поколений нам говорят даже пословицы. «Богатый отец, благородный сын, бедный внук» — бразильская поговорка. «Богатство никогда не доживает до трех поколений» (Китай). «Отец купец, сын джентльмен, внук нищий» (Мексика). «От конюшен до звезд и обратно в конюшни» (Италия). В рамках исследования Credit Suisse, проведенного совместно с международной Организацией молодых инвесторов были опрошены более 200 человек, из которых 62% представляют собой второе поколение бизнесменов, 30% третье и лишь 8% четвертое.

В отличие от публичных компаний, в которых средний срок пребывания в должности гендиректора в мире составляет шесть лет, многие семейные компании имеют несменяемых лидеров в течение 20 или 25 лет. Столь длительные сроки пребывания у руля создают дополнительные трудности в век высоких технологий, мешают вносить своевременные изменения в используемые бизнес-модели, препятствуют нужной реакции на изменение в поведении потребителей. На развивающихся рынках семейные компании сталкиваются с угрозами со стороны мощных глобальных корпораций.

Вездесущая статистика лишь добавляет дров в костер. Около 70% семейных предприятий в мире терпят неудачу или продаются еще до того, как второе поколение получает шанс взять управление компанией на себя. Лишь 10% частных компаний вообще доживают до момента, когда к их штурвалу приходят представители третьего поколения семьи. Как непросто решаются вопросы наследственности в современной России, можно видеть на примере банка «Возрождения» после смерти его основателя Дмитрия Орлова.

В России, Европе и США все происходит по одному сценарию. Неурегулированные вопросы с наследством и наследниками вызывают дробление активов между большим количеством участников. Из-за различий в мотивации и квалификации наследников, это приводит к разрушению отношений внутри семьи и уничтожению стоимости активов, которые с огромным трудом создавал отец-основатель при своей жизни.

Согласно [исследованию Credit Suisse](https://www.credit-suisse.com/microsites/next-generation-and-families/en/next-gen/download-the-report.html), управление семейным делом хотят перенять лишь 39% опрошенных, 30% пока не обсуждали этот вариант с родными, 21% респондентов не хотели бы вовсе брать подобную ответственность на себя и лишь 10% уже приняли управление семейным бизнесом.

Учитывая эти данные и тот факт, что 84% российских собственников все же хотели бы оставить свое благосостояние или его большую часть членам свой семьи, получается, что нам необходим целый институт подготовки наследников и штат квалифицированных советников. Но пока его нет, давайте перечислим главные меры, которые могут существенно повлиять на успех передачи власти в руки наследников. Для этого нам хватит пальцев на одной руке.

Во-первых, помогите своему следующему поколению правильно выбрать **свою роль**. Основываясь на нашем опыте работы с семьями в Европе, мы видим, что основатели часто видят для своих детей лишь одну роль — роль будущего главы компании. Вместе с тем, помимо должности генерального директора существуют и другие роли, которые нежелательно передавать людям, нанятым в компанию со стороны.

Членство в правлении частной компании, руководство семейным советом, управление семейным офисом, руководство семейным фондом или даже пост главы неформальной семейной коалиции — это не менее значимые роли для наследников.

«Идите и найдите свою страсть, — наставлял Генри Форд своих внуков, когда его наследникам было уже под тридцать. — Найдите свои интересы вне нашего семейного бизнеса и преследуйте только их». Именно это решение стало одним из лучших бизнес-решений отца-основателя флагмана американской автопромышленности. Откровенно говоря, оно-то привело к тому, что компания Ford стала лидером автомобилестроения. Дело в том, что Генри Форд передал бразды своего предприятия своему единственному сыну — Эдзелу. Но этот послушный мальчик оказался очень слабым руководителем и быстро попал под влияние некоего Гарри Беннетта. Беннетт, бывший моряк и боксер, отличался тяжелым нравом. В 1916 году Генри Форд, всю жизнь страдавший манией преследования со стороны гангстеров, нанял его к себе в охрану. Став личным телохранителем Гарри Беннетт, обрел существенное влияние в компании и расставил на важнейшие посты в компании Форда своих приятелей — экс-боксеров, футболистов, бейсболистов и даже нескольких бывших уголовников.

После смерти сына Форда дела компании стремительно ухудшались. Власть полностью прибрал к рукам Беннет с соратниками, а они не могли разрабатывать новые модели и вместо прибыли компания теряла десятки миллионов долларов в год. Крах компании был лишь делом времени. После длительных уговоров со стороны здравомыслящих и выросших самостоятельными внуков уже дряхлый Генри Форд был введен в зал, где заседал совет директоров компании. Там он подписал приказ о назначении своего внука Генри Форда II новым президентом компании. Вечный двоечник, страдающий от полноты и любви к сладкому, которого Гарри Беннетт никогда не воспринимал всерьез, на следующий же день вышвырнул его из кабинета и очистил компанию от его дружков. Генри Форд II вовсе не был крутым парнем. За ним стояли властные женщины клана Форд. Мнением семьи Генри II дорожил и ставил его выше угроз мафии, поэтому и роль свою он исполнил просто блестяще, оказавшись к тому же еще и способным бизнесменом.

Во-вторых, **приобщайте наследников к делам компании существенно раньше**, чем они достигнут момента, когда должны будут унаследовать бизнес. Нужно, чтобы наследники и представители менеджмента семейной компании поработали вместе и могли общаться. Тогда ваши наследники «войдут» в систему и будут нести свой багаж с детства, побывав за годы своей карьеры внутри компании на разных позициях. Отведите время, чтобы ключевые управленцы и наследники семейного бизнеса смогли познакомиться друг с другом и узнать свои роли без вашего присутствия в комнате.

Основатель компании Estee Lauder Леонард Лаудер готовил своего сына Вильяма в преемники по родительской методике. Тот начал с должности агента по продажам и только после 15 лет работы в компании смог стать ее генеральным директором.

