



«Крепкий орешек»: «Владелец и топ-менеджер: кто есть кто?»

Представление участников

Вячеслав Нехороших: Работал в банках на руководящих позициях свыше шести лет в области риск-менеджмента. Очень интересно поучаствовать в сегодняшней дискуссии. Думаю, будет освещено много проблем, с которыми мне предстоит столкнуться.

Елена Сидоренко: Генеральный директор и собственник компании АСК. Проблема отношений собственника и «топа» вечна. Хотела бы услышать мнение коллег и конструктивные предложения по ее решению.

Людмила Богуш: Значит, проблема есть?

Елена Сидоренко: Безусловно. Собственников может быть несколько, и не всегда они могут наладить коммуникацию между собой, не говоря уже о наемном директоре.

Инна Гоцулай: Менеджер по персоналу компании, сотрудничающей с операторами мобильной связи. Я здесь без определенного запроса, но завтра буду проводить конкурс на топ-менеджера, так что тема актуальна.

Ицхак Пинтосевич: Тренер, собственник. Здесь, потому что меня пригласили. Знаю, что будут интересные люди.

Анна Деда: Директор по маркетингу. Занимаюсь маркетингом и PR компании Isaac Pintosevich, меня живо интересует тема сегодняшней дискуссии.

Ирина Иванец: Коммерческий директор «АВТ. Бавария». У нас есть партнеры, которые одновременно являются собственниками и менеджерами. Вопрос взаимодействия менеджеров и владельцев для меня достаточно болезненный, так как хозяева в некоторой степени мешают развитию собственной фирмы. Интересно мнение коллег, побывавших в подобной ситуации.

Людмила Богуш: Действительно, есть ситуации, когда владельцам сложно работать с наемными директорами. А бывает, что топ-менеджеры не могут сработаться с собственниками. Или же последним сложно договориться между собой.

У меня на тренингах люди пишут, чего хотят добиться. 80% хотят открыть собственный бизнес. Но при этом большинство собственников задается вопросом: как заставить наемных сотрудников работать?

Персоналу в этой ситуации проще: сидишь себе работаешь, тебя заставляют. А ты можешь не включаться в эту игру. Выходит, руководители больше пекутся о сотрудниках, чем наоборот.

На моих тренингах люди ассоциируют собственное дело со свободой: ими никто не командует. Но когда становишься собственником, то снизу появляется столько руководителей, которых нужно вдохновлять и мотивировать!

Однажды ко мне приехал человек, являвшийся на тот момент топ-менеджером одной достаточно крупной украинской компании. Она конкурирует на рынке Украины с **Philips**. Этот человек запросил коучинг по управлению людьми и мотивацией для своего владельца.





Для меня, как собственника бизнеса, было странно, что человек, имеющий миллионный бизнес, не умеет мотивировать и управлять. Когда я приехала, выяснилось, что конфликт в другом. С наступлением кризиса «топы» потребовали систему мотивации. Владелец сказал, что она не будет работать. Управленцы – обладатели MBA – заявили, что знают, как правильно мотивировать, и владелец согласился. Через несколько месяцев результатов все еще не было, и собственник сказал, что нужно привлечь специалиста по мотивации: сначала разобраться, как правильно, а потом принимать решения.

Когда я приехала, оказалось, что владелец не видел, что происходит в бизнесе. Например, систему статистик. И когда он досконально разобрался во всем, менеджер, заказавший ему коучинг, был уволен. Эта ситуация не единична.

Передаю слово **Александр Недбаеву**, управляющему и владельцу рекламного холдинга CHECKPOINT GROUP, который согласился сегодня быть спикером.

