

# «Собственник и наемный менеджер в управлении компанией»

Спикер: **Камалов Рустэм Фаридович**

Председатель ассоциации  
«Профессиональные участники Рынка  
Недвижимости Республики Башкортостан»

Ген. Директор Агентства Недвижимости «САН»

Сот: 8-90-33-111-999

E- mail: [kamalov@san1933.ru](mailto:kamalov@san1933.ru)

[www.san1933.ru](http://www.san1933.ru)

# О передаче власти наемному менеджеру

В современных компаниях передача власти наемному менеджеру происходит в 4-х основных случаях:

- ✓ перестройка функциональной структуры в децентрализованный холдинг.
- ✓ планы начать совершенно новый бизнес
- ✓ уход в «правительство» (администрацию, думу);
- ✓ владелец бизнеса живёт или намеревается жить за границей;

# Заклятые друзья или партнеры?

Проблема отношений собственников и наемных менеджеров успела приобрести такой же хрестоматийный характер как проблема в взаимоотношений отцов и детей. В теории логика конфликта собственника и менеджера выглядит так:

Собственник старается добиться максимизации прибыли и при этом избежать риска неверных решений

Менеджер же старается максимально полно использовать ресурс эксперта при решении задач и тем самым увеличить полномочия и размер вознаграждения .

# Передача власти

Практика передачи управления компанией наемному менеджеру много сложнее и запутаннее.

Кроме задачи увеличения прибыли, в реальности возникает необходимость построить доверительные отношения между владельцем бизнеса и наемным руководителем, создать разумную и эффективную систему контроля.

Собственник	Менеджер
Заинтересован в будущем	Сконцентрирован на настоящем
Заинтересован в преобразованиях	Предпочитает стабильность
Строит долгосрочные планы	Краткосрочные
Думает «Зачем?»	«Почему?»
Умеет делегировать власть	Предпочитает контролировать
Знает , как упростить	Нравится сложность
Использует свою интуицию	Полагается на логику
Обладает широким кругозором, включающие социальные проблемы	Больше занят корпоративными вопросами

# Заинтересованы в будущем



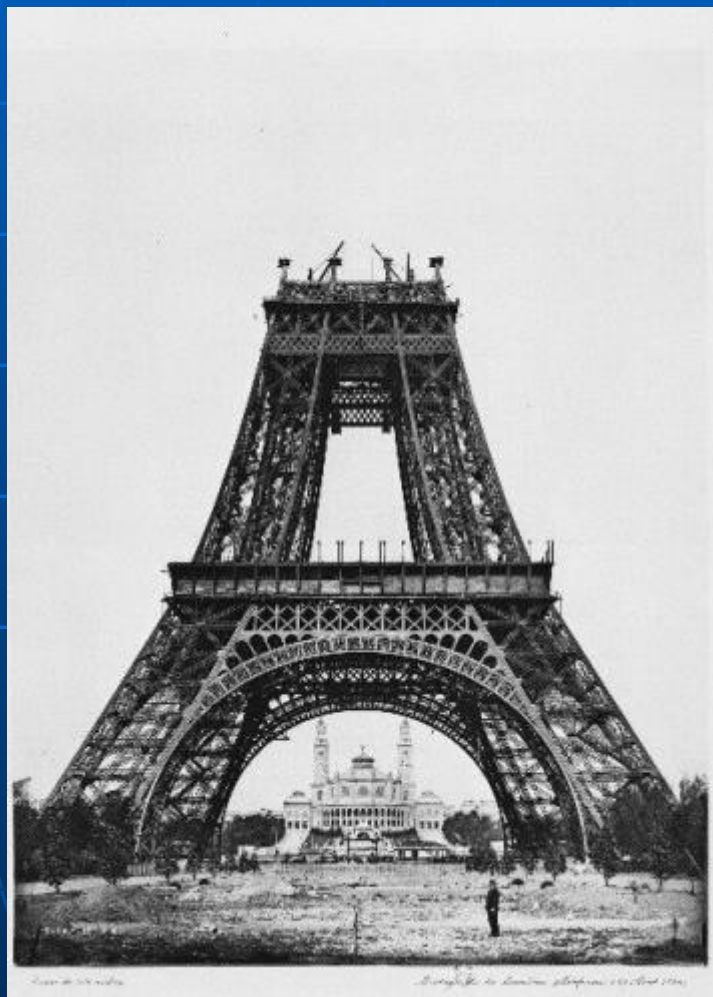
# Заинтересован в преобразованиях

Предприниматель способен стать успешным , если осознает необходимость изменить себя соответствующим образом.