Самый богатый человек Мексики Карлос Слим предпочел учить своих детей бизнесу самостоятельно: с детства он объяснял трем своим сыновьям азы экономики. Его сыновья начали работу в компаниях отца с 14 лет.

Отец-основатель IKEA Ингвар Кампрад готовил своих троих сыновей в преемники не один десяток лет и заранее распределил между ними роли: старшему досталась розница, финансы и недвижимость, средний возглавил головную компанию группы, а младший занялся развитием бренда торговой сети.

В-третьих, помогите наследникам обрести **коллективный властный голос в компании**. Когда следующее поколение вашей семьи вступит в ранг собственников компании, совет директоров и менеджмент будет интересовать, чего новое поколение хочет от бизнеса. Ожидают ли они роста продаж? Нужны ли им лишь дивиденды? Необходима ли распродажа непрофильных активов? Ваша задача заключается в том, чтобы объяснить каждому из наследников по отдельности: если они потребуют от совета директоров компании достижения только их целей, то возникшее противоречие в целях тут же приведет к тому, что власть наследников начнет утекать как вода сквозь пальцы.

Нужно научить ваших наследников умению находить компромисс между пятью возможными, но часто взаимоисключающими целями: максимизацией долгосрочной стоимости бизнеса, выплатами краткосрочных дивидендов, филантропией, гарантированной занятостью всех членов семьи в семейном бизнесе и душевной гармонией в отношениях между ними.

Основатель компании Walmart Сэм Уолтон еще при жизни позаботился о том, чтобы его наследники как нерушимую ценность восприняли его волю: компания должна остаться семейной. Согласно коллективной договоренности ни один из родственников не может продать акции на сторону без согласования с другими.

Дэвид и Чарльз Кохи унаследовали от своего отца Фреда Коха компанию Koch Industries и превратили ее во вторую крупнейшую частную компанию США. На вопрос журналистов о перспективах выхода на биржу каждый из братьев отвечает коротко: «Только через мой труп».

В-четвертых, найдите внутри семьи или вовне ее **наставника** и подготовьте **программу развития для ваших наследников.** Лучшие семейные бизнесы всегда разрабатывают программы, помогающие следующему поколению стать и хорошими владельцами, и настоящими будущими лидерами. Все они очень разные, но объединяют их пять ключевых целей, на которые они направлены: развитие компетенций, необходимых для владения конкретным бизнесом, принципы и практики, которые специфичны семейного бизнеса, знание активов семейного бизнеса, понимание истории и ценностей семьи, развитие личных лидерских компетенций. Эти программы, как правило, инициирует семейный совет. Именно его участники привлекают внешних экспертов и руководителей некоммерческих организаций для поддержки такого специфического образования.

В-пятых, используйте **концепцию четырех комнат**. Изучая практики таких семейных компаний, как Puig, De Agostini, Cargill, Paulig или Mars, я нашел подтверждение действенности так называемой модели «четырех комнат»: кабинет владельца, комната для встречи членов семьи, комната для встреч менеджмента и комната для заседаний совета директоров. Цель четырех комнат, которые физически существуют в каждой компании, — убедиться в том, что все текущие и будущие владельцы компании понимают правила, действующие в каждом из помещений, для того чтобы поведение наследников соответствовало тому месту, в котором они находятся в конкретный момент времени. Со временем, целесообразно предложить наследникам самим «обставить» каждую комнату людьми и процессами, по которым в них будут приниматься решения, которые лучше всего подойдут для нового поколения. Этот процесс занимает много времени и может затянуться на 5 или 10 лет. По сути дела, именно так наследники зарабатывают свое право на наследуемый ими бизнес.

Подготовка преемника и передача власти — сложный процесс. Он часто проходит с серьезными сбоями, потому что отцы-основатели об этом много думают, но плохо готовятся. Поменяйте отношение, сделайте это приоритетом и подготовьтесь заранее, чтобы быть готовыми помочь своим наследникам выбрать наиболее подходящую роль. Приобщите их заранее к делам компании, подберите мудрого наставника и помогите обрести в ней собственный голос.

**Об авторе. Ярослав Глазунов** — управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart.

# Под грифом секретно: как владельцы компаний меняют топ-менеджеров

[Рустам Барноходжаев Директор по работе с клиентами, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1712960-rustam-barnohodzhaev)

Поиск нового руководителя бизнеса – сложнейший проект. Почему собственники решаются на такой шаг в кризис? И от чего зависит успех всей операции?

За последние пару лет у многих руководителей поубавилось готовности браться за новые амбициозные задачи: стабильности финансирования как не было, так и не предвидится, а постоянный стресс и зависимость показателей работы от колебаний рынка расшатывают мотивацию даже самых стойких из них. Собственники, напротив, устали ждать лучших времен. Многие решили, что [кризис – время для качественного роста](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/929318-krizis-vremya-izbavleniya-ot-illuzii) и экспансии в новые сферы. Это противоречие подталкивает владельцев компаний к мысли об обновлении команды. Они ищут **топ-менеджеров**, способных откликнуться на их инициативы, готовых взять на себя ответственность и двигаться к четко обозначенным целям. Но чтобы не оставить бизнес без управления даже на короткое время, такие поиски ведутся под грифом «совершенно секретно». Новых людей ищут не только в момент, когда собственник решил качественно расти и совершать экспансию в новые сферы, но и тогда, когда надо менять стратегию, чтобы бизнес выжил. А старые менеджеры этого делать не умеют.

