

Как «отойти от дел»? Выход собственника из оперативного управления.

Часть 4. Передача управления как проект: основные этапы и результаты

Многие предприниматели, дойдя до определенного уровня развития собственной компании, начинают задумываться о выходе из оперативного управления. Для кого-то попытка передать управление заканчивалась неудачей и возвратом к старой модели, а иногда даже приводила к потере бизнеса.

В этой части статьи мы поговорим о том из каких этапов состоит проект передачи управления наемному менеджеру и какие результаты должны быть на каждом из этапов.

Как и любое серьезное изменение, передача управления – сложный и высокорисковый проект. Поэтому и проводить его необходимо с применением правил проектного управления:

1. Должны быть определены цели проекта и ключевые результаты после его завершения.
2. Определены основные этапы выполнения проекта и результаты каждого этапа.
3. Установлены итоговые сроки завершения всего проекта и сроки завершения каждого этапа.
4. Определены ключевые условия перехода на каждый последующий этап.
5. Описаны задачи, выполняемые сторонами на каждом этапе, и ответственность сторон.
6. Назначен руководитель проекта. Если собственник владеет компанией единолично руководителем данного проекта будет являться он сам. Если же собственников несколько, необходимо выбрать и утвердить одного, кто будет отвечать за координацию всех процессов по вводу наемного директора в должность.

Цели и ключевые результаты передачи управления

Цели и результаты передачи управления будут зависеть от выбранной Вами модели управления (*подробнее о моделях управления читайте в 1 части статьи*).

Целями передачи управления (естественно, речь идет об объективных целях) могут быть:

а) для модели управления развитием:

- полный выход собственников из оперативного управления;
- достижение наемным менеджером стратегических целей и показателей, утвержденных собственниками;

б) для модели управления инвестициями:

- достижение в заданные сроки финансовых показателей корпоративного уровня, установленных собственниками для данного бизнеса.

Результатами проекта передачи управления наемному менеджеру являются:

- зафиксированный круг обязанностей, полномочий и ответственности обеих сторон (собственника и наемного директора), соблюдение принятого распределения обеими сторонами;
- утвержденные собственником показатели оценки результативности работы наемного директора, достижение директором этих показателей или приближение к ним в среднесрочной перспективе (в течении года);

- утвержденный состав и показатели отчетности директора перед собственником, регулярное предоставление этой отчетности и прозрачность содержания отчетов для собственника;
- согласованные, принятые и соблюдаемые обеими сторонами правила взаимодействия: процедуры согласования и утверждения решений, сроки и периодичность отчетности и регулярного информирования, и т.п.;
- согласованная система мотивации наёмного менеджера за достижение утвержденных показателей, соблюдение утвержденных правил премирования.

Можно выделить несколько основных этапов, которые необходимо пройти собственнику совместно с наемным директором при передаче управления.

Таблица 1.
Основные этапы проекта по передаче управления собственнику наемному директору

Этап	Задачи собственника	Задачи наемного руководителя	Результаты
Этап 1. Подготовка	Выбрать модель управления Подготовить компанию к новой модели	-	Модель управления и позиция собственника по отношению к бизнесу
Этап 2. Определение требований к наемному руководителю	Определить перечень компетенций наемного руководителя в соответствии с моделью управления	-	Профиль требований Задание на поиск
Этап 3. Согласование правил взаимодействия и технологии ввода	Определить полномочия и ответственность руководителя. Этапы их передачи	Сформировать требования к информации и взаимодействию на начальном этапе	План ввода
Этап 4. Ввод в должность	Представить руководителя компании. Обеспечить статус и поддержку. Организовать доступ к информации. Регулярно получать обратную связь от руководителя и его прямых подчиненных	Изучить работу компании и представить первые результаты и план действий	Оценка ситуации и вопросы для уточнения
Этап 5. Уточнение целей	Оценить адекватность руководителя выбранной модели управления Оценить свою готовность к дальнейшему взаимодействию Поставить цели на второй этап	Представить свое видение. Согласовать позиции по взаимодействию	Уточненные правила взаимодействия Уточненные цели по управлению и развитию бизнеса

