

Анастасия Варечкина

ВЛАДЕТЬ ИЛИ УПРАВЛЯТЬ?

НА ОПРЕДЕЛЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ЗАДАЧА СОБСТВЕННИКА — ЗАЩИТИТЬ КОМПАНИЮ ОТ САМОГО СЕБЯ

Ситуация, в которой владелец компании занимает должность генерального директора, — проекция, так называемой, германской модели формирования капитала — распространена в России очень широко. Но в чем заключается опасность такой ситуации?

Цели собственника — получение прибыли, доходность на вложенный им капитал — строго говоря, находятся «над» текущей деятельностью в рамках бизнеса. В компетенции же топ-менеджеров — разработка путей достижения этих целей и соответственно ведение дел. Когда функции менеджера берет на себя владелец компании, ему приходится ставить себе задачи и контролировать их выполнение самостоятельно. Даже сугубо психологически подобное «раздвоение личности» могут реализовать только люди с исключительно развитой способностью к самоконтролю и самоанализу. Но в большинстве случаев получается так: задачи не формулируются и подаются сотрудникам в манере «ну как вы не понимаете?» Собственник-менеджер, рискуя перепутать ведение бизнеса и собственные предпочтения, может, например, заявить: «Мне не нравится эта компания, и мы не будем вести с ними переговоры», — несмотря на очевидные преимущества будущего сотрудничества. Мотив такого поступка, — «я хозяин этой компании, неужели я не могу выбирать клиентов?» — понятен, но приносит очевидный вред бизнесу. Есть примеры, когда и стратегическое видение будущего фирмы менялось в зависимости от каких-либо личных обстоятельств собственника несколько раз за неделю.

В итоге компания подвержена финансовым (ничто не мешает собственнику изымать деньги для своих персональных целей) и человеческим рискам (отношения менеджеров с владельцами зависят не от уровня компетентности, а от симпатии или антипатии).

Рассуждая здраво, собственник нанимает менеджеров для того, чтобы

профессионально осуществлять бизнес-процессы, которыми он не может управлять самостоятельно. И тем не менее слишком часто собственники-директора углубляются в детали работы своих менеджеров («это моя компания и я должен быть осведомлен о том, что здесь происходит») и дают им детальные наставления («это моя компания и я знаю, что для нее лучше»). В результате собственник фактически теряет деньги, так как подменяет компетенцию сотрудника собственной (далеко не всегда большей) — но за что тогда работник получает зарплату? И к кому предъявлять претензии в случае неудачи или ошибки?



Анастасия Варечкина, директор департамента консультирования ВКГ

Следствием такого чрезмерного интереса к происходящим в компании на всех без исключения уровнях процессам становится частая смена персонала и перегруженность генерального директора — владельца компании текущими вопросами. Менеджеры начинают испытывать страх перед проявлением инициативы и постоянно оглядываются на мнение директора, даже если уверены, что оно негативно отразится на деятельности компании.

На определенном этапе развития бизнеса задача собственника — защитить фирму от самого себя. Это необходимо сделать для ее дальнейшего процветания. Есть и определенные симптомы ситуации, когда необходимо передать полномочия профессиональному управляющему. Вы часто меняете менеджеров и постоянно не удовлетворены их работой; вам кажется, что никому ничего нельзя поручить, а если и можно, то это требует постоянных проверок. В ходе выполнения поручения вы решаете массу текущих вопросов (это тревожный симптом, даже если вы получаете от этого удовольствие).

Собственник должен быть готов к тому, что общение с приглашенным топ-менеджером может быть трудным первое время — тогда как владелец «летит мыслью вперед», менеджер постоянно возвращает его к обсуждению условий и деталей, которые стоят на пути осуществления идей собственника. В России, где владельцы склонны к постоянному вмешательству в процессы управления, частая смена топ-менеджеров, к сожалению, достаточно распространенное явление, и это не зависит от реальных результатов управленцев.

Решение о передаче своих функций собственнику, безусловно, принять нелегко. Как вариант, предприниматель может занимать номинальный пост в совете директоров и отвечать за какой-либо сектор деятельности, — например, осуществлять представительские функции. Безусловно, собственник имеет полное право вмешиваться в дела компании, проблема только в том, как определить направление и степень пользы (или хотя бы отсутствия вреда) от этого вмешательства. Решение вопроса остается за вами.

Материал впервые опубликован в журнале «Компания» № 7(253) 24.02.2003