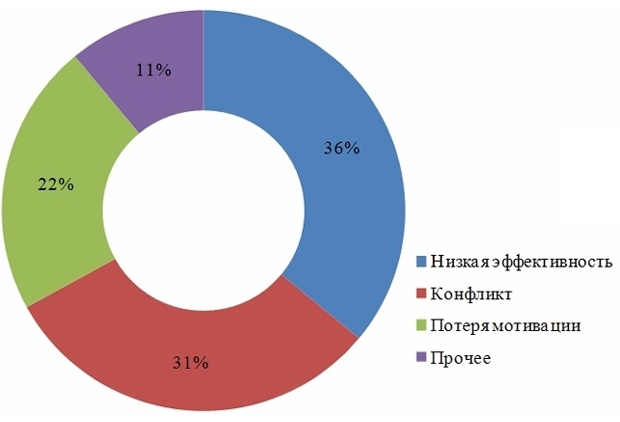
**Выгорание, конфликты и неэффективность**

По данным опроса, проведенного кадровым агентством [**«Юнити»**](https://www.e-xecutive.ru/companies/1960715-uniti), в тройке ключевых причин, которые могут послужить спусковым крючком для смены **топ-менеджеров** или линейных руководителей:

* неэффективные действия в условиях нестабильности;
* снижение KPI сотрудника;
* [профессиональное выгорание](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%B2%D1%8B%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5).

Корни этих проблем часто кроются в кризисном настроении, общем непонимании, куда двигаться. Поводом для расставания становится отсутствие у управленца [готовности работать с возросшей нагрузкой](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1984678-pyat-oshibok-top-menedzherov-pri-poiske-raboty-v-krizis), в более интенсивном ритме. Также не всегда оправдывают ожидания владельцев бизнеса люди, которые были приглашены на ответственную должность благодаря связям, но на практике не справились с возложенными обязанностями. «Конечно, есть собственники, которые пытаются сократить расходы, найдя специалиста аналогичного уровня на более низкую заработную плату. Но чаще именно ощущение, что сотрудник «выгорел», и неудовлетворенность результатами деятельности вверенного ему подразделения подталкивают работодателя к непрекращающемуся **конфиденциальному поиску**», – добавляет **Лев Миннулин**, консультант по стратегическому развитию бизнеса.

**Причины замены руководителей компаний**



*Рисунок 1. Источник: опрос 120 заказчиков и партнеров КА «Юнити» в феврале 2016 года*

Желание нанять [сильных руководителей с антикризисным опытом](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1970857-kakie-top-menedzhery-vostrebovany-vesnoi-2015-goda) вместо середнячковых или устроенных по знакомству возникает у собственников предприятий вне зависимости от отрасли. «В основном запросы на поиск нового кандидата поступают с детализацией по тем компетенциям, которых не хватает действующему персоналу. И среди них одна из самых частых – высокая адаптивность в условиях быстро меняющихся условий. Внешняя среда трансформируется, и не все управленцы за ней успевают, – комментирует **Руслан Карпов**, специалист по подбору персонала направления «Пищевое производство» КА «Юнити». – Поэтому владельцы бизнеса активнее [будут искать им замену](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1958790-gde-vzyat-effektivnogo-upravlentsa-v-otdel-prodazh), в том числе негласно. Мы прогнозируем на 2016 год рост сегмента конфиденциального поиска не менее 10-15%».

По вертикали тайные вакансии распределяются следующим образом:

* 80% занимают позиции высшего руководства;
* 20% – менеджеры среднего звена и редкие специалисты.

Большинство конфиденциальных вакансий закрываются при помощи внешних провайдеров. Поскольку речь идет о людях, имеющих непосредственное влияние на бизнес, вероятность малейшей утечки информации внутри коллектива должна быть сведена к минимуму.

**Почему выбирают конфиденциальность**

Собственники, затевая шахматные партии с участием рекрутеров, тем самым стараются избежать вполне ощутимых отрицательных моментов при замене руководителя:

* *Распространение слухов и утечка информации.* Примеры из практики приводит эксперт КА «Юнити»: «Директор по маркетингу на крупном производстве сухих строительных смесей, занимающем лидирующие позиции в отрасли, был дружен с кадровой службой. Поэтому осуществить **поиск нового руководителя** с использованием собственных специалистов, сохранив это в тайне, не представлялось возможным. Привлечение агентства позволило избавить компанию от сплетен, попыток поставить под сомнение решение руководства, что всегда негативно отражается на работе коллектива». Еще один мотив – сохранить в секрете от собственных сотрудников [размер заработной платы](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-indicators/1984615-komu-kompanii-gotovy-platit-po-700-tysyach-rublei-v-mesyats), на которую ищут претендентов.
* *Денежные махинации.* «Например, компания по организации транспортных перевозок при замене главного бухгалтера опасалась возможных махинаций с наличными деньгами, расчетными счетами и налоговой отчетностью организации, к которым у него был прямой доступ, – вспоминает Руслан Карпов. – При разрыве трудовых отношений с высшим руководством также могут возникнуть денежные риски. Так, для фармакологического холдинга мы конфиденциально искали генерального директора в структурное подразделение. Владельцы опасались именно вероятности злоупотреблений в финансовой сфере, так как действующий топ-менеджер имел прямое влияние на бухгалтерию».
* *Саботаж.* Стагнация работы топ-менеджера на весь период поиска и согласования новой кандидатуры – важный повод делать это тайно. «На мой взгляд, конфиденциальность просто спасает работодателя от того момента, когда сотрудник начинает в открытую саботировать рабочий процесс. Ведь его же не зря меняют, с обязанностями он справляется недостаточно хорошо, – комментирует **Артем Черепанов**, владелец консалтингового агентства **«Дело на 5»**. – А узнав, что ему ищут замену, может и вовсе превратить в цирк две классические недели отработки по Трудовому кодексу. В советское время ходила шутка: они делают вид, что нам платят, поэтому мы делаем вид, что работаем. Так и здесь может получиться».
* *Досрочный уход руководителя и команды.* «Ключевые позиции в узкопрофильных отраслях, таких как IT, фармацевтика или пищевое производство, могут закрываться по два месяца. Разумеется, оставить завод на такой срок без управления – значит, сорвать контракты, поставки, всю плановую работу, – комментирует Руслан Карпов. – А когда замену ищут человеку, проработавшему многие годы, то боятся, что вместе с ним могут уйти и его подчиненные». Например, по словам рекрутера, именно этого опасался владелец компании – производителя молочной продукции, когда менял директора, имеющего реальное влияние на коллектив. Финансовые потери в таком случае могли быть несопоставимо выше затрат на конфиденциальный поиск.

