

Журнал «Управление компанией», 10, 2006г. стр.20

Цитата:

**Если владелец не видит иного выхода,
кроме как передать какую-то долю
бизнеса наемному менеджеру,
это говорит об одном: бизнес-процессы
не формализованы.**

**Когда нет системы, появляются
«незаменимые люди», которые могут
потребовать что угодно.**

Владимир Любаров, владелец и президент корпорации «Индустрия интеллекта»

В инвестиционной компании «Кинто» руководству и сотрудникам сегодня принадлежит около 60% акций. Зачем это нужно ключевым владельцам? «Компания пережила разные этапы, - говорит ее совладелец и президент Сергей Оксанич. - Был крупный внешний акционер (его акции мы выкупили), был период, когда я почти единолично контролировал весь бизнес. Но сегодняшняя форма существования бизнеса, основанная на передаче сотрудникам части собственности, мне кажется наиболее здоровой. Я осознаю все риски, порождаемые присутствием в компании менеджеров-совладельцев, более того - иду на это сознательно. Кто-то выбирает модель семейного бизнеса, я выбираю модель партнерскую. Это зависит от характера человека, который строит бизнес, от его мировоззрения. Все имеет свои плюсы и минусы: можно жить в клетке, можно - в лесу, и намного здоровее тот, кому удастся выжить в лесу - он всегда должен быть в отличной форме. Чтобы в коллективе не укоренилась самоуспокоенность и компания "бодрствовала", должна быть адекватная реакция на внешние и внутренние "раздражители", в том числе и на ошибки первого лица. Процент ничего не решает. Нужен баланс интересов. С получением

существенной доли в бизнесе должно меняться видение себя и компании. Должно быть самоуважение и взаимоуважение. На этом нужно строить партнерство».

Как сотрудники становятся акционерами? В «Кинто» на сегодняшний день из 90 сотрудников 40 - ее акционеры. «Был период, когда мы просто раздавали акции, - продолжает Сергей Оксанич. - Владеющий акциями сотрудник мог оставить их себе или продать компании, если решил покинуть ее. Позже мы от такой практики отказались и ввели систему ежегодного премирования: каждый сотрудник по итогам года получает вознаграждение - либо деньгами, либо на такую же сумму акциями компании. В наших инвестиционных проектах мы тоже всегда стремимся найти модель, при которой возглавивший его менеджер со временем может увеличить свою долю в этом бизнесе. Например, можно предварительно оговорить, что его бонус (процент от прибыли, которую принесет проект) будет стартовым капиталом для приобретения дополнительной доли в бизнесе. Я считаю, что только такой механизм позволяет привлекать людей, нацеленных на стратегические решения, а иначе мы подталкиваем человека к обкрадыванию компании».

Надо сказать, что такая модель наиболее целесообразна для публичной компании либо компании, которая собирается стать таковой в недалеком будущем. К примеру, «Кинто» в течение ближайших трех лет планирует выйти на IPO. Таким образом, владение долей в бизнесе становится мощным мотиватором для персонала - развивать компанию, тем самым увеличивая стоимость своих активов.

Те же компании, чьи владельцы планируют как можно дольше оставаться у руля и передавать свой бизнес по наследству - в общем классический частный бизнес - от игр в партнерство вряд ли выиграют. Когда последнее слово всегда и во всем остается за владельцем (более того, он желает контролировать и выработку, и воплощение решений), идея поделиться бизнесом с наемным управленцем зачастую оборачивается разочарованием - у обеих сторон.

«Если компания является закрытой и круг ее акционеров ограничен, на мой взгляд, нецелесообразно делать наемного менеджера акционером, - убежден

владелец инвестиционной компании "Тект" Вадим Гриб. - Когда основной акционер возглавляет компанию (все управление сосредоточено в одних руках), он сам же несет ответственность за принимаемые решения. Это его капитал. Он рискует, понимая, что в случае чего - навредил себе сам. Если же появляется менеджер-акционер, он тоже пытается реализовать свои идеи, амбиции (потому что работает и на компанию, и на собственный капитал). Конфликты в такой ситуации неизбежны».

Но более того - жизнь меняется: сегодня одни задачи, завтра - другие, на каждом этапе развития компании появляются новые требования к управляющему. Менеджеры не работают вечно - рано или поздно их приходится менять. «С наемным менеджером можно просто расстаться по итогам года (из прибыли) - такое расставание безболезненно для компании, - говорит Дмитрий Сапунов, совладелец компании по ШЕСТЬ МЫСЛЕЙ О ПРАВИЛЬНОМ УХОДЕ

Юлия Плиева, генеральный директор консалтинговой компании Apple Consulting:

1. Наемный менеджер не должен быть "клоном" владельца. Часто владельцы уверены, что они самые лучшие и никто их заменить в компании не сможет. Поэтому, желая отойти от бизнеса, ищут себе замену, руководствуясь принципом «делай, как я!» Однако владелец и менеджер - принципиально разные позиции, и занимать их должны разные (по складу ума, знаниям и умениям) люди.

2. Если хозяин бизнеса решил сделать топ-менеджера совладельцем (какую бы форму он для этого ни избрал), такая роль не должна быть номинальной. Очень многие делают по сути номинальными владельцами долей доверенных людей, и если по каким-то причинам эти люди вынуждены покинуть компанию, то они просто отдают свою долю ни за какие деньги. Осознание этого вряд ли будет мотивировать человека на достижение значительных результатов.

3. Начиная новый проект, позаботьтесь о том, чтобы его руководитель был мотивирован к достижению поставленных целей. Работа по проектам нашей компании основывается на принципе: практически 90% гонорара за реализацию

проекта зависят от достижения конкретного финансового результата. И так же должна строиться система вознаграждения наемных топ-менеджеров, принимающих участие в этом проекте.

Владимир Бузмаков, президент консалтинговой компании «Супремум»:

4. Решение уходить должно быть окончательным и бесповоротным. Часто можно встретить собственника, который отдает свой бизнес в руки наемному менеджеру, а потом через месяц возвращается, потому что, по его мнению, «бардак полный». Менеджера выгоняет и снова берет все в свои руки... И так три, четыре раза подряд. Если такая ситуация повторяется, это означает: владелец до конца не осознает, что по сути он не хочет никому ничего передавать. То есть желание отойти - только декларативное, а на самом деле он не мыслит себя без своего бизнеса. От подобных метаний бизнес только страдает.

5. Нужно осознавать, что наемный менеджер может использовать вашу компанию как трамплин для собственного бизнеса. Такой управленец беспрепятственно заимствует готовую технологию и ноу-хау, обучается и при этом еще зарабатывает неплохие деньги – это очень привлекательно, к тому же позволяет быстро шагать вверх. С другой стороны, если бизнес построен по схеме: менеджер отработал свое, потом наняли другого, а прежний ушел «дальше» - может, тогда и не стоит задумываться над системой мотивации, которая «привязывала» бы человека к компании?

6. После того как владелец ушел, его вмешательство в оперативную деятельность компании недопустимо. Перед тем как передать бизнес в руки наемному менеджеру, владелец должен позаботиться о том, чтобы систематизировать бизнес, выстроить нечто вроде «механистической системы», работающей предсказуемым образом. Любое вмешательство владельца в деятельность этой системы приведет к негативным последствиям. Если собственник хочет иметь систему, которая будет функционировать без него, он должен создавать эту систему, а не подменять своими действиями ее работу.