Выступление

Александр Недбаев: Я скажу коротко, надеюсь, вы все подключитесь к обсуждению. Начали мы в 2005 году. Я был учредителем, генеральным, коммерческим, финансовым директором... В общем, всеми директорами – мы начинали вдвоем. Я всегда считал себя гениальным, на все руки мастером. Но, проработав так некоторое время, понял, что в каких-то областях сам себя торможу: не хватает знаний. Да и на все сразу меня не хватит. Когда я нанял креативного директора, в этом направлении все пошло отлично. Потом набрал дизайнеров, людей на производственные и руководящие посты. Именно в этих областях дела стали идти лучше и лучше. Моя основная идея: необходимо разделять «владельчество»: гениальную идею от нормального, правильного менеджмента.

Обсуждение

София Лещишина: Насколько я понимаю, сейчас мы не говорим о ваших убеждениях – владельцев очень много. Мы говорим о тех компаниях, где есть живые конкретные хозяева – один, два, пять, до десяти, и люди, которых топ-менеджмент видел хотя бы раз в жизни. В прошлом году в Украину приезжал Аспенский университет. Они отобрали всего человек сорок по очень жестким параметрам. Туда попала моя подруга. Она вернулась задумчивая, дня два молчала, а потом сказала: «Глобальная проблема Украины в том, что сознание наших людей настолько низкое, что говорить о том, что у нас вообще существует какой-то структурированный бизнес, невозможно!» По признанной в мире классификации четырех категорий менеджеров, сотрудник, считающийся у нас менеджером самой высокой категории, даже с MBA, в мировом глобальном понятии в лучшем случае – задачный, программный менеджер.

Программный менеджер – это кассир. Владелец или «топ» прописывает ему инструкцию, тот заучивает и все.

Людмила Богуш: То есть, запрограммированный?

Лещишина София: Да!

Задачный менеджер – это вообще чудо! Это человек, которому можно ставить какие-то задачи, но приблизительно так. Ваня, берешь эту папку, несешь к Василию Петровичу, отдаешь папку ему. Если Василия Петровича нет, приносишь папку обратно. Ты все понял? Повтори. Если через 15 минут его нет, нужно бить тревогу. Если брать наш топ-менеджмент в массе, за исключением присутствующих, конечно, по мировым стандартам мы все находимся на уровне задачного менеджмента. Поэтому





говорить сегодня о проблеме отношений владельцев и «топов» стоит только в том случае, если мы имеем в виду украинские компании. А тянуть все на себе просто невозможно.

Александр Недбаев: Я считаю, что главное – это технологии. Владелец – это постановщик цели. Он дает стратегию. Дальше должны работать технологии как структура, последовательность действий. Тогда все хорошо.

Вячеслав Нехороших: Кем вы работали перед тем, как основать собственный бизнес?

Александр Недбаев: Филологом, преподавателем французского языка и зарубежной литературы. С третьего курса – региональным координатором швейцарского ТВ в Украине.

Вячеслав Нехороших: Если у вас с третьего курса такой опыт работы, то вполне можно было спрогнозировать, что у вас будет старт бизнеса и вы действительно сможете координировать работу профессионалов.

Хочу заметить: существует и другой вариант развития. Есть люди, которые в принципе никогда ничем не занимались, кроме работы на себя. Они начинали с одного, потом переходили на другое, вступали в какие-то третьи взаимоотношения. И поскольку профессионализма у них не было, они нанимали менеджеров, но пытались их контролировать и тормозили развитие бизнеса. Есть люди, которые были «топами» в крупных компаниях. Они отделились, создали свой бизнес, наняли управленцев и стали говорить с ними на одном языке. Есть «топы», которые подходят определенным типам собственников, есть также различные виды собственников. Считаю, что проблема в том, что необходимо понимать, кто твой собственник, и на каком языке с ним говорить, да и вообще, возможно ли это.

Людмила Богуш: Что значит, «понимать, кто собственник»?

Вячеслав Нехороших: Как говорится, если ты выбрал собственника, к нему никаких претензий нельзя предъявлять: ты выбрал свой жизненный путь.

Павел Гришин: Вы имеете в виду психотипы Юнга? Банальная классика.

Вячеслав Нехороших: С Юнгом не знаком, к сожалению.

Павел Гришин: По этой типологии, если ты правильно классифицировал, то счастье тебе на работе обеспечено!

Вячеслав Нехороших: Нет, не обеспечено. Вопрос заключается в том что, достигая определенного статуса, собственник решает расширяться. Начитавшись книжек, Тома Питерса, например, владелец видит, что ему уже нужен HR. Однако он может нанять человека, не понимая, что конкретно ему от специалиста нужно. И владелец пытается контролировать то, что не нужно контролировать.

София Лещишина: Основная технология успеха компании «СКС», принадлежащей Ахметову, проста как угол дома. Она позволяет, во-первых продвигать бизнес; во-вторых соблюдать интересы собственников; в-третьих, делать счастливыми топ-менеджеров.

При открытии нового направления бизнеса нанимается очень дорогостоящий специалист, лучший на мировом рынке. Как правило, иностранный. Ему дается компенсация больше, чем он мог получить в своей стране. Этот человек работает по контракту год или два. Он, как истинный профессионал, приносит с собой технологию. По окончании его контракта на эту позицию нанимают молодого, амбициозного, но очень низкооплачиваемого специалиста из наших соотечественников. На протяжении





двух-трех лет он работает по этой технологии, принося свежую кровь и идеи. Суммарный ФОТ за 3-4 года составляет нормальную среднюю зарплату украинского менеджера. Через три года молодой специалист получает запись о том, что он – менеджер «СКМ», он счастлив и уходит. И снова круг повторяется.

Вячеслав Нехороших: Хотите, расскажу, как это происходит в компаниях средней руки? Нанимается хороший дорогой финансовый директор, который потом каким-то образом становится владельцем 25% компании. Ахметов один на всю Украину. Не всем доступны эти методы!

София Лещишина: Я считаю, что на любом уровне бизнеса доступны эти методы.

Людмила Богуш: Просто на каждом уровне своя категория самых лучших и самых дорогих.

София Лещишина: Я знаю еще одну схему управление людьми. Ее применяет украинский олигарх, народный депутат, владелец огромного строительного бизнеса.

Раз в неделю или раз в месяц к нему приходят нанятые им управленцы, которые ведут те или иные проекты, с отчетом. Это стандартный лист формата А4, отпечатанный 12 или 14 размером шрифта. На нем указаны суммы с кратким пояснением, к ним прилагается финансовый отчет, выраженный в записках, чеках.

Он усаживает своего менеджера напротив, выбирает любую бумагу из этой кипы документов – причем методом «тыка» – и смотрит. Например, «обивка двери туалета дерматином».

Смета обивки двери

№	Использованные материалы	Количество	Цена
1	Дерматин	2 кв. м	10 грн
2	Гвозди	2 пачки	15 грн
3	Работа Васи		3 грн

Он говорит с менеджером, поднимает трубку, набирает первый попавшийся номер телефона. Отвечает, например, Вася Мухин, сантехник.

Собственник говорит: «Давай быстренько за десять минут выясни, сколько мне дерматина необходимо, чтобы обить дверь туалета, сколько он стоит, сколько необходимо гвоздей, сколько они стоят, и перезвони мне через пять минут». Потом он набирает свою секретаршу. Ту же задачу ставит ей. Потом мимо двери проходит его заместитель, владелец дает ему аналогичное задание. Через пять минут он собирает информацию, и если оказывается, что на эту дверь в туалете идет не два, а один метр дерматина, не две, а одна пачка гвоздей, то менеджера сразу же увольняют!

Людмила Богуш: Оптимизация расходов.

София Лещишина: Не оптимизация, а система контроля.





Людмила Богуш: И никаких высоких технологий. Я делала тренинг для сети магазинов спортивной одежды. Перед тренингом мы просто поставили видеокамеры во всех салонах и записывали все, что происходит, причем все сотрудники знали об этом. Но через полчаса они забывали о съемке! Директора салонов никогда не видели, что делают продавцы во время отсутствия менеджера или администратора. Когда заходили покупатели, все продавцы просто отворачивались, начиная перебирать вешалки или делать что-то еще.

София Лецишина: В 1995 году в Киеве открылся первый салон строительной техники «Домострой». В помещении магазина в углу находилась металлическая лестница на второй этаж, где были офисы «топов» и владельцев. Один из собственников тихонечко садился на лестницу, и когда он видел, что продавцы собираются больше двух, стрелял им в попы солью. Через два дня продавцы перемещались по залу перебежками, они не разговаривали. Компания успешная.

Людмила Богуш: Давайте все же вернемся к теме собрания. Насколько я понимаю, у нас есть несколько линий:

- как владельцу заставить топ-менеджера правильно работать?
- как топ-менеджеру заставить владельца не мешать?
- как вести себя владельцу, чтобы вообще заставить кого-то работать вместо себя?

София Лецишина: Какая головка, такой и хвостик. Не бывает так, чтобы головка была щучки, а хвостик карасика. Всегда необходимо искать укрупненную первопричину. Такой владелец, такая и компания. Если в организацию, у которой мордочка щучки, попадет топ-менеджер с хвостиком карасика, даже если это очень образованный карасик, он там не уживется. Для того, чтобы перекроить владельца, надо нарастить большую критическую массу единомышленников-управленцев. Но это не всегда ведет к успеху. Мировых примеров, где компания добивалась успеха с влиятельным владельцем, значительно больше, чем компаний, где «топы» меняли мировоззрение собственника.

Для того, чтобы конфликта не было, необходимо быть не инфантильным человеком. Поэтому когда нанимаете, берите под себя. Если вам и ними:

- комфортно;
- свободно;
- если они разделяют вашу точку зрения;
- если вы видите, что ваши энергетика схожи.

Если вы человека берете за послушной список, но он вам неприятен, то шансов, что вы с ним сработаетесь, очень мало. Если это «топ» с оборотом больше 10 миллионов, то он покажет результаты не раньше, чем через шесть месяцев. А если до 10 миллионов, то трех месяцев достаточно.

Людмила Богуш: В компании «Бас и Групп» есть такое требование: новый руководитель не имеет права принимать никаких решений, отличных от решений предыдущего руководителя, три месяца. Он не должен делать хуже! Ведь в бизнесе тоже может быть такое, что топ-менеджер смотрит на компанию, как на собственность.





София Лецишина: Я знаю женщину, ей 53 года, стратег по жизни, проработала 12 лет в компании в Procter & Gamble, но совершенно невыносимая – вопрос об увольнении стоял каждый день! Но другого такого стратега найти было нереально. Яркий конфликт владельца и «топа»! Случайно решили конфликт. Возле нее посадили мальчика-метросексуала 23 лет. И наступила тишина! Она его нянчит, а он смотрит ей в рот. У них любовь, как у мамы и сына.

Павел Гришин: Это вопрос психологии чистой воды. У славян вопрос ментальности и психологического взаимодействия, к сожалению или к счастью, является первостепенным. Иностранцы очень четко ставят планы. Есть показатели, бюджет, капитализация, а дальше система взаимодействий между учредителем и персоналом.

В организации редко можно жить в любви и согласии. Если тобой начинают управлять технологиями аля НЛП, то, как только ты их просекаешь, все. Вопрос закрыт! Тебе наплевать на уровень и результаты.

Виктория Пасечник: Можно ли сделать этот процесс бесконечным, чтобы никто не просек?

Людмила Богуш: НЛП – это просто технология: если делать это, получится вот это. Иногда может быть конфликт. Если ты берешь технологию, и она тебе подходит, то никто не будет чувствовать дискомфорта и неестественности.

Виктория Пасечник: Вам не кажется, коллеги, что сейчас уровень психологии настолько развит, что все «топы» раскусывают в два счета эти техники?

Людмила Богуш: Есть газета «Все о бухгалтерском учете». Ее владелец просто приходил и говорил: все плохо, я не знаю, что делать. И мы взвизвались в едином порыве, чтобы спасти компанию. Она существует до сих пор. Вот такой подход собственника.

Виктория Пасечник: Может, у него просто команда меняется гармонично?

Людмила Богуш: Абсолютно верно!

Лецишина София: Очень важна энергетика полов. Знаю, что в одной организации перед приездом собственника девушки губы красили. И как только он поставил вместо себя женщину и отошел от дел, бизнес начал сыпаться.

Людмила Богуш: Он просто поймал фишку.

София Лецишина: Проблема – в низком сознании. И в совершенно различных психологических и материальных целях, которые преследуют «топы» и владельцы. Что наемному управленцу важно?

Ответ из зала: Деньги...

София Лецишина: Правильно. Статус, власть. Владельцу что важно?

Ответы из зала: Развитие бизнеса, самореализация.

София Лецишина: Нанимая «топа», мы понимаем, что наверняка он не дурак. Но почему-то многие наемные директора зачастую считают дураком собственника. Нельзя владельцу подходить нечистоплотно к наемному работнику и при этом требовать от него полной отдачи и чистоплотности.

Павел Гришин: Это чертовски правильно. Предельно правильная система бонусов, предельно чистые правила игры – это основа бизнеса.





Волошина Марина: У меня вопрос: как донести идею до топ-менеджера, чтобы он не просто отработывал, а сам ее нес?

Павел Гришин: Она должна быть очень четко формализована. Все должно быть конкретизировано на понятном для «топа» языке.

№.	Вид конкретизации
1.	В цифрах
2.	В образах
3.	В рисунках
4.	В графиках
5.	В диаграммах

Людмила Богуш: Есть люди, которые хотят заразиться идеей. Когда человек приходит, он делает это почему-то.

София Лещишина: Необходимо говорить, говорить и еще раз говорить. На стене написать, в ПК повесить как заставку. Добавлю, что профессионализм наемного директора – это умение вытянуть из собственника, чего он хочет.

Ирина Иванец: Как управленцу заставить владельца задуматься, зашевелится?

Людмила Богуш: Если учредитель не захочет, его никто не заставит. Топ-менеджер может потерять только работу, а владелец, теряя бизнес, лишается части жизни. Создать новый бизнес, гораздо сложнее, чем найти другую работу.

Анастасия Казар: Возникает другой вопрос. Все говорят, что необходимо контролировать. Каков должен быть зазор этого контроля, если выбирать между авторитарным стилем управления и демократическим? Как найти золотую середину?

Павел Гришин: Вы спрашиваете о формуле любви, ее не существует.

Вячеслав Нехороших: Мне очень понравилась работа **Ицхака Адизеса**. Он пишет, что демократия должна присутствовать в компании только тогда, когда идет процесс «творчества». В период «реализации» должна быть диктатура.

Людмила Богуш: Мы стремимся нанимать профессиональных директоров. А профессионалы дорожат своим имиджем. Они знают, какие вопросы задавать, чтобы предложить такое решение, которое устроит собственника на все 100%.

София Лещишина: Есть очень хорошая методика подбора продавцов. Я кладу перед соискателем листик бумаг и прошу нарисовать идеальное рабочее место. Если на рисунке только стол, ПК и цветок, я его на работу не беру. Нанимаю только тех, кто нарисовал еще и покупателей. И таких методик множество.





BogushTime
бизнес как часы

тренинги
семинары
корпоративное обучение

Резюме я читаю с увлечений. Если я нанимаю финансового директора, а у него хобби – путешествия, йога и психология, то зачем мне финдиректор-психолог? Вот если бы у него в хобби было указано чтение «Financial Times», просмотр бизнес-новостей, я понимаю, – человек этим живет. Что любим, тому и время отдаем. Если человек любит свою работу, то это обязательно найдет отражение в его хобби.

Итоги

Людмила Богуш: Можно сделать выводы, что отношения топ-менеджера и владельца схожи с семейными. Необходимо себе выбирать и управленца, и владельца. Если человек любит работу, которую вы делаете, то тогда вы попали в яблочко. И последнее – нужно уметь договариваться.

