

Николай Имамбаев

МАЛЫЙ БИЗНЕС: СОБСТВЕННИК И МЕНЕДЖЕР

В управлении предприятиями и организациями малого и среднего бизнеса сегодня происходят большие изменения. Собственники бизнеса меняют свой привычный «единоличный» подход к управлению и передают часть функций, полномочий и ответственности наемным профессиональным управляющим.

Но не все и не всегда в их отношениях бывает гладко. Каковы типичные проблемы и как их решать? Что нужно делать и как себя вести по отношению друг к другу, чтобы сотрудничество стало взаимовыгодным и действительно смогло раскрыть перед бизнесом новые горизонты, а не стало причиной его гибели?

В статье мы рассмотрим взаимоотношения только тех владельцев и их наемных менеджеров, которые совместно и одновременно управляют бизнесом.

Выпускник Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, стажировался в Японии, в Институте комплексных исследований Mitsubishi Research Institute по теме «Управление малыми и средними предприятиями».

В настоящее время — слушатель курса MBA в Высшей школе международного бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

E-mail: imamna@dialup.etr.ru

◆ Нет менеджера — нет проблем

Сначала определимся с терминами.

Собственник = владелец бизнеса = предприниматель = группа совладельцев.

Собственность = бизнес = собственное дело = фирма = организация = компания.

Наемный менеджер = наемный профессиональный управляющий.

Откуда вообще свалилась эта очередная проблема на головы наших бизнесменов — проблема взаимоотношений с наемным менеджером? Зачем он нужен? Нет наемного менеджера — нет проблем!

Не тут-то было. Стоит только нам открыть любую газету или зайти на Интернет-сайт, где размещены объявления о найме сотрудников, как становится понятно, что в России сегодня спрос на наемных управляющих огромен.

«Стабильно и успешно развивающаяся компания приглашает в качестве партнера по управлению молодого человека кристальной честности и с хорошей репутацией, с богатым опытом успешной работы в аналогичной должности, всезнайку и мастера на все руки. Диплом MBA обязателен. Предпочтение — выпускникам Гарвардской школы бизнеса».



Генеральный директор ЗАО «ПРО-САМ» (Рязань) Николай Имамбаев, Master of Business Administration

Кадровые агентства «дерутся» за каждого худо-бедно соответствующего вышеописанным условиям кандидата. Везде сотни подобных объявлений. У меня даже родился «черный» афоризм на эту тему: «Раньше «заказывали» бизнесменов, а теперь — управляющих».

Кому понадобилось сразу столько наемных менеджеров? Кто дает эти объявления в таком количестве?

Первый вариант ответа: «Это олигархи». Ответ неверный. Объявление владельцев крупного бизнеса о найме сотрудника если бы и появилось в газете, то выглядело бы примерно так: «Известный бизнесмен примет на работу успешного лоббиста для получения новых субсидий и льгот, а также оптимизации чужих финансовых потоков в интересах работодателя».

Второй вариант ответа: «Директора бывших госпредприятий». И опять ответ неверный.

Давайте посмотрим на представителей «третьего эшелона» — «де-

тей рынка», предпринимателей, владельцев малого и среднего бизнеса. Пока одни делили, а другие тащили, они подросли и возмужали. Свободная конкуренция была им строгой, но справедливой матерью, которая подарками особенно не баловала. Когда она их воспитывала, дедов с бабками сама не слушала и им не веле-ла, а вот своей головой работать учила. Росли они не по дням, а по часам, и выросли — один другого умней, да сильней.

Так, может быть, это они переведут лес на макулатуру, как блины «выпекая» объявления о поиске новых сотрудников?

Сразу скажем, что среди них есть собственники, которые задумали временно или навсегда отстраниться от управления своим бизнесом (к примеру, собираются уехать жить в другое место, целиком и полностью уйти в другой, более интересный и доходный бизнес, стать народными избранниками или просто начать «прожигать» жизнь).

Им сам Бог велел искать себе замену. И они пытаются ее найти, но не через кадровые центры, а среди родственников, друзей или знакомых. Именно замену, т.е. того, кому можно полностью «сдать в аренду» свой бизнес с максимальной выгодой для себя. Чем обычно заканчивается такая «аренда» для собственника и самой фирмы — известно. С точки зрения управления в фирме ничего не меняется, вместо одного собственника-управляющего в ней появляется другой — арендатор-управляющий. Они не руководят фирмой одновременно, поэтому, как мы и договаривались в начале статьи, рассматривать их взаимоотношения не будем.