Этап	Задачи собственника	Задачи наемного руководителя	Результаты
Этап 6. Подготовка плана мероприятий	Утвердить план	Разработать план по достижению целей	План по достижению целей
Этап 7. Реализация плана мероприятий	Осуществлять контроль в соответствии с выбранной моделью управления	Исполнять план. Предоставлять регулярную отчетность	Отчетность управляющего
Этап 8. Завершение передачи управления	Подтверждение прохождения испытательного срока	Подтверждение готовности к работе с компанией	Выход собственника из оперативного управления

Этап 1. Подготовительный

Первым шагом владельцу бизнеса необходимо утвердиться в выбранной модели управления и формализовать ее в виде желаемых правил и регламентов взаимодействия с новым управляющим. Такие правила включают в себя обязанности и полномочия директора, зоны ответственности, структуру отчетов и их периодичность, основные показатели, которые должны предоставляться собственнику, процедуры принятия решений и утверждения предложений, предоставляемых наемным менеджером на утверждение собственнику.

Отдельным пунктом должны быть описаны полномочия и ответственность управляющего органа (в лице собственника или группы собственников, полностью или частично вышедших из управления). Этот тонкий момент позволяет обеспечить равновесие сторон и определенные партнерские отношения между профессиональным руководителем и владельцами, передающими управление бизнесом.

Результатом данного этапа будут описанные регламенты взаимодействия между будущим наемным руководителем и собственником.

Этап 2. Определение требований к наемному директору

Важным моментом при передаче управления является профессиональное и личностное соответствие управляющего той модели управления, которую выбрал собственник. Если модель управления выбрана и осознанно принята собственником, то именно второй этап является наиболее рискованным для успеха проекта.

В практике мне приходилось сталкиваться с двумя крайностями, обе из которых были критичными и приводили к неудаче.

Первая заключалась в том, что владельцы, выбирая **модель управления развитием**, предъявляли завышенные требования к профессиональному уровню и личностной самодостаточности директора. Они хотели видеть высокого профессионала, способного самостоятельно решать все задачи. Естественным следствием таких требований являлась высокая автономность и хорошие лидерские качества наемного управляющего. Он сразу же пытался расширить предложенные рамки и взять на себя полное управление бизнесом, включая и стратегическое развитие. Т.е. реализовать модель управления инвестициями. Результатом становилась борьба за полномочия и неудовлетворенность обеих сторон.

Вторая крайность выглядела обратным образом. Склоняясь к **модели управления инвестициями**, собственник выбирал наемного директора по принципу «доверия» и «личной симпатии». Зачастую, из своих знакомых, по рекомендации друзей, кого-то из собственных

руководителей, «подающих надежды». Как правило, такой специалист не обладал достаточной автономией и харизмой, чтобы полностью и самостоятельно реализовывать свою волю. Он был склонен советоваться с собственником, откладывать сложные решения. Особенно критичным такой подход становился в ситуации, когда наемный руководитель брался на антикризисное управление убыточным или низкоэффективным бизнесом. Следствие такой ошибки - вовлечение собственника в управление (от которого он так хотел отойти) либо потеря бизнеса из-за убытков/не принятых вовремя решений.

Результат этого этапа – описанный профиль требований к наемному директору¹.

Этап 3. Согласование правил работы и планирование входа в компанию

После завершения этапа 2 стартует процесс поиска и отбора кандидатов, который я осознанно опускаю, так как это не является целью данной статьи. После того, как выбран наемный руководитель, необходимо согласовать с ним регламенты и правила взаимодействия. По сути, на этом этапе происходит окончательный прием директора на работу, заключение с ним «внутреннего контракта» -- согласование правил работы и получение согласия работать в этой модели управления и по этим правилам.