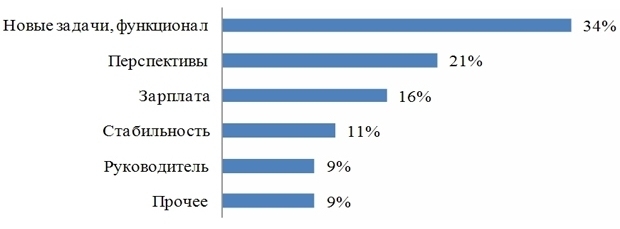
При замене **топ-менеджеров** помимо внутренних рисков существуют и очень важные внешние. Крупные компании ведут поиск тайно, чтобы конкуренты не узнали об открытии или усилении определенных направлений. Например, информация о поиске финансового директора публичной корпорации может стать сигналом всему рынку, отразиться на котировках акций.

Бывают случаи, когда [владелец ищет топ-менеджера самостоятельно](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1808324-kak-pravilno-vybrat-novogo-rukovoditelya-otdela-prodazh), в узком кругу доверенных лиц и их знакомых. Исключая помощь профессиональных рекрутеров, как внутренних, так и сторонних, он рискует недостаточно полно оценить бэкграунд таких кандидатов. Обращение к внешнему провайдеру позволит поднять всю биографию того, на ком остановит свой выбор собственник. Но для этого требуются налаженные связи в профессиональном сообществе. Не проверив досконально все факты, компания может нанять на стратегический пост человека, в багаже которого и махинации, и подлоги, и взяточничество. Также сторонние рекрутеры помогут расширить пул претендентов за счет привлечения кандидатов из смежных областей и найти лучший вариант на рынке. «По знакомству» такой охват вряд ли возможен.

**Где и как долго ищут новых топ-менеджеров**

Поскольку владельцы компаний стали на порядок требовательнее к уровню компетенций претендентов, то часто они заинтересованы в привлечении действующих сотрудников компаний-конкурентов, занимающих аналогичные позиции. Однако стоит учитывать, что у трудоустроенных управленцев, по данным «Юнити», в структуре мотивации к перемене места работы доминирует желание выполнять более масштабные и сложные задачи, и на сопоставимую должность в той же сфере они могут не согласиться.

**Мотивация топ-менеджеров к смене работы**



*Рисунок 2. Источник: исследование КА «Юнити» в январе 2016 года*

В итоге сроки закрытия конфиденциальной вакансии часто оказываются выше ожидаемых. «Это иллюзия – полагать, что на рынке труда много свободных профессионалов достойного уровня, – добавляет **Людмила Чернякова**, директор по развитию кадрового агентства «Юнити». – Особенно долго приходится искать руководителей в узкопрофильных отраслях. В некоторых секторах претендентов с нужным опытом – единицы, поскольку только 30% кандидатов на рынке труда имеют специализированные компетенции».

Безусловно, шанс договориться с кем-то из высшего менеджмента существует даже внутри специфической ниши, где все друг друга знают, но на это требуется дополнительное время. «Мы закрывали строго конфиденциально топ-позицию для одной из крупнейших в России клининговых компаний. Нашли выходы на директора конкурентов и смогли переманить его. На встречи, переговоры и убеждение у нас ушло 2,5 месяца», – вспоминает Руслан Карпов.

При поиске на менее ограниченных рынках, где кандидатов на порядок больше, сроки удлиняются за счет процесса отбора. Ведь чем крупнее отрасль, тем шире список потенциальных кандидатов, с которыми ведется работа. В нем может фигурировать от нескольких десятков и до сотни человек. Сузив круг до шести-десяти конкретных компаний, должностей и определенных людей, специалист устанавливает с ними контакт, не сообщая на этом этапе бренд заказчика. Затем проводит собеседования и только после этого представляет клиенту лучших из них.

Время на подбор может сократиться, если в закрытой базе провайдера найдется резюме управленца, который присматривает новое место, не афишируя свои намерения работодателю. «Ни один специалист не заинтересован в «безработном» промежутке времени, особенно с учетом ипотеки и кредитов в нынешние непростые времена. Как только он чувствует, что его не устраивает уровень оплаты, карьерные перспективы, условия труда, а также шаткое положение компании, он начинает искать другие варианты», – поясняет **Шамиль Хайрутдинов**, директор по развитию компании **«Борге»**. Подтолкнуть к смене работы могут рутинные обязанности, застывший на докризисном уровне доход, общее ощущение топ-менеджера, что он [«засиделся» на одном месте](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1966132-slishkom-dolgo-rabotau-v-odnoi-kompanii-kak-ne-stat-dinozavrom). «Этот список можно дополнить несогласием со стратегией компании и недовольством подковерными играми среди управленцев», – отмечает Лев Миннулин.

**Как прощаются со старыми топ-менеджерами**

Кульминацией всей истории конфиденциального поиска становится момент, когда нового управленца представляют тому действующему, на место которого он пришел. По словам Руслана Карпова, существует несколько вариантов прощания со старым топ-менеджером:

* чаще всего рассчитывают одним днем с отступными;
* отправляют в отпуск с последующим увольнением;
* редко, по необходимости, оставляют на тот срок, который потребуется для передачи всех дел.

Чаще всего «старички» виноватым считают не претендента, а высшее руководство или собственника компании. [Реакция на новость бывает разная](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1875017-Povedenie-chto-delat-esli-vas-uvolnyayut), порой даже слишком эмоциональная. «Когда меня приводили на чью-то должность, действующий сотрудник и не подозревал, что с ним может такое произойти. Были и истерики, и сметание бумаг со стола, – подтверждает Артем Черепанов. – Один раз при передаче полномочий мне было сказано: «Вот твое рабочее место, я ухожу домой». Пришлось потратить две-три недели, чтобы разобраться в текущих делах организации вообще и в своих должностных инструкциях в частности. Зато в крупной компании все происходило строго в рамках бизнес-процесса: покидающий свой пост человек холодно, но профессионально сдал дела, провел инвентаризацию, подписал обходные листы».