На проблему предпринимателя нужно посмотреть с человеческой точки зрения. В какой-то момент компания вырастает и становится чем-то большим, чем просто детище предпринимателя. В этот момент нужно очень четко осознать необходимость изменений.

Причем , в первую очередь должен изменяться сам предприниматель, а как известно, самый трудный объект для изменения – это ты сам.

# Строит долгосрочные планы



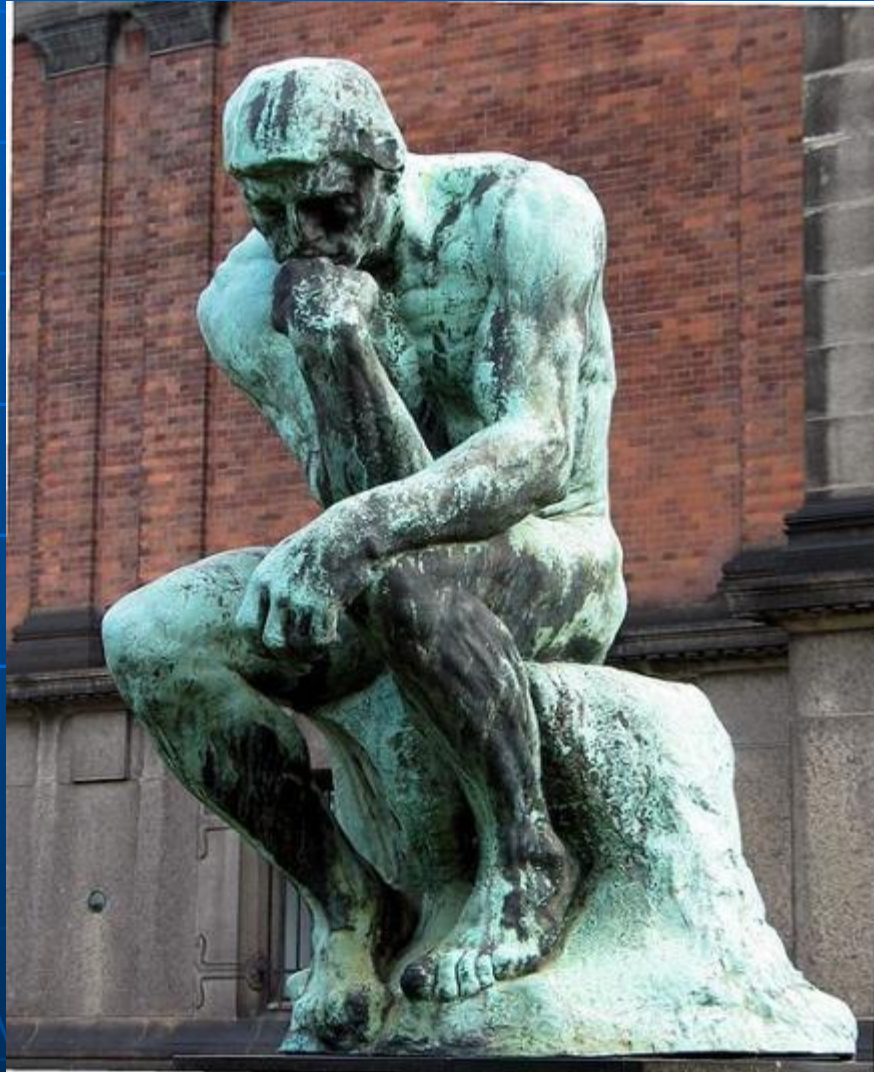


# Занят видением

Проблема собственника ,состоит в том, что найти готового профессионала для управления своим бизнесом сложно - их просто мало.

Наемные менеджеры верхнего уровня как класс только появляются . Отсюда вытекает проблема : в системе « собственник- совет директоров - наемный управляющий», нет четких принятых правил совместной работы и разрешения возможных конфликтов.

Думает «зачем?»