Кроме того, на данном этапе:

1. Проговариваются цели, которые собственник ставит перед наемным менеджером в долгосрочной перспективе (расширение рынка, увеличение прибыли, рост оборотов или сокращение издержек и т.п.), и оговаривается последовательность действий, которые необходимо выполнить директору для составления плана по достижению целей.
2. Составляется совместный план по вводу наемного директора в должность, определяются ключевые результаты каждого этапа, сроки, точки контроля, степень вовлеченности собственника, ресурсы и информация, необходимые с его стороны. Этот процесс требует обоюдного участия и согласования сторон, поскольку личные особенности, прошлый опыт и знания директора потребуют разных технологий и тактики взаимодействия в адаптационном процессе.
3. Отдельным пунктом разграничиваются полномочия, ответственность, доступ к информации, и фиксируются ожидаемые результаты от наемного директора на период испытательного срока. Для должности такого уровня испытательный срок может быть разбит на две части:
 - в течение первой части (которая может длиться от нескольких месяцев до полугода) важно убедиться, что по своим знаниям, личностным и морально-этическим качествам управляющий соответствует требованиям бизнеса и ему в принципе можно доверять.
 - во второй части проверяются бизнес навыки наемного руководителя, способность эффективно применять свои знания и достигать поставленных собственником результатов.

Уровень полномочий и ответственности, права наемного директора на разных фазах должны быть разными и передаваться постепенно. Это позволит снизить риски при выходе собственника из управления бизнесом.

Результатом данного этапа будет внутренний контракт между собственником и наемным руководителем на период испытательного срока и после его окончания.

¹ О том, каким критериям должен соответствовать управляющий в зависимости от выбранной модели управления и целей собственника будет посвящена отдельная статья.

Этап 4. Ввод в должность

Этот, на первый взгляд, простой момент, играет решающую роль в проекте передачи управления. И именно здесь происходит первая проверка собственника на его истинную готовность передать часть управления другому человеку. Ввод в должность предполагает выполнение ряда действий:

- оформление статуса наемного директора (заключение с ним договора, регистрация его в соответствующих юридических документах и т.п.)
- представление нового руководителя сотрудникам компании
- обеспечение доступа управляющему ко всем необходимым документам, помещениям, отчетности и пр., передача оперативных контактов с бизнес-партнерами компании

Оформление статуса наемного директора. Здесь могут возникать различные коллизии. Например, владелец компании, опасаясь передачи власти, оставляет в регистрационных документах в должности директора фирмы себя либо своего родственника (близкого друга и т.п.). Как следствие, наемный директор, обладая декларируемыми полномочиями, остается «на коротком поводке» и со связанными руками. Любое значимое решение, требующее генеральной подписи, приводит к целому ритуалу. Передача управления формально происходит, фактически же мало что меняется.

Чтобы снизить риски для собственника и при этом передать реальные полномочия необходимо еще на этапе планирования определиться:

- в какое юридическое лицо (если их несколько) будет оптимально зарегистрировать наемного директора;
- когда наемный директор будет внесен в регистрационные документы: сразу, по истечении испытательного срока, при достижении определенных промежуточных целей и пр.

Представление нового управляющего сотрудникам компании -- еще один важный момент ввода в должность. Если собственник считает достаточным издать приказ о назначении генерального директора и познакомить его с несколькими ключевыми руководителями – это глубокое заблуждение. Необходимо обеспечить принятие и признание наемного управляющего всеми ключевыми сотрудниками компании. В первую очередь – основными руководителями и основными специалистами. Поддержка со стороны собственника, личное представление нового директора с описанием его полномочий придает дополнительный вес и значимость происходящим изменениям, повышает внимание персонала к будущим решениям управляющего.

Процедуры представления могут быть различными: от общего собрания руководителей, до персонального знакомства. Ключевым условием является личное участие собственника (или основных собственников), трансляция им поддержки в отношении наемного директора, подтверждение передаваемых полномочий и статуса.

