**АЛЕКСАНДР МИХАЛЁВ: РАБОТА НАД ОШИБКАМИ**

В нашей стране энергетика является прибыльным бизнесом, причём бизнесом, закрытым, в котором нет случайных людей. Акционерами таких компаний, как правило являются банки и бывшие топ-менеджеры, при приватизации компаний сумевшие получить контроль над определёнными пакетами акций  – очень опытные люди, которых не удивишь красивой историей про перспективы стратегического развития.   
   Назначение на должность генерального директора в такой компании имеет огромное значение для целых регионов, поэтому решение по кандидату согласовывается как минимум полгода и не только с акционерами энергетической компании. Всех потенциальных кандидатов рассматривают «под увеличительным стеклом» взвешивая плюсы и минусы.   
   Поэтому подход акционеров крупной (!) энергетической компании к такому важному вопросу как назначение на должность генерального директора Петра Ситкова только после первого общения профессиональным не назовешь.   
   Для того, чтобы предусмотреть риски банкротства компании её акционерам следовало:  
1.  Назначить исполняющего обязанности генерального директора энергетической компании. (Как правило это самый профессиональный заместитель генерального директора)  
2. Поставить перед и.о. генерального директора задачу организовать конкурс на замещение вакантной должности генерального директора, обратившись не в одно, а в несколько известных кадровых агентств, для снижения риска сговора недобросовестного работника агентства с потенциальным кандидатом не совсем удовлетворяющим требованиям работодателя.   
3. Утвердить график отчета и.о. генерального директора перед акционерами о проделанной в этом направлении работе.  
   И.о. генерального директора от лица акционеров должен был:  
- организовать работу директора по персоналу энергетической компании;  
- контролировать процесс поиска соискателей кадровыми агентствами;  
- проводить предварительные собеседования и отсев кандидатов;  
- параллельно, совместно с директором по персоналу, рассмотреть кандидатуры наиболее подходящих кандидатов на должность генерального директора из числа успешно зарекомендовавших себя руководителей аналогичных энергетических компаний в этом или соседнем городе (регионе) и подать свои предложения акционерам;  
- докладывать акционерам о проделанной работе по поиску кандидатуры на пост генерального директора, согласно утвержденного графика.  
   По моему мнению акционеры энергетической компании при приеме на работу нового генерального директора допустили следующие ошибки:  
1. Не организовали проведение конкурса на замещение вакантной должности генерального директора энергетической компании остановившись на одном кандидате.  
2. Не проверили послужной список Петра Ситкова:   
- где он обучался?  
- в каких компаниях работал, на каких должностях, под чьим руководством?  
- как себя зарекомендовал?  
- как характеризуется?  
- как о нем отзываются руководители, подчинённые, служба безопасности?  
3. Не установили для Петра Ситкова испытательного срока (3-6 месяцев).  
4. Не контролировали работу Петра Ситкова в должности генерального директора, не интересовались квартальными и полугодовыми отчётами о деятельности компании.  
5. Не увязали в контракте выплату бонусов и премий генеральному директору с экономическими результатами его работы.  
6. Приняв решение об увольнении Петра Ситкова не отозвали у него право подписи документов, тем самым позволив ему отпустить всех (!) заместителей, да ещё и с «золотыми парашютами».  
7. Не назначили кандидатуру для приемки дел у Петра Ситкова.  
Этих ошибок можно было избежать при выполнении следующих условий:  
1. Акционеры должны были делегировать полномочия по организации конкурса на замещение вакантной должности генерального директора энергетической компании профессионалам: производственнику (самому профессиональному заместителю генерального директора компании) и кадровику (директору по персоналу).  
2. Лицам, ответственным за проведение конкурса от компании следовало   
- наладить работу с несколькими известными кадровыми агентствами;  
- не ограничиваться одним предложенным кандидатом;  
- рассмотреть кандидатуры наиболее подходящих кандидатов на должность генерального директора из числа успешно зарекомендовавших себя руководителей аналогичных энергетических компаний из этого или соседнего города (региона) и подать свои предложения акционерам энергетической компании;  
- проверить послужной список Петра Ситкова (где он обучался; в каких компаниях работал, на каких должностях, под чьим руководством; как себя зарекомендовал, как характеризуется; как о нем отзываются руководители, подчинённые, служба безопасности?)  
- навести справки о кандидате Петре Ситкове в профессиональной среде (аналогичные энергетические компании, региональная энергетическая комиссия, контролирующие органы), сети Интернет и т.д.   
3. Установить Петру Ситкову испытательный срок.(3-6 месяцев   
4. Утвердить бизнес-план энергетической компании. Установить контрольные даты - вехи, при последовательном наступлении которых энергетическая компания должна достигать определённых результатов, либо выйти на определённые показатели.   
5. Контролировать работу Петра Ситкова в должности генерального директора, исполнение бизнес-плана, выполнение контрольных вех, квартальные и полугодовые  отчёты компании и т.д.   
6. Внести в контракт с генеральным директором пункт о выплате бонусов и премий генеральному директору в соответствии с экономическими результатами его работы.  
7. При принятии решения об увольнении Петра Ситкова отозвать у него право подписи документов.  
8. Провести совещание с заместителями генерального директора о путях выхода из кризиса, не позволять им увольняться до назначения нового генерального директора и оценки вклада каждого из заместителей в развал компании.  
9. Назначить кандидатуру и.о. генерального директора для приемки дел у Петра Ситкова.