Как известно, среди менеджеров российских компаний малого и среднего бизнеса в основном преобладают предприниматели-собственники. Чаще всего они совмещают и функции стратегического планирования, и функции оперативного руководства. Такое совмещение имеет свои достоинства и недостатки.

Владелец, который не намерен покидать свой бизнес, как менеджер обязан периодически возвращаться к анализу своей системы управления, выявлять ее положительные и

отрицательные стороны и их влияние на бизнес, принимать меры по сокращению издержек уже существующей системы управления (см. табл. 1).

В результате такого анализа он может сделать такой вывод:

«Я — молодец. Мои достоинства и энергия пока способствуют тому, чтобы мой бизнес набирал обороты. Недостатки, конечно, есть, но я еще могу с ними справиться, используя всевозможные ресурсы — административные, организационные, личностный потенциал свой и членов команды. В помощниках я пока не нуждаюсь».

Если владелец пришел к такому выводу, объективно проведя анализ, что, согласитесь, крайне трудно сделать в одиночку, то и возразить ему нечего. В самом деле, если он в состоянии сам управлять бизнесом и при этом обеспечивать его развитие, то и не надо привлекать наемного менеджера, во всяком случае пока.

Но вывод владельца бизнеса может оказаться другим:

«Моя компания на фоне других выглядит неплохо, но могла бы выглядеть лучше. Есть планы по реорганизации. Для этого нужно приложить много усилий и «держаться нос по ветру», но это для меня невозможно до тех пор, пока я занимаюсь оперативной деятельностью. Кое-

какие недостатки я уже пытался исправить, но то ли всегда опаздывал, то ли делал это неправильно, то ли не довел изменения до конца. Мне определенно нужен помощник, в сотрудничестве с которым я открою для своего бизнеса новые возможности».

◆ Изменение стратегии

Дело в том, что российскому предпринимательству едва исполнилось 10 лет. Эти годы не без пользы были потрачены на то, чтобы осознать необратимость рыночных преобразований, адаптироваться в условиях «новой» экономики, обучиться менеджменту и маркетингу, наскоро выправить законодательство, набрать обороты... И вот почти одновременно значительное число компаний достигли зрелости.

На этой стадии несколько замедляются темпы роста основных показателей деятельности фирмы, хотя и имеется высокий потенциал для их улучшения. Чтобы реализовать этот потенциал, необходимо провести множество преобразований и изменений в организационной структуре, производстве, маркетинге и т.д. На этой стадии стратегия завоевания прочных позиций на рынке меняется на лидерскую стратегию. Генерирование изменений требует от вла-

дельца бизнеса разносторонних профессиональных знаний, а реализация изменений — огромных управленческих усилий. Как невозможно все знать и уметь, так невозможно везде успеть и со всем справиться.

Именно собственники «зрелых» рыночных предприятий и организаций, относящихся к малому и среднему бизнесу, и совершают сейчас настоящую революцию в управлении. Они яснее других осознают, что в одиночку ежедневно и управлять фирмой, и думать о ее перспективах уже нереально. Таким собственникам нужен наемный менеджер для совместного управления фирмой.

Вот кто присылает заявки на управляющих во всевозможные кадровые центры и престижные университеты!

Но каждый представляет себе наемного управленца по-разному. Кто-то — в качестве исполнителя срочных поручений. Кто-то — в качестве партнера, который разделит бы с ним и функции, и полномочия, и ответственность. Кто-то даже видит его своим совладельцем.