Обеспечение собственником доступа ко всем документам, информации, контактам (в соответствии с тем, как это было определено в модели управления и согласованных правилах взаимодействия) третье условие полноценного ввода управляющего в должность. Например, необходимо позаботиться о том, чтобы:

- руководитель был зарегистрирован в информационной системе с правом доступа необходимым бизнес- процессам и отчетам. Возможно, на период испытательного срока, часть информации будет закрыта или представлена не полностью (это вполне понятно и объяснимо), но те данные, которые нужны директору для понимания ситуации и достижения поставленных целей, должны быть ему доступны;
- у него была полная информация о том, где и у кого можно получить требуемые документы и отчеты, сотрудники были проинформированы о необходимости предоставлять их по требованию нового директора;

- и т.п.

Также важно позаботиться о том, чтобы у наемного управляющего был отдельный полноценный кабинет, соответствующий его статусу. Особенно если собственник выбрал модель управления развитием и продолжает регулярно присутствовать в офисе.

Эти на первый взгляд простые задачи часто упускаются из виду или решаются в момент, когда наемный руководитель сталкивается с ними, как с проблемой. Последствия такого упущения - потеря имиджа и статуса нового руководителя в глазах сотрудников, отсутствие его лояльности. Того самого фактора, который многие собственники формулируют как «быть частью компании».

Результат этого этапа сложно измерить, но его можно сформулировать как «принятие наемного директора сотрудниками».

Этап 5. Первые результаты. Уточнение целей

Опыт показывает, что после того, как новый управляющий приступил к работе, у него возникает собственное видение того, как нужно развивать компанию. И зачастую оно отличается от видения собственника. Именно поэтому необходимо выделение специального этапа, для их анализа и корректировки договоренностей.

Наиболее частые претензии к наемному директору, возникающие у владельцев после выхода из оперативного управления, звучат следующим образом «он делает не то, принимает не те решения, не в тех направлениях и пр.», «я ожидал других результатов». Зачастую, причина таких несоответствий не в низком профессионализме руководителя и даже не в его индивидуальных особенностях и картине мира. Просто, изучая работу компании изнутри, он получает дополнительную информацию о ее проблемах, особенностях выполнения бизнес-процессов и пр., которая вносит коррективы в изначально согласованные с собственником цели, планы и показатели.

Для устранения этого противоречия необходимо повторное согласование целей, которые ставит владелец перед наемным директором, и ожиданий от его работы после того, как директор познакомится с компанией изнутри.

Изучение работы компании на практике и формирование предложений по достижению целей, озвученных собственником изначально, или внесение корректировок/изменение целей – задача, которая может являться результатом первой части испытательного срока для наемного менеджера. Она позволяет собственнику еще раз перепроверить, насколько видение ситуации, цели и приоритеты, нового директора соответствуют его личной системе координат. С другой стороны, наемный руководитель также перепроверяет, насколько его взгляд на управление данной компанией принимается собственником.

В случае серьезных противоречий, возможно обе стороны честно признаются в том, что просто не подходят друг другу, и спокойно разойдутся. И это будет гораздо более эффективно, нежели накопление взаимных претензий, переходящее в острый или затяжной конфликт.

Результатом этого этапа могут быть либо утвержденные обеими сторонами цели, поставленные собственником перед наемным управляющим, либо расторжение контракта.

Этап 6. Подготовка и согласование плана мероприятий для достижения поставленных собственником целей

Первая часть испытательного срока окончена и этот этап является началом полноценной работы наемного руководителя в новой роли. Здесь проверяется то, насколько директор соответствует поставленным задачам по своим профессиональным навыкам:

- способность оценить адекватность поставленных собственником целей текущей ситуации в компании, имеющимся ресурсам, внешнему окружению;

- умение определить перечень и выстроить последовательность внешних и внутриорганизационных мероприятий, которые нужно реализовать для достижения целей;
- способность взять на себя ответственность за принятие серьезных бизнес-решений.