**Автор решения:** Михалёв Александр

**БОРИС ЗВЕРЕВ: «ПРИЛЕТАЮ Я КАК-ТО НА ТАИТИ...»(С)**

Почему-то мне этот директор напомнил попугая Кешу из мультика "Возращение блудного попугая". Чем? Да, наверное тем, что встречалось мне немало таких деятелей, которые очень успешно себя продают - обладая замечательными (до белой зависти окружающих) навыками самопрезентации, харизмой (увы, только в пределах этой самой самопрезентации), умением красиво говорить и излагать радужные планы и рассказывать сказки. Впрочем, до Кеши был другой персонаж... Который шахматную столицу вселенной предлагал в одном небольшом городке создать :)  
  
В общем-то, смысл один. Слушатели (акционеры в данном кейсе) "купились" на красивые речи и радужные перспективы.   
  
Какие же были ошибки?  
1. Генеральный директор - это "исполнительная власть", т.е. он должен в большей степени отвечать за реализацию стратегии, нежели за её разработку. Отсюда - ошибка № 2:  
2. Генеральный директор должен обладать необходимыми навыками, знаниями, опытом - и прежде всего, в части реализации стратегии, обладать харизмой лидера, навыки организатора, и иметь хороший послужной список в данном виде деятельности (на уровне директората аналогичных компаний), и совсем неплохо, если из той же отрасли - хоть немного, но специфику отрасли знать надо (в идеале - если вырос с нижних чинов этой отрасли). Более того, такой директор должен иметь два образования: первое - техническое (желательно - по специальности отрасли), второе - менеджмент (и совсем не обязательно - МБА).   
3. Генеральный директор должен отвечать за результаты своей деятельности (точнее, за достижения компании) по поставленным стратегическим целям, к которым должна быть привязана его мотивация (бонусы, премии, "парашют"). А ему бонусы на результаты не "завязали", что неверно.  
4. Конкурс на такую должность обязательно нужен, и хотя бы два кандидата (но не более трёх). Желательно, чтобы их предоставило не одно КА, а два, или даже три   
5. Контракт с КА - полагаю, за "миллионника" КА получит такой гешефт, что рекламации спустя год при неблагоприятном исходе им будут... не важны. Поэтому контракт с КА должен предусматривать два транша оплаты: первый, 20% - за принятого кандидата, 80% - через год, но только если кандидат оказался успешным. И ничего - для КА, которое нашло "пустого кандидата" (ну или совсем копейки за факт поиска и привода кандидата). Бонус для КА - например, 10% от годового дохода будущего гендира (от миллиона долларов - хорошая сумма получается).  
6. У акционеров, судя по всему, отсутствовало чёткое представление, куда и как они хотят двигаться. Т.е. стратегия. Поэтому и "повелись" на красивую сказку о светлом будущем.  
  
Как можно было предусмотреть подобные риски?    
Подобная схема построения отношений с наёмным директоратом практически гарантирует похожие ситуации: отсутствие мотивирования на финансовые результаты и возможность "парашюта" для топов стимулирует их бездействие: премии и отступные всё равно получат. Эта схема изначально порочна, и применяя её, акционерам следовало бы взвесить все pro et contra.  
  