Развитие бизнеса — вот что заставляет владельцев искать наемных менеджеров для совместного управления. Однако у сотрудничества с наемным управленцем есть как свои

Таблица 1

Достоинства	Недостатки
Решения принимаются быстро и однозначно	Принимаемые решения однообразны и могут быть недостаточно взвешены. Приходится принимать решения по различным вопросам, но нельзя быть непревзойденным специалистом во всех сферах (бухгалтерии, финансах, маркетинге, производстве и т.д.)
Присутствует «личный» элемент предпринимателя-собственника, без которого компания может потерять существенную часть конкурентного преимущества	Если владелец — личность «нездоровая», не цельная, то в коллективе это возводится в степень и распространяется с потрясающей скоростью
Готовность рисковать — максимальна	Риск иногда доводит до нарушения закона. Наибольший риск приносит наибольшие потери
Единовластие снижает риск потерять собственность	Владелец, не имея возможности «отлучиться» от бизнеса хотя бы на время, становится его «заложником»
Единоначалие уменьшает силу центральных процессов в коллективе, обеспечивает полный контроль над всеми аспектами работы компании	Рутинная и оперативная работа не дают собственнику возможности повышать свою управленческую и профессиональную квалификацию, «проработать» будущее компании. Но в условиях, когда конкуренция высока, а компания является одним из самых активных участников рынка, необходимо уделять повышенное внимание стратегическому планированию. При единоначалии обычно устанавливается и доминирует один определенный стиль управления — любой из которых имеет свои издержки и может стать крайностью, способной уничтожить бизнес. С ростом компании контроль становится все более трудоемким
Перспективы компании (развитие или удержание завоеванных позиций, сворачивание или продажа) зреют в одной голове и поэтому видятся однозначными, оперативная деятельность адекватна целям	Возможности в достижении какой-либо новой цели, особенно если цель — рост компании, имеют предел. Все новое — это изменения, а значит, ими надо управлять, постоянно преодолевать чье-то сопротивление

положительные, так и отрицательные стороны (см. табл. 2).

«Есть над чем призадуматься, — скажет владелец. — Приму менеджера на работу, а он будет только мешаться у меня под ногами. Да еще и отормлю его на свою погибель. Если раньше все зависело только от меня, то после прихода наемного управляющего все во многом будет зависеть и от него. Даже я сам буду от него зависеть!».

Чуть поостыв, одни решат, что нанять управляющего нужно, но при этом его следует обложить инструкциями, планами, бланками отчетов, свалить с себя весь груз ответственности и не спускать с менеджера глаз.

Зарплату, конечно, нужно при этом положить высокую. И спрос за полученные деньги с наемного управляющего будет неограниченным. Чуть что не так — публичная «порка». Задача таких собственников упрощается. Им нужен всего лишь исполнитель: «мальчик на побегушках», лакей, помощник, так сказать, директора. Оставим их в покое. Найдут ли они добровольцев среди наемных менеджеров? Да, кто-то уже привык к такой работе, знает ей цену и готов за деньги быть послушным, учтивым, преданным и исполнительным. Инициатива здесь не требуется, мозги тоже. Кого-то обманом завлекут на работу, посулив «золотые горы», и только профес-

сиональный интерес менеджера (приобретение опыта и навыков) будет до поры до времени удерживать его на этом «престижном» месте.

Такое «сотрудничество» не предусматривает реального участия наемного менеджера в принятии управленческих решений и вряд ли открывает новые перспективы для бизнеса, оно не высвобождает собственника и не способствует повышению эффективности управления.

Нам интересны другие владельцы бизнеса. Те, которые хотят и готовы меняться сами. Те, которые готовы и способны делиться не только ответственностью, но также своими функциями и полномочиями. Им не нужен