Безусловно, момент, когда все тайное становится явным, самый неприятный. Эксперты «Юнити» рекомендуют заранее к нему подготовиться. «Собственник, инициирующий конфиденциальную замену, должен максимально полно владеть ситуацией, заблаговременно переключить на себя информационные потоки. Это сильно сократит сроки адаптации, включения нового человека в работу, а также благоприятно отразится на длительности контракта с ним и эффективности всей структуры», – констатирует Людмила Чернякова.

# Как собственнику ввести топ-менеджера в команду за несколько дней

Владимир Коровин Генеральный директор, Москва

Несколько принципов, которые помогают сделать так, чтобы новый управленец быстро завершил адаптацию в компании и дал результат.

Есть два способа научить человека плавать. Один быстрый и экстремальный: бросить его посреди реки, чтобы он сам сообразил, в чем заключается техника плавания. А второй более гуманный, но медленный: объяснять, как нужно плавать и показывать специальные упражнения.

Стресс-тест или поддержка?

Не скрою, сначала я был приверженцем экстремального способа: смотрел на то, как новичок сам справлялся с ситуацией. Этот же способ любил использовать основатель Virgin Group Ричард Брэнсон. Проверяя новичков на прочность и лидерские качества, чего он только им не предлагал: и прыгнуть вместе с парашютом, и взять штурвал самолета на высоте птичьего полета. Впрочем, нужно признать: Брэнсон-шоумен и часто со своим экстримом работал на камеру. А в реальной жизни контекст может быть совершенно другим.

Почему же через какое-то время я ушел от экстремального ввода в курс дела? Потому что человек испытывал двойной стресс. Мало того, что я как владелец его оценивал. Но его также оценивали остальные сотрудники: проверяли на профессиональную компетенцию и психологическую устойчивость. Находясь под таким пристальным вниманием, когда коллеги на каждом шагу цедили сквозь зубы: «Как?! Вы с этим не можете справиться? Странно!», – он долгое время не мог проявить себя как эффективный менеджер.

Если вы рассматриваете сотрудника через увеличительное стекло, очень скоро вам может показаться, что вами был допущен промах, и вы взяли слабого кандидата. Но на самом деле могло быть так, что далеко не слабый сотрудник вместо того, чтобы развивать проект, просто тратил слишком много сил на преодоления психологического сопротивления коллег.

Впрочем, не исключено, что человек действительно не «ваш». Такое развитие событий тоже возможно.

Кроме того, как показывает практика, теоретически быстрые варианты на поверку выходят не такими уж скоростными и задорными. Возможно, менеджер, столкнувшись с прохладностью коллег, может уйти в себя, закрыться и работать в одиночку, играя по собственным правилам, вместо того, чтобы трудиться в команде на общее дело.

Протоколы нужны даже там, где управляет хаос

Итак, главный вопрос: что делать? Прежде всего, нужно снабдить нового топ-менеджера необходимой информацией. Я знаю, что сегодня многие передовые руководители считают регламенты, шаблоны и уставы считают атавизмом, пережитком прошлого, тем не менее, я продолжаю считать их фундаментом работы. Фразы в духе: «Мы современная компания, и нами управляет хаос» заставляет меня поинтересоваться: а как же в этом хаосе у вас рождаются новые продукты и развиваются дальше? Как вы идете к своим целям? Когда вам этот господин Хаос выплачивает зарплату? Неужели хаотичность в вопросах, связанных с оплатой, труда вас тоже устраивает? В результате, получается, что даже в компании, где управляет хаос, оказывается есть четко прописанные регламенты: «как работать с инновациями и как их развивать», «каких показателей компания должна придерживаться», «как работает бухгалтерия». Выясняется, что все-таки в компании есть масса бюрократических документов.

Итак, в нашей компании любой новик-управленец получает следующий пакет документов для изучения:

Цели и стратегия компании.

Структура компании, из которой становится понятно: к кому, по какому вопросу обращаться.

Правила работы.

Проекты.

Разнообразные регламенты: работа в выходные, выплата зарплаты, система платежей (заявки, документооборот), работа по договорам, сдача дел при увольнении.

Текущий инструментарий (шаблоны, формы).

Отчетность: сроки, форматы.

Система мотивации руководителя и подчиненных.

Задачи на период адаптации, испытательный срок.

Доступ к IT-инфраструктуре.

Вопросы управления и взаимодействия: требования к руководителю, его квалификации и качествам;

А также есть еще два важных документа, которые редко встречаются в других компаниях: «Как со мной работать» и «Регламент работы над заданиями руководителя».

Как работать с собственником

Помимо перечисленных документов, нового менеджера нужно ознакомить со своими требованиями и своим стилем работы. Например, в документе под названием: «Как со мной работать» я перечислил свои бизнес-принципы и мои ожидания от тех, с кем работаю. Текст не похож на грозное назидание толщиной в курсовую работу, а умещается всего на одной страничке. Чтение занимает несколько минут, зато сразу снимает колоссальное количество проблем, о которых уже не придется спотыкаться по незнанию. Любой руководитель тоже способен написать о себе и своем методе работы подобный документ, к тому же, он прояснит многие нюансы для самого собственника в отношении коллег.

Стиль я рекомендую взять позитивный, уверенный и спокойный. В качестве примера приведу строки из моего текста: «Я терпеливо и лояльно отношусь к маленьким ошибкам, но крайне нетерпелив, если они повторяются раз за разом. Почему? Потому что это означает, что вы не делаете выводов – не учитесь и не двигаетесь вперед».