## Собственник:

- ✓ Умеет делегировать власть
- ✓ Знает как упростить
- ✓ Использует свою интуицию
- ✓ Обладает широким кругозором,  
включающие социальные понятия

# Менеджер

- ✓ Сконцентрирован на настоящем
- ✓ Предпочитает стабильность
- ✓ Краткосрочные планы
- ✓ Задается вопросом «Почему?»
- ✓ Предпочитает контроль
- ✓ Нравится сложность
- ✓ Полагается на логику
- ✓ Больше занят корпоративными вопросами

## Что хочет собственник?

Высвобождение для более масштабных дел

Приглашая наемного управляющего , собственник хочет получить услугу , которая позволит снять с себя бремя принятия решений , встреч с людьми и т.д.

Ему нужен профессионал , который сможет управлять созданным механизмом для зарабатывания денег и заставит бизнес крутиться быстрее. Собственнику, чтобы спокойно передать бизнес управляющему, важно знать , что тот действует неопасным для него образом.

# Задачи собственника

*Всегда примерно одинаковы:*

- ✓ Делегировать менеджеру достаточную ответственность, чтобы бизнес продолжал жить и развиваться, не требуя пошагового управления со стороны владельца;
- ✓ Передать необходимые полномочия, позволяющие менеджеру реализовать позитивные стратегии, но не «угробоить» дело
- ✓ Сохранить за собой контроль с возможностью блокировки опасных действий

# Вывод:

В общем и целом, передача власти – позитивный шаг в развитии предприятия, позволяющий получить преимущества.

В частности, – это всегда рискованная операция, требующая индивидуальных довольно точных решений.

Проблема не столько в видении, как это должно функционировать в налаженном режиме, сколько в самой наладке, затрагивающей интересы различных групп. Следует отметить, что две наиболее распространенных шаблонных схемы передачи власти неэффективны.

# 1 способ передачи полномочий:

Вариант предварительно прописать цели, планы, должностные инструкции и график рабочего времени для всей структуры (с помощью, например, консалтинговой компании), с последующим подбором менеджера, «который все это реализует», проваливается по целому ряду причин.

Главная из них та, что предприятию не нужна мертвая схема, эффективная лишь на момент создания, и отстающая от рынка с каждым прожитым днем.

Для успешного управления менеджер должен менять правила. Получив схему, менеджер следует ее канонам или несет двойную ответственность: за успех самостоятельно предпринятых действий и за нарушение прописанных правил. Обычно он выбирает легкий путь.



## 2 вариант передачи полномочий:

Состоит в выдаче уже работающему на фирме менеджеру самых общих указаний типа: «бизнес должен развиваться» и «приносить прибыль».

Предполагается, что новый директор имеет верное представление о путях этого развития и величине прибыли. На самом деле, в восьми из десяти случаев, менеджер считает достаточным на порядок меньший доход, чем имеет в виду собственник, а правильность выбранного пути ставят под сомнения результаты.

Интуитивные представления собственника переданы быть не могут, а значит, менеджер получает карт-бланш на эксперименты с когда-то успешным бизнесом.

## Чтобы составить более эффективную схему рассмотрим некоторые реалии передачи власти в современных компаниях.

Когда менеджер выбран, и его согласие получено, необходимо определиться с целями

В данном случае недостаточно извлечь из сейфа папку с корпоративными документами и, наскоро отредактировав «чуть устаревший» меморандум, торжественно вручить его новому президенту.

Суть в том, что назначается не исполнитель, а организатор

# Поведение менеджера

Поведение менеджера, принимающего власть, в большинстве случаев подчиняется определенному алгоритму. Менеджер сначала пытается опротестовать расходы общих служб, отнесенные на него по тем или иным соображениям.

Т.к. любое деление условно, а передел способен принести немедленный результат, собственнику приходится выдержать жаркую баталию, чтобы отстоять заданные процедуры.

Затем менеджер обращает взор на затраты своего подразделения, которыми может распоряжаться сам. Примечательно, что владелец обычно опасается увеличения расходов структур тогда как менеджер начинает излишне экономить.

Первым его движением является попытка сократить рекламу (и здесь очень сложно убедить его не рубить сук, на котором сидит). Иногда рассматривается вопрос снижения заработных плат, что крайне опасно на этапе передачи власти.