Таблица 2

Достоинства	Недостатки
Принимаемые решения имеют шанс быть рассмотренными с многих сторон, поскольку присутствует плюрализм мнений. Новые идеи способствуют тому, что всякий раз могут браться за основу различные варианты решений	Процесс принятия решений происходит медленнее, так как часто требует дополнительных согласований с владельцем. При быстрой динамике развития бизнеса время — один из главных факторов успеха
Новым наемным менеджером может быть привнесён свой «личностный» элемент. Если он положителен, то это может стать дополнительным достоинством фирмы	«Развращающее» влияние непорядочного управленца может мгновенно «заразить» всю компанию и уничтожить ранее сформировавшуюся организационную культуру, свести к нулю предыдущие усилия владельца по ее становлению
При удачном разделении функций, ответственности и полномочий владелец больше внимания уделяет стратегическому планированию, созданию условий для будущего фирмы, осуществляет внешнюю переговорную и представительскую функцию	Есть опасность искажения целей при их неправильной «передаче» владельцем или неправильном понимании менеджером. Соответственно оперативное управление может быть искажено
Владелец может заняться разработкой и воплощением своих новых предпринимательских идей	Контроль со стороны собственника — не полный. При слабой «прозрачности» бизнеса особенно возрастает риск мошенничества со стороны наемного менеджера, вплоть до полной потери владельцем своего бизнеса. Законодательство в отношении защиты интересов владельцев бизнеса пока несовершенно. Более того, государство само принимает активное участие в переделе собственности. Корпоративное управление в западном понимании полностью отсутствует в России (бесконечный передел собственности — первая тому причина). При чрезмерном разделении функций и ответственности в случае возникновения «нестандартной» (т.е. заранее не оговоренной между владельцем и менеджером) проблемы может возникнуть ситуация, когда ни собственник, ни менеджер не станут ее решать. Чрезмерный же контроль не высвобождает собственника и делает из менеджера простого исполнителя
Как ни странно, но именно присутствие наемного менеджера зачастую делает работу фирмы пусть менее доходной, но более стабильной и «прозрачной»	Готовность менеджера рисковать невысока. Он предпочтет не потерять то, что есть. И уж точно не захочет по своей инициативе преступать закон (во всяком случае, без значительных компенсаций). Доходы от менее рискованных операций и сделок обычно ниже
Менеджер более взвешенно относится к расходам	Управление затратами (Direct Costing) превращается в чрезмерную экономию, которая чаще всего выражается в сокращении персонала, в том числе квалифицированного, в сокращении затрат на маркетинг, обновление производства. Перспективы развития фирмы сужаются
Стили управления собственника и наемного менеджера могут взаимно дополнять друг друга при управлении персоналом, обогащая тем самым организационную культуру, и при позиционировании компании во внешней среде	Возможно, собственник и менеджер будут постоянно соревноваться друг с другом в завоевании большего авторитета и влияния на подчиненных, в наличии «более нужных» связей

помощник-исполнитель, им нужен партнер. И поэтому такие «продвинутые» собственники не спят ночей и тратят силы и время на то, чтобы понять, как можно снизить вероятность появления и проявления отрицательных сторон сотрудничества с наемным менеджером. Такие владельцы понимают, что многое зависит от того, какого менеджера они будут искать, как они введут его в бизнес, что ему поручат, что будут от него ждать, как будут его оценивать и как к нему относиться.

♦ **Управляющий партнер**

Итак, наемный менеджер занял свое рабочее место. Его должность называется «управляющий партнер». С этого момента и собственник, и наемный менеджер должны быть единым целым, оба должны прилагать усилия в направлении взаимовыгодного и эффективного сотрудничества в сфере управления. Взаимная выгода заключается в достижении каждым из них своих личных целей, а они очень разные. Под эффективностью подразумевается дальнейшее развитие фирмы, увеличение ее конкурентоспособности.

Вот так выглядит основная технология приобщения партнера к процессу управления бизнесом.

Если кому-то интересно узнать, когда наемный менеджер преуспевающего предприятия может получить приглашение от собственника, стать не только партнером по управлению фирмой, но и партнером по собственности, т.е. совладельцем бизнеса, я приведу слова директора Таллинской школы менеджеров Владимира Тарасова, чью точку зрения разделяю. Вот как он отвечает на этот вопрос:

«Обретение партнера по собственности подобно браку: жениться легко, развестись сложнее. Обретение со-собственника в лице наемного работника подобно неравному браку: тут уже мотивы женитьбы должны быть существеннее. В каких случаях обычно человек не просто общается, а еще и женится? Когда ощущает некое специфическое качество своей потенциальной «половины», из-за чего боится ее потерять и привязывает к себе браком.

Что это за специфическое качество? Имя ему — незаменимость. И если незаменимость другого человека ощущается не как сиюминутная, то человек готов и на неравный брак, даже если окружающие будут ему сочувствовать и считать его проигравшей стороной.

Вот в каких случаях наемного менеджера делают совладельцем. Когда сама мысль о том, что его можно кем-либо заменить, кажется глупой и опасной. Когда его незаменимость не тяготит, а радует и восторгает, когда она видится не результатом его хитроумных манипуляций и интриг, а подарком судьбы. Незаменяемость менеджера — это сплав результативности, управляемости и лояльности к основному собственнику. Однако не забудем и про страх. Ведь если нет страха потерять человека, то и брак не обязателен, не правда ли?!