Что делать после того, как получил задание

Второй документ, который я также рекомендую разработать: «Работа над заданиями руководителя». Это практическое руководство, которое объясняет принципы взаимодействия нового топ-менеджера с собственником и коллегами. Я выделил несколько следующих пунктов:

Делдайны/Сроки. Сроки нужно соблюдать. Иначе как мы будем получать нужные результаты?! Объяснения в духе «забыл», «не успел» я не принимаю. Если сотрудник компетентен в своей работе, он может изначально определить, справиться он в срок или нет. И если сроки слишком сжаты, – заявить о других сроках. Единственное, что может помешать исполнению задания в срок, это форс-мажор.

Фидбэк/Доклад о результатах. Разумеется, важно, чтобы менеджер рассказывал о том, как выполняются поставленные задачи . Как я могу узнать о проделанной вами работе, если вы про это молчите?!

Ответственность. Я не люблю абстракции в делах, поэтому на каждое дело назначаю ответственное лицо. Когда нет ответственных, то все задачи, цели и указания превращаются в благие пожелания, которые необязательно исполнять.

Не форсируйте события

«Он меня не понимает», «Ощущение, что он делает все назло», – чтобы не было натянутости в отношениях между собственником и новым топ-менеджером, не нужно торопиться вести его в курс дела за один день. Тише едешь – дальше будешь. Лучше действовать постепенно и планомерно. Прежде всего, ознакомьте новичка со всеми шаблонами, документами и уставами, которые есть в вашей компании. А дальше обязательно составьте документ, поясняющий: как работать с вами, – что вы приемлите и что не приемлите. Кроме того, подобный документ нужен не только вашим топ-менеджерам, но и вам самому. Подобно портрету перед глазами, он поможет вам быстрее найти нужного управленца и выстроить с ним идеальное результативное сотрудничество.

**Вы директор или кто?**

Святослав Бирюлин Генеральный директор, Москва

Не ждите, пока собственник компании делегируют вам полномочия! Полномочия можно только взять. Почему управленец должен вести себя именно так?

Много раз, в различных компаниях из различных городов я наблюдал одну и ту же картину: собственники сетуют на то, что сотрудники не хотят брать на себя ответственность, а сотрудники тайком от собственников жалуются, что они не дают им свободы. В мировой бизнес-литературе и в российской действительности принято в таких случаях винить собственника, узурпирующего власть. Однако чаще всего это если и так, то лишь отчасти.

Конечно, в России много владельцев компаний, контролирующих сотрудников в мелочах, порой абсурдных. Меня несколько лет назад самого угораздило попасть под начало человека, владевшего холдингом из четырех заводов с суммарным оборотом более 16 млрд рублей, который лично согласовывал любые наличные платежи, даже на несколько сотен. Но порой менеджеры и сами виноваты в том, что с ними не делятся властью.

Давно известно: начальник и подчиненный всегда принимают на себя психологические роли родителей и детей. Если полномочия четко не разграничены и не формализованы (а на просторах бывшего СССР это почти всегда так), ситуация только усугубляется. Отношения начальника и подчиненных (даже если это собственник и топ-менеджеры) регулируется исключительно неписанными психологическими законами. Контракты, парашюты, правила игры, – это все не про нас.

И очень часто топ-менеджеры занимают в этом случае выжидательную позицию. Они жалуются на недостаток полномочий, иногда даже открыто и вслух, но продолжают ждать, когда собственник сам это услышит и поделится с ними частью своей власти. Но обычно этого не происходит.

Жизнь научила меня, что полномочия нельзя попросить, их нельзя получить, их можно только взять.

Почему собственники не делятся полномочиями сами? Они испытывают тревогу. Да, порой эта тревога не обоснована. И, здраво рассуждая, обвинять в своей тревоге им следует только себя самих. Ведь если они наняли людей, которым не могут доверять, да еще и платят им деньги, то кто же еще в этом виноват? Однако это рациональное суждение не помогает решить проблему, тревога остается, а с ней – микроменеджмент, гиперконтроль, бессонные ночи, раздражение на сотрудников со всеми вытекающими.

Что могут делать менеджеры в этой ситуации?

Плюнуть и смириться;

Жаловаться дальше, и с тем же результатом;

Попытаться как-то просигнализировать владельцам, что на них можно положиться.

Эта задача не относится к категории однозначно решаемых. В отдельных случаях это невозможно: некоторых предпринимателей ничем не переубедишь. Но с такими, если вам дороги ваши нервы, лучше и не работать. Ведь тот факт, что с вами не делятся полномочиями, еще не означает, что вас освободят от ответственности. Но если вас что-то держит в компании, если вы хотите попробовать, то попробуйте показать, что вы готовы взять на себя ответственность. Узурпировать немного власти, в хорошем смысле этого слова.

Кто такие собственники бизнеса? Это предприниматели. Как правило, это люди, которые ни у кого не спрашивали разрешения создать свой бизнес. Это люди, порой действовавшие вопреки правилам и здравому смыслу. Ведь с точки зрения здравого смысла и баланса стресса и дохода, работа в «Газпроме» выглядит куда привлекательнее. И дело не только в том, что предприниматель может зарабатывать больше. Им движет не только банальная жажда наживы, но и амбиции, мечты, здоровое (а иногда не очень) тщеславие и самоутверждение в качестве успешного индивидуума. Яркая гамма эмоций.

Если же вы наемный сотрудник, пусть и очень высокопоставленный, вас волнуют другие вещи. Опытные эйчары или психологи, работающие с бизнесом или в бизнесе, подтвердят вам, что это – стабильность. Я за свою наемную карьеру провел сотни собеседований, и даже сотрудники, претендовавшие на шестизначные доходы, на интервью говорили, что пришли ко мне потому, что моя компания кажется им стабильной.

Если вас волнует стабильность, это еще не означает, что вы хотите отсиживаться в офисном окопе и получать оклад. Возможно, вы тоже полны амбиций, стремитесь к вертикально растущей карьере, готовы к переменам и круглосуточному труду. Речь немного о другом. Если вы высокопоставленный наемный сотрудник, то затраты у вас уже довольно приличные (ипотека, строящийся дом, дорогая машина в кредит), но при этом вас можно уволить. По-российски – внезапно, без предупреждения и без денег. Никого ваша ипотека не растрогает. И вот поэтому для вас стабильность компании – это наличие четких правил.