Как можно было избежать рисков и ошибок?  
Необходимо было провести подготовительную работу, а не пустить всё на самотёк. Особенно, в части увязки ответственности КА за качество кандидата, и в часте мотивирования самого кандидата. И более формально, конечно, подойти к оценке кандидата при приёме на работу.  
  
  
Как следовало поступить акционерам?  
  
1. Разработкой стратегических целей (отвечающих SMART) должны были бы заниматься профессионалы (лучше всего - внешние консультанты из заслуживающей доверия консалтинговой компании), и к моменту найма директора у акционеров должен был быть готовый (и утверждённый ими) стратегический план развития компании, а гендир мог доложить при трудоустройстве своё видение его реализации.   
2. Схема оплаты работы гендира должна быть обязательно привязана к результатам. Причём в его случае, годовой бонус должен составлять не менее 40% совокупного обещанного контрактом дохода, в обязательной привязке к финансовым результатам компании (как больше нравится акционерам - к капитализации, или к прибыли).  
3. Нужно было привлечь два КА на конкурсной основе для подбора альтернативных кандидатов, привязав бонус КА за успешного кандидата к его эффективности (например, как предложено выше).  
4. Увольнение в данном случае - самый лёгкий исход. Акционерам следовало бы не увольнять генерального директора, тем более - не дать уйти остальным топам, а заставить исправить положение. Нанять аудиторов, и выявить нанесённый ущерб, предупредив директора, что доведение предприятия до банкротства равносильно нанесению ущерба, применив "для острастки" ст. 232 и 233 ТК РФ, а также ст. 196 (преднамеренное банкротство) и 201 УК РФ.  
5. Ну и на будущее - акционерам стоит подстраховаться и сделать контракты с топами таким образом, чтобы они не получили "золотые парашюты" в случае неудовлетворительных результатов деятельности компании.

**Автор решения:** Зверев Борис

**ВЛАДИМИР ЩЕЛКАНОВ: РЕШЕНИЕ**

Судя по всему, собственники устранились совсем от управления компанией, доверившись непроверенному кандидату, оставив за собой только функцию наблюдателя с периодичностью "раз в год".  
Во-первых, как такового выбора кандидатов не было. Решение принималось на эмоциональном уровне. "Взяли просто потому, что понравился". Необходимо было провести конкурс с не менее чем 3 достойных кандидатов.  
Стоило провести ассессмент, оценить сильные и слабые стороны, и в зависимости от этого осуществлять текущий контроль, уделяя особое внимание тем направлениям, которые у кандидата реализованы наименее успешно, возможно даже привлечь консультантов для формирования команды (если кандидат отличный оратор и стратег, но недостаточно силен как человек, реализующий решения и администратор, ему в пару необходимы люди с сильными качествами администратора и «деятеля»). Не лишним было поинтересоваться у кадрового агентства, каким образом происходил отбор данного кандидата, собирались ли рекомендации с предыдущих мест работы, проводилась ли оценка достижений возглавляемых им компаний/подразделений.  
Несмотря на столь высокую позицию и уровень ответственности, собственники должны были регулярно получать полную картину происходящего в компании, оставляя за собой право вмешаться в оперативное управление (требовать реализации поставленных конкретных задач с отчетом). Возможные инструменты – создание наблюдательного совета, с функциями ежемесячной оценки деятельности генерального директора и выдачи рекомендаций по внесению корректировки в текущее управление. При неудовлетворительных результатах – созыв совета директоров.  
Кроме стратегического плана - должен быть оперативной, с разбивкой по кварталам, месяцам, соответственно это и должны быть точки промежуточного контроля с оценкой как количественных и качественных достижений намеченных планов.  
Непонятна система финансового контроля, позволившая осуществить столь существенные выплаты. Обязательно должна быть система контроля выполнения бюджета по доходам и расходам, соответственно при превышении бюджета расходов (по статьям) согласование данного превышения должно происходить с участием собственников.  
Кроме того, по факту выплаты генеральным директором самому себе выходного пособия, превышающего установленного договором или трудовым кодексом, можно подать в суд, т.к. все выплаты генеральному директору (включая выплаты при расторжении договора) должны быть прописаны в трудовом договоре, и их самостоятельное увеличение может быть оспорено в суде и наступить предусмотренная законом ответственность.   
Отсутствовала мотивация на достижение результатов – фиксированный оклад и бонусы выплачивались независимо от результатов деятельности.  
Мотивация должна быть не только для генерального директора, но и его замов.

**Автор решения:** Щелканов Владимир