На этом этапе происходит проверка и того, насколько собственник готов следовать принятой им модели управления: отдать полномочия, позволить проводить вмешательство и корректировки в существующую модель бизнеса. И если у собственника возникает сопротивление предлагаемому плану или недоверие, тому может быть две причины:

- субъективная причина -- собственник не готов передавать управление и недоверие -- это первый сигнал к тому, чтобы перепроверить себя: а действительно ли я готов передать управление?
- объективная причина -- недостаточный профессионализм управляющего - нечеткость или нелогичность представленного плана, неспособность аргументировать те или иные действия.

Важно разобраться в ситуации и понять, на самом деле лежит в основе сопротивления. Если причина в первом, возможно имеет смысл отказаться на время от передачи управления или делать это более постепенно, через подготовку преемника. Но это уже совсем другая история.

Результаты данного этапа:

- утвержденный собственником или группой собственников план мероприятий и бюджет на его реализацию (в случае модели управления развитием);
- только бюджет (если речь идет о модели управления инвестициями).

Этап 7. Исполнение плана

Как это ни парадоксально, но начало исполнения директором утвержденного плана является продолжением проекта по передаче управления. На этом этапе происходит полноценный выход собственника из управления бизнесом и вхождение в управление со стороны наемного руководителя.

Здесь перепроверяется:

- способность собственника соблюдать принятые договоренности и не вмешиваться в те сферы работы бизнеса, которые он передал управляющему;
- способность наёмного директора соблюдать принятые регламенты и процедуры, своевременно информировать собственника, предоставлять отчеты по утвержденной форме и пр.;
- способность наемного директора достигать поставленных промежуточных целей и показателей, утвержденных собственником. По сути, его соответствие профессиональным требованиям;
- умение управляющего установить полноценный контакт с компанией: выстроить адекватное взаимодействие с руководителями и ключевыми специалистами, завоевать авторитет.

Происходит «притирка» наёмного директора и компании.

Результатом этого этапа является взаимная удовлетворенность сторон:

- собственника - соответствием управляющего его ожиданиям и поставленным задачам;
- директора - соблюдением договоренностей, которые были ему озвучены на входе.

Этап 8. Завершение проекта и переход к регулярному управлению

Проект по передаче управления наемному менеджеру необходимо закрыть, и этому посвящен последний этап. В ходе него окончательно подтверждается (или не подтверждается) доверие собственника к профессионализму наемного менеджера и происходит завершение второй части испытательного срока. Когда это делать – каждый раз решается индивидуально, исходя из конкретной ситуации. Успешным завершением проекта по передаче управления можно считать одновременное выполнение нескольких условий:

- достижение или частичное достижение наемным директором целей и задач, утвержденных в плане;
- удовлетворенность обеих сторон (собственника и управляющего) сотрудничеством;
- соответствие показателей отчетности, предоставляемой наемным руководителем, реальному положению дел в компании. Это проверяется через процедуру управленческого аудита, которая была описана ранее.

Заключение, а что же дальше?

В четырех статьях цикла мы описали основные подходы и проблемы, которые возникают у собственников, при передаче управления наемному менеджеру. Проблем и трудностей на этом пути не мало. Однако вспомним, что потребность в полной или частичной передаче управления возникает у собственников на определенном этапе развития их бизнеса и на основе изменения их собственных целей и интересов.

Как любое серьезное изменение, передача управления может дать компании много новых возможностей, открыть «второе дыхание» и новые горизонты. Ряд консультантов даже рекомендуют периодически вливать «новую кровь» в систему управления компанией.

Важно определиться, действительно ли Вам нужно передавать управление наемному руководителю, что это может дать Вашей компании и Вам лично, а что Вы можете потерять.

Но если передача управления успешно состоялась, необходимо развивать успех -- продолжать поддерживать ту модель управления, которую собственник выбрал для себя, реализовывать новые возможности, которые у него появились. И при этом не забывать про систему регулярного независимого контроля о которой я писала в 3 части статьи.

Успешного вам бизнеса!