Я сам работал наемным директором и представляю, что это такое – узнать о существовании правила лишь тогда, когда тебя наказали за его нарушение. Поэтому все наемные сотрудники, даже большие директора, хотят стабильных и предсказуемых отношений. Желательно в контракте, с печатью и подписью. С прописанными задачами на три года вперед и четкими KPI, на которых владельцы расписались кровью. И их можно понять – особенно тех, кого хоть раз в жизни обманули.

Но собственники бизнеса крайне редко живут в такой же системе координат. Их мозг работает иначе. Если до предела утрировать эмоции топ-менеджера и собственника, то первый ведет себя как ребенок, опасающийся наказания и ждущий четких правил: за это ставят в угол, за это дарят новый iPhone. А второй поступает, как отец (даже если это собственник-женщина), которого, с одной стороны, раздражает беспомощность сына, а с другой он боится, что тот не справится. Видели такую картину в семьях? Даже участвовали в ней? Офисная жизнь многих компаний со стороны выглядит именно так.

Если вы в данном случае в позиции ребенка, то представьте себя 13-летним сыном такого отца. Много ли будет толку повторять такому папаше, что вы уже достаточно взрослы, чтобы самостоятельно ходить в школу и решать, с кем встречаться? Подействуют ли на него слова, даже повторенные четыреста раз? Вряд ли. А что подействует? Подозреваю, что поступки. Что-то, что заставит «отца» не только довериться вам, но и уважать вас. Что конкретно? Тут давать советы очень сложно, слишком много зависит и от вашей личности, и от «родителя».

Лично я в последние годы наемного директорства просто делал то, что считаю нужным. Я директор или кто? Если что-то из этого вызывало недовольство, требовал письменного разграничения полномочий. Предупреждая заранее, что могу и не согласиться с таким подходом. Старался насколько это возможно уровнять переговорные позиции, понимая при этом, что я все равно наемный работник. Сказать, что это работало идеально, нельзя. Но уж точно работало лучше, чем ожидание полномочий.

# Почему воюют учредители и их «генералы»

Вячеслав Московский Аналитик, Москва

Пять ошибок в подборе и назначении генерального директора, которые могут поставить под угрозу всю деятельность компании.

Конфликтов в компании не избежать, и это совершенно нормально. Исключение – случаи, когда корпоративный конфликт ставит под угрозу деятельность всей организации как единого и неделимого организма. Противостояние между генеральным директором и учредителем создает именно такую угрозу. Разберем несколько типичных конфликтных ситуаций, возникающих между этими лидерами компании. Наиболее частые причины – это пять логических ошибок при подборе или назначении кандидата на должность CEO.

1. Эмоциональный выбор

Кандидат нравится учредителю, который видит в нем много общего. Мы все так устроены: совокупность схожих с нашими психологических качеств, умений, знаний и навыков нам по душе. Но если мы хотим вдохнуть новый импульс в деятельность своей компании, то разумнее искать в кандидате качества, которых нам самим не хватает. Для взаимного опыления и дополнения. Или, наоборот, для полной автономии генерального директора от мнения учредителя.

2. Переоценка опыта кандидата

В этом случае внимательно анализируется, что человек делал в прошлом, и недостаточно учитывается его индивидуальный мотивационный период. Мотивационные периоды длятся от полутора до пятнадцати лет, и у каждого человека эти периоды индивидуальны. Условно их можно поделить на три фазы: подъем, спад, стагнация.

Так, учредитель точно ошибся, если взял в стартап «генерала», который раньше руководил схожим направлением деятельности в компании, насчитывавшей 2000 человек. Даже если учредитель раньше много лет с таким менеджером работал, пословица «Старый друг – лучше новых двух» в этом случае совершенно не аксиома. Опыт достижений в большой компании практически невозможно полностью применить в строительстве нового бизнеса. Главным камнем преткновения станет системный и административный подход, который хорошо зарекомендовал себя в большой компании, но совершенно неадекватен для растущего коллектива 20+ человек. Такой подход может существенно снизить скорость выхода компании на динамично развивающийся рынок и демотивировать сотрудников затяжным принятием решений в условиях дефицита времени.

Опасно и то, что генеральный директор, перешедший в стартап из крупного бизнеса, находится в стагнационном мотивационном периоде, что гарантирует отсутствие «тяги» с его стороны. Это изначальная угроза для роста компании в условиях повышенной динамики на рынке. И если учредитель решит исправить свою ошибку, сам факт увольнения CEO послужит ускорению коммуникаций как внутри компании, так и в работе с клиентами. Это даст такой же эффект, как сброс балласта за борт корзины воздушного шара.

3. Непоследовательность в делегировании полномочий

В бизнесе, как в такси: если ты сел на заднее сиденье, предназначенное для пассажира, и сообщил водителю адрес назначения, неразумно перехватывать у него управление автомобилем или комментировать каждый маневр. Учредителю необходимо заранее принять для себя решение о делегировании генеральному директору оперативного управления и доверии к его деятельности.

Так, в одном из известных мне банков позиция председателя правления предполагает полную автономию в оперативном управлении. И менеджер, занимающий эту должность, принципиально действует в соответствии со своими полномочиями. Каждый раз, когда кто-то из учредителей настаивает на своем «повороте», он смело предлагает автору идеи взять управление банком на себя либо судить об эффективности текущих решений по итогам года. Нравится ли учредителям такая самостоятельность председателя банка? Далеко не всем, однако банк поднимается в различных рейтингах, обрастает клиентской базой, повышает качество сервиса, успешно выводит на рынок новые финансовые услуги и стабильно растет, принося учредителям прибыль. Следовательно, с поставленной задачей председатель правления справляется успешно.