После месяца - трех адаптации менеджер, наконец, понимает, что повысить. Если, например, речь идет об управлении результативностью фирмы можно только на рынке, и начинает заниматься делом, ради которого был поставлен — рыночным развитием предприятия. (В последнюю очередь этот путь прорабатывается потому, что он наиболее труден).

# Делегирование

Кроме бизнес - планирования (а также процедур подготовки, утверждения, коррекции целей, стратегий, бюджета) для успешного делегирования необходимо четко прописанные полномочия и ответственность собственника и менеджера.

Требуется решить полтора десятка вопросов, например, об утверждении заместителей и финансовых специалистов, задействовать подчиненных для открытия новых бизнесов, порядок аудита и управленческого контроля, и т.д. Этот документ обычно разрабатывает собственник, т.к. при этом он понимает, какие берет обязательства. Их впоследствии придется выдерживать.

# Вывод

Собственнику и менеджеру надо условиться, что наемный топ-менеджер продает только собственное умение вести дела в построении и налаживании эффективного бизнеса, при известных ему и принятых рынком внешних факторах (конкуренция, законодательство, правила поведения).

Он продает навыки, опыт, знания, что только и составляет его стоимость. Он не продает себя как человека, и требовать от него относиться к бизнесу как к своему собственному неверно. Он должен быть, безусловно, ответствен, честен, эффективен, но продает он всего лишь функцию, а не свою жизнь.

На сегодняшнем этапе развития риэлторского бизнеса в России собственник должен умело и успешно использовать административный ресурс, владеть обширными связями в госаппарате, силовых структурах, уметь разговаривать и договариваться с равными себе по статусу, компаниями застройщиков и потребителей его услуг.

От наемного менеджера ожидать таких же связей и такого же влияния на всех вышеперечисленные структуры невозможно

# Как уходить правильно?

Необходимо определить порядок передачи управления наемному менеджеру:

- ✓ Степень участия владельца в управлении компанией
- ✓ Распределение ответственности в принятии решений между собственником и наемным менеджером.
- ✓ Характер взаимодействия владельца с управляющим.
- ✓ Требования к опыту, знаниям, квалификации и личностным качествам наемного директора.

Передача оперативного руководства не означает, что собственник перестает контролировать свой бизнес.

В материалах, посвященных проблеме построения отношений собственника и наемного менеджера особо выделяются две возможных модели отношения собственника к бизнесу, системно отличающиеся друг от друга: управление развитием и управление инвестициями.



# Управление развитием

Собственник передает наемному директору оперативное руководство компанией, оставляя за собой управление стратегическим развитием и стоимостью бизнеса.

## В этом случае:

- ✓ Владельцы не входят в правление компании и не занимают никаких должностей.
- ✓ Первое лицо фирмы (управляющий, генеральный директор и т. п.) нанимается не из числа собственников.
- ✓ Владельцы выбирают и утверждают планы развития компании, бюджеты и условия привлечения инвестиций из тех вариантов, которые для них разрабатывает управляющий

# Управление инвестициями

## Собственник должен:

- ✓ Выбрать направления развития компании.
- ✓ Утвердить бюджет — основной деятельности и новых проектов.
- ✓ Своевременно принять решения об изменении стратегии и направлений развития бизнеса.
- ✓ Определить политику в отношении дополнительных инвестиций в развитие компании.

В случае выбора данной модели собственник должен делегировать наемному директору все функции, связанные с оперативным управлением деятельностью риэлторской компании, и полномочия, необходимые для их осуществления, а также для реализации проектов развития в рамках утвержденной стратегии (например, для открытия новых риэлторских офисов на рынке).

# Наемный менеджер должен:

- ✓ Добиваться результатов, определенных планом развития и бюджетом компании.
- ✓ Выстраивать работу фирмы в целом и ее отдельных направлений, координировать их действия.
- ✓ Осуществлять оперативное руководство текущей деятельностью.
- ✓ Отслеживать изменения во внешней среде и внутри компании и своевременно информировать владельцев о необходимости преобразований.
- ✓ Предоставлять собственникам своевременную, полную и достоверную информацию, необходимую для контроля и принятия решений. Обеспечивать сохранность репутации, деловых связей и стоимости бизнеса, переданных владельцами в управление.

Благодарю за внимание!

Удачи и терпения!!!