♦ **Факторы эффективного сотрудничества владельца и наемного менеджера**

Личностная совместимость

- Взаимное уважение и доверие.
- Желание и умение договариваться друг с другом.
- Соблюдение достигнутых договоренностей в течение оговоренного периода.
- Схожесть «систем жизненных ценностей».
- Совместная работа по укреплению авторитета друг друга и повышению репутации среди персонала. (Единство должно демонстрироваться команде, но не отдаляя команду от себя.)
- Отсутствие взаимных «требований» и клятв в преданности, любви и верности.

Профессиональная теоретическая, практическая и этическая база для сотрудничества

- Владелец должен понимать закономерности организационного развития, которые как профессионал обязан знать наемный управленец.
- Совпадение взглядов на управление людьми, в том числе на систему мотивации персонала.
- Наемный менеджер должен уметь создавать команды, объединенные общими целями, а владелец бизнеса — приучить себя работать в команде.
- Совместная разработка планов стратегического развития (для однозначного понимания перспектив); оперативные планы менеджер согласовывает с владельцем.
- Совместная выработка путей достижения целей компании и приверженность выбранному пути.
- Готовность к изменениям; готовность к сопротивлению изменениям со стороны персонала.

- Передача владельцем менеджеру не только функций, но также полномочий и ответственности. (Вмешательство собственника даже в виде «подстраховки» должно быть минимальным.)

- Умение менеджера использовать власть, осознание им последствий неэффективного управления.

- Возможность для наемного управляющего набрать собственную команду (наряду со стараниями установить позитивный контакт со «старой» командой.) Увольнение членов «старой» команды должно быть согласовано с владельцем.

- Умение собственника противостоять саботажу «старой» команды (владелец также не должен противиться приходу новых людей).

- Собственник не должен требовать заведомо невыполнимого.

- Понимание того, что наемный менеджер не решает все вопросы, а только порученные ему владельцем. (Если не поручено ничего, то управляющий реализует ту модель бизнеса, которую считает оптимальной.)

Сопричастность к бизнесу

- И владелец, и менеджер не должны потребительски относиться к бизнесу (фирме).

- Они должны уметь отказываться от сиюминутных побед ради серьезного результата в будущем.

- Чем ближе взаимодействуют владелец и менеджер во время выработки концептуальных вопросов бизнеса, тем большую сопричастность к бизнесу ощущает «соавтор концепции» — наемный управляющий.

- Менеджер и владелец должны быть искренне преданы фирме.

Предупреждение конфликтов

- Личные обиды не должны скрываться. Подозрения должны высказываться и обсуждаться сразу.

- Свобода критики (но критика должна быть конструктивной и корректной).

- Готовность к обсуждению трудностей, неудач, проблем и к совместному поиску выходов из кризисных ситуаций.

Контроль

- Если все описанное выше выполняется, то наемный менеджер в целом не нуждается в контроле. Отчеты и планы нужны владельцу не более чем для оценки изменения параметров бизнеса, принятия управленческих решений и оценки адекватности

оперативных действий изменениям внешней среды и стратегическим планам фирмы. Для подстраховки возможно создание специального органа, который обеспечивал бы своевременную корректировку действий управляющего.

- Квалифицированный управленец не будет возражать против создания подобного органа, осознавая его позитивную роль.

Взаимная оценка

- Оценка собственником менеджера по достижениям, которые он демонстрирует в решении поставленных задач.

- Оценка менеджером задач, поставленных владельцем компании, и тех изменений, которые он (менеджер) предлагает и которыми управляет.

Результат сотрудничества

- Владелец ожидает от сотрудничества с наемным менеджером как минимум сохранения бизнеса и в идеале — его развития, повышения конкурентоспособности. Наемный менеджер рассчитывает на высокую компенсацию и поддержание своей профессиональной репутации. Поскольку эти цели взаимозависимы, то один должен, насколько возможно, способствовать другому в достижении цели.

Откуда же берется страх потерять менеджера, заставляющий собственника привязать его к фирме со владением?

Из результативности? Да. Ведь она заметна и другим, могут начать его искушать выгодными предложениями.

Из управляемости? Да. Могут искушать его, играя на самолюбии, разжигая его желание стать самостоятельным.

Из лояльности? Да. Ведь это лояльность. Только лояльность, а не личная преданность. Лояльный одной власти будет точно так же лоялен власти другой.

Между лояльностью и преданностью — тонкая грань. Лояльного делают сособственником, преданного — не обязательно. Ведь если он и так предан, зачем же его делать еще и сособственником?! Лояльность — это пре-

данность в рамках контракта. Но не более того.

Чем меньше результативный управляемый менеджер намекает на эти рамки, и чем острее хозяин сам их ощущает, тем больше у хозяина желание привязать к себе такого менеджера со владением. Конечно, менеджера могут сделать совладельцем и по другим причинам: по наивности, по неопытности, из-за тщеславия или безответственности хозяина.

Но это уже совсем другой разговор.

В завершение мы можем составить некий собирательный образ наемного менеджера. Наемный менеджер должен иметь хорошую репутацию, обладать аналитическими навыками, организаторскими способностями, талантом убеждения. Он не должен быть авторитарным, а должен уметь применять различные стили управления в зависимости от ситуации. Он должен иметь устойчиво позитивный настрой на восприятие окружающей среды; уметь чувствовать людей; быть лидером, имеющим признание большинства. Он может не быть специалистом в своей отрасли, но обязан знать всю технологическую цепочку своего предприятия, рынок, своих потребителей и т.д. Он должен быть обучаем и обязан постоянно повышать свое профессиональное мастерство. Ему должен быть присущ творческий подход к управлению.

Однажды в прессе мне попало «пророчество», которое, видимо, было высказано одним из нынешних владельцев бизнеса:

- И придет новый управленец,
- И будет он вездесущ,
- И станет управлять изменениями, как никто из ныне руководящих,
- И будет обладать он стратегическим видением перспективы и создавать команды,
- И объединит он воедино все модели менеджмента,
- И будет он молод и силен,
- И познают его учителя истину из его уст.

Хочу лишь добавить, что сотрудничество владельца и наемного менеджера может быть весьма позитивным. Совершенствование управления является хорошим ресурсом

для развития бизнеса и повышения его конкурентоспособности. Важно только «правильные вещи сделать правильно».

Список литературы

1. Владелец и управляющий: чье решение? Интервью руководителя службы персонала ОАО «Росгосстрах» И. Алиева (www.careerforum.ru)
2. Гончарук В. А. О передаче власти наемному менеджеру. (www.consult.webzone.ru)
3. Фалькевич Ю., Желвицкий Д. Отойти от дел владельцы компаний пока не могут//Ведомости. 2001. 16 апреля.
4. Константинов Г., Липсиц И., Филонович С. Как выбраться из ловушки молодости//Эксперт. 2002. № 5. 25 февраля.
5. Фомин И. Управляющие собственники: красивые — налево, умные — направо//«Офис». Киев, (www.officemag.kiev.ua) А также размещенное в статье интервью А. Перетяжко, президента СК «Скайд-Вест».
6. Тарасов В. Когда наемный менеджер преуспевающего предприятия может претендовать на партнерские отношения со стороны собственника? (www.tarassov.ee).
7. Щербаков Б. СНГ. Собственники и менеджеры — поиск формы существования. Выступление на семинаре «Менеджер и собственник», проведенном 21 февраля 2002 г. газетой «Ведомости» и компанией «Росэксперт» (www.skyfamily.ru)
8. Розин М., Чистова Е.. Владелец и управляющий//«Директор-инфо». 2002. № 36.
9. Время перемен. Стремительные карьеры новой эпохи. Подборка статей и интервью. iBusiness — журнал бизнес-технологий. Использовано интервью регионального менеджера Intel в странах Восточной Европы Ю. Тилиа, Дж. У. Ханта, вице-президента Port.ru Ю. Амосова.
10. Устюжанинов И. Глобализация, конкуренция и российский менеджмент. Уральское бюро консалтинга, г. Екатеринбург.
11. Воробьев С. Защита от государства//Эксперт. 1999. № 37. 4 октября.

Впервые опубликовано в журнале «Управление компанией», <http://www.rcb.ru>