4. Непродуманность решения о найме

«Я думал, он хороший парень», – разводят руками учредители, когда «генерал» вдруг преподносит шокирующий сюрприз. Но думать мало. Говорят: доверяй, но проверяй. Поэтому уже на первой стадии переговоров о приглашении в компанию нового руководителя как учредителю, так кандидату необходимо детально обсудить и облечь в договорную форму все моменты своего взаимодействия, все права и обязанности CEO именно в этой компании. Здесь не может быть банальных мелочей, каждый нюанс может сыграть решающую роль в перспективе. Поэтому во избежание финансовых и временных потерь не стоит экономить на предварительной подготовке к взаимодействию с новым «генералом». К разработке его контракта и оценке психологического потенциала рекомендуется подключать высококлассных юристов и экспертов-психологов.

Так, перекупив за большие деньги генерального директора одного известного завода, учредитель был уверен, что нашел мессию, который спасет и его завод. Субъективная оценка победоносного прошлого менеджера вселяла в учредителя уверенность в его продуктивности. Однако в характерологической справке на данного кандидата, которую мы подготовили, черным по белому было написано: «не надежен», «мотивация идет на спад», «в условиях давления со стороны демотивируется и забирает взятые на себя ранее обязательства». К сожалению, учредителя эти выводы не вразумили. Мы дали прогноз: на новом месте этот руководитель проработает не менее шести месяцев. Он ушел через четыре месяца: написал заявление сразу, как только встал вопрос о необходимости представления интересов завода в следственных органах. Дело о производстве контрафактной продукции было возбуждено еще при прошлом руководстве завода, и новый «генерал» об этом прекрасно знал. Более того, ввиду этого обстоятельства он договорился о двойном размере оплаты своего труда. Удивлению учредителя не было предела, когда при увольнении CEO потребовал выплатить ему компенсацию, равную годовой зарплате. Оказалось, что он прописал в трудовом договоре пункт, дающий ему право уйти с компенсацией при возникновении необходимости разгребать старые «грехи» завода. В общем, завод залихорадило после явления «спасителя» еще сильнее. А время было потеряно, как и деньги учредителя.

5. Неправильно поставленные задачи и требования

Пятую ошибку чаще всего совершают небольшие компании, которые часто меняют свою бизнес-тактику. Они нанимают генерального на одну деятельность, а затем концепция деятельности меняется – и требуется руководитель уже с совершенно иными индивидуально-личностными качествами и опытом.

Что делать, если «генерал» не на своем месте?

Неэффективных сотрудников не бывает. Бывают люди, занимающиеся не своим делом или не заинтересованные в своем развитии. В любом случае учредитель способен на это повлиять своей личностью, харизмой, примером, участием и поддержкой. И, конечно, когда человек не заинтересован в собственном развитии, выбор остается за учредителем: учить, лечить или «мочить» такого сотрудника. Пример удачной корректировки задач руководителя в такой ситуации – решение учредителя одной из строительных компаний, решившей перейти от строительства к обслуживанию объектов недвижимости. В сложившейся ситуации генеральный директор уступил свое место учредителю, а сам занял должность менеджера проектов, взяв в свое управление самый большой объект недвижимости из возможных. При этом, по договоренности с учредителем, он получил право стать его младшим партнером, если через год покажет успешные результаты на этом объекте.

Важную роль в конфликтных и спорных ситуациях в компании должен играть HR-директор или, если компания небольшая, HR-менеджер. Фактически эйчар – это главный доверенный человек учредителя как по вопросам формирования корпоративной культуры, так и по вопросам взаимодействия с сотрудниками. HR-директор должен разделять с учредителем ответственность за человека, которого он одобрил на должность CEO. Он должен быть первым, кто может рассказать собственникам компании, когда и чего следует ожидать от нового руководителя. А в спорных ситуациях он должен стать своего рода рефери.

Что бывает, когда мнение руководителя HR-службы игнорируется? Приведу еще один пример. В погоне за быстрыми антикризисными мерами, невзирая на предупреждения, учредитель назначил генеральным директором человека, обещавшего быстрые позитивные перемены. Действуя по принципу «цель оправдывает средства», новый «генерал» начал сокращать издержки компании, увольняя самых лояльных сотрудников. Быстрые перемены не заставили себя долго ждать. У CEO сразу же возник конфликт с HR-директором, формировавшим корпоративную среду и лично вставшим на защиту каждого из сокращаемых. Учредитель, скрипя зубами, ждал обещанные победные цифры. В итоге после серии «кадровых расстрелов» ушел и HR-директор. При этом масштабные сокращения лишь замедлили генерацию компанией долгов, они не решили ситуацию и загнали компанию в еще более крутое пике. Тогда учредитель уволил генерального директора как не оправдавшего надежды и решил срочно вернуть прежнего HR-директора, чтобы попытаться воссоздать хоть часть прежней корпоративной среды, культуры и штата. HR-директора вернуть в компанию удалось, но о дальнейшей судьбе этого бизнеса история умалчивает.

Мораль в том, что сегодня не цель оправдывает средства, а средства оправдывают цель. Эффективность и результат важны, но не менее важны способы достижения результата и последствия мер, принятых для повышения эффективности бизнеса. Бомба, конечно, эффективна в качестве оружия, но разрушения от нее могут превосходить полученную пользу и носить необратимый характер. Изменились технологии, изменилась скорость обмена информацией, однако, как и прежде, люди решают все.

Необходимо помнить, что мир сегодня совершенно не такой, как был вчера. Если вчера неграмотным считался тот, кто не умел читать, писать или считать, то сегодня неграмотный тот, кто не умеет быстро переучиваться, обрастать новыми актуальными знаниями. Учредитель и генеральный директор как субъекты управленческого труда находятся в равных условиях, требующих от каждого высокого уровня доверия, трудолюбия, ответственности и дисциплины.

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**Онлайн-репетиторы и курсы для школьников**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |