**РАВИЛЬ АББАСОВ: А ВАС Я ПОПРОШУ ОСТАТЬСЯ...**

Новый директор конечно же поступил очень опрометчиво уволив НR'а, но что случилось то случилось. ситуацию можно было бы предотвратить. я бы предложил следующее:  
1. новому директору стоило проконсультироваться со старым директором касательно персонала компании, кого он считает  цеными сотрудниками, а кого на его взгляд можно было бы сократить;  
2. обратится в рекрутинговое агенство с целью подбора квалифицированного персонала.То что Татьяна нашла ценные кадры, не говорит о том что их больше нет. надо просто тщательнее искать;  
3. Организовать банкет или какое-либо мероприятие для ключевых  клиентов компании, познакомится с ними лично, узнать чем именно их привлекает компания, чтобы они изменили в деловых отношениях и так далее;  
4.предложить ценным кадрам, которые собрались вслед за Татьяной более высокую зп, бонусы, пересмотреть соц.пакет и прочее. как говорит мой брат "человеку всегда можно сделать ТАКОЕ предложение, от которого он не сможет отказаться". это просто вопрос цены.

**ТАТЬЯНА ЯКУШЕВИЧ: НЕВЕРНЫЙ ХОД КОНЕМ**

Естественно, что новый директор допустил ошибку тогда, когда к нему закралась мысль упразднить должность HR-менеджера. Татьяна Шпилькина с таким энтузиазмом создавало свое "детище" - новую команду молодых и талантливых выпускников, а он со своей стороны так присек ее деятельность. Обычно, когда все отлично безконфликтно работает, дает большие результаты - так на корню не рушат, "убирая крупное звено в цепи". В крайнем случае, если должность HR-менеджера была неактуальной, надо было дать возможность Татьяне реализоваться в другом отделе в качестве менеджера. Так просто достойные кадры не теряют!!! Предложив ей должность уборщицы, он ее унизил, и человек, достижения которого не были оценены, естественно ушел. Причем ушел не просто так, а перетянув с собой свое же творение - "готовую команду работать". Такого характера ошибку практически невозможно исправить, .... только путем публичного извинения перед работником, признания своей вины и несостоятельности в качестве руководителя.

**ИВАН КИРПИЧЕНКОВ: ОШИБКА ДИРЕКТОРА**

Ошибок у директора было 3:  
  
1) он недооценил возможности своего кадровика;  
2) сократив ее должность, он проблему отсутствия контроля за сотрудниками не решил.  
3) увольнение через вакансию "уборщицы"  
Исправление:  
  
Необходимо идти от обратного - почему кадровик, перейдя на новое место работы сумел переманить к себе из процветающей на тот момент фирмы ключевых сотрудников? видимо ее авторитет в прошлом колективе был настолько высок, что люди готовы были на многое ради такого человека (поменять место работы - ответственный шаг и делать его ради не пойми кого нормальный человек просто бы не стал).  
Конечно в идеале директору необходимо было выявить реально ключевого человека в компании и попытаться с ним найти общий язык (хотя бы на первое время, чтобы детально разобраться в окружающей обстановке), а уже через определенное время начать подминать под себя кадры, например: ввести обязательное личное собеседование с вновь приходящими сотрудниками; возможно со временем стоило заменить людей, которых наняла кадровик на своих, более преданных, но ОБЯЗАТЕЛЬНО делать это надо было бы постепенно и незаметно. таким образом уже через несколько лет директор бы реально сам мог владеть ситуаций и тогда уже решать - нужен им "ХР-менеджер" или нет. и конечно не стоило увольнять такого ценного сотрудника через предложение вакансии "уборщицы" - это унижает чувство собственного достоинства любого человека и такой человек способен на месть, что мы и можем наблюдать в данном случае. Выплатив бы данному сотруднику 2 оклада и по-человечески с ней пообщавшись далеко не факт, что история закончилась бы иначе, но по крайней мере риски такого неблагоприятного исхода были бы на много ниже.

**ВИКТОР КУЛЕШОВ: РЕШЕНИЕ**

Какую ошибку допустил новый директор, и как можно было ее исправить?  
В первую очередь данный директор оскорбил сотрудника предложив занять должность уборщицы, что на мой  взгляд не допустимо  и  говорит о его не профессионализме. Это является  основной роковой ошибкой так как Татьяна была своего рода локомотивом для этой организации.Далее последовали последствия не правильного управленческого решения, а именно уход оставшейся части сотрудников которые формировали команду единомышленником и выполняли основную работу в организации.   
Если говорить о том как можно было эту ситуацию исправить, то лучше использовать терминологию предотвратить или не допустить. Это и является ключевыми словами  в этой ситуации, а так как это не произошло была запущена необратимая реакция.   
Как нужно было поступить новому директору?  
Ознакомиться детально с жизнедеятельностью организации,  сделать кадровую революцию если это необходимо с учетом возможных последствий.

**ЖАНБУЛАТ ЖАНАДИЛОВ: УХОДЯ – УХОДИ**

Ошибка нового директора компании в том что упразднили должность HR менеджера, даже не посоветовавшись с директором по персоналу, так как команду профессиональных менеджеров подобрала она. Даже если компания истытывала временные трудности по необходимости содержания персонала HR, нужно было предложить должность сотрудника по подбору кадров временно с последующим восстановлением в прежней должности при достижении приемлемых результатов для возможности содержать HR менеджера.

**АЛЕКСАНДР ИСАКОВ: НЕ ВИДИШЬ ДАЛЬШЕ СВОЕГО НОСА**

Ошибки все, конечно, не поверхности. Во-первых, необходимо было, при приобретении готового бизнеса, изучить историю организации, её жизненных циклов, тех обстоятельств, которые способствовали не только удержаться фирме на плаву, но и выйти на принципиально новый уровень. Сразу можно было бы выяснить, что не малую роль во всем сыграла команда, с которой был приобретен бизнес. А выявить лидера вообще не составляло труда. Татьяне Шпилькиной все молодые специалисты оказывали такой кредит доверия, о котором любое руководство только мечтает. Так, она предоставила каждому из них возможность самореализоваться при том, что у них не было опыта в практической деятельности.   
Расстаться с Татьяной надо было иначе. Конечно, для этого необходимо было более значительное время, чтобы та связь, которая существовала между специалистами и менеджером по персоналу ослабла. Может надо было заинтересовать работников этого проекта новыми возможностями, идеями, чтобы они загорелись вновь. И чтобы они знали , что это их труд и усердие помогает достигать упехов в работе,а не помощь в удачном трудоустройстве со стороны Татьяны.

**СЕРГЕЙ ТИМОФЕЕВ: НОВАЯ ДОЛЖНОСТЬ ДЛЯ ТАТЬЯНЫ**

1.    Главная ошибка нового директора в том, что он не ознакомился с личными делами хотя бы руководителей и ведущих специалистов Компании.  Если бы он это сделал, то обратил бы внимание на то, что все они (и Татьяна, в т.ч.) учились в одном вузе и подобраны именно Татьяной. К слову, эта её заслуга даже не была им замечена, а не то, что по достоинству оценена, как, впрочем, и вообще вся её работа в этой должности.  Ясно, что кроме формальных отношений в коллективе наверняка существовали неформальные, дружеские ещё со студенческих времён. Вероятно, Татьяна, прочно занимала позицию неформального лидера, или, как минимум, успешно находила общий язык с выпускниками своего вуза, что и позволило ей с легкостью убедить остальных сотрудников перейти вслед за ней в конкурирующую фирму.  
2.    Вторая ошибка – сокращение должности HR-менеджера и предложение Татьяне либо перейти на должность уборщицы, либо уволиться по собственному желанию. Таким образом, он лишился своего заместителя, не осознавая, что должен будет возложить на себя её обязанности. Не обсуждая моральный аспект такого решения директора, стоит заметить, что  при сокращении должности (если уж возникла такая необходимость) в качестве альтернативы предлагать сотруднику нужно равноценную должность. Татьяну же заведомо подталкивали к увольнению.  
3.    Итак, исправить эту ошибку, скорее всего, невозможно. Но решение директору стоило принять другое: учитывая сложившуюся ситуацию, наличие у Татьяны технического образования и опыта работы в данном коллективе ввести новую должность «менеджера по развитию», на которой Татьяна могла бы с успехом выполнять и свои прежние функции и дополнительно вменённые, например, развитие клиентской базы, освоение новых регионов сбыта, анализ перспективных и новейших технологий и т.д. и т.п.

**ДИАНА ПОПОВА: УХОДЯ – УХОДИ**

Надо всегда быть человеком

**ВИКТОР ХОМЕНКО: Я ТАК ДУМАЮ**

Ошибка нового директора, в том, что ему не нужно было увольнять HR менеджера, а наоборот внедрить новый проект (так как старый проект показал себя с хорошей стороны). Вторая ошибка - это увольнение сотрудника, который оказался неформальным лидером. Если уже и уволили, то 1) нужно было узнать кто лидер в коллективе, и предложить ему комиссионные от проекта, 2) нужно было сплотить коллектив, и опять таки, внедрить мотивацию как персональную, так и коллективную.  Если, некоторые сотрудники все таки и перешли бы к конкурентам, то набрать новый штат с того же ВУЗа.

**ВАДИМ ГРИШЕЧКО: ЗОЛОТОЕ ЯЙЦО**

Предоставив широкие полномочия и ресурсы молодому и перспективному сотруднику-лидеру (пусть даже по штатному расписанию всего лишь HR) компания неожиданно для себя добилась отличных результатов. Однако понять и проанализировать успех никто не удосужился. В итоге новый собственник закономерно приобрел скорлупу а желток спокойно утек к конкуренты прихватив и белок))) Вывод- внимательно изучайте золотые яйца особенно если Вы их приобрели. Не исключено, что ценность скорлупы ничтожна.

**ВЛАДИСЛАВ ЛЕУШКИН: ВЕРНУТЬ ПОТЕРЯННОГО ЛИДЕРА ИЛИ НАЙТИ НОВОГО**

На мой взгляд основные ошибки которые были допущены новым руководством это:  
1) Не понимание ньансов купленного бизнеса  
2) Уволенный директор по персоналу имел неформальное влияние, которое не было учтено при увольнении  
  
Теперь более подробно по ошшибкам  
Купленный бизнес, в момент покупки,  на мой взгляд находился на стадии создания подрывной технологии, а не на стадии хорошо отлаженного серийного производства, в результате основным капиталом данной компании были не станки, наработанная клиентская база и хорошее финансовое состояние, а прежде всего люди, которые занимались производством продукции. Я думаю степень зависимости от людских ресурсов на данном предприятии было от 85-90%. Таким образом явно начинается прослеживаться  неформальное влияние  директора по персонала на компанию, так как, учитывая что собственник был уже пенсионного возраста, то он больше отвечал за стратегическое развитие компании, безусловно был и ком. директор, который отвечал за сбыт, а вот за поддержание благоприятного микроклимата, разруливание межличностных конфликтов да и вляние на темпы производства (уже на полученные заказы) имел влияние директор по персоналу. Фактичеки, если расставить с классической модели организационного управления, директор по персоналу был неформальным исполнительным директором, это подтверждает тот факт, что именно его отправили на поиск новых сотрудников для инновационного отдела, что показывает нам, что директор по персоналу неплохо понимал специфику производства и людей которые заняты в данном производстве (в кейсе написано, что пошла в тот ВУЗ искать сотрудников который сама окончила). В результате можно констатировать тот факт,  что новые собственики компании на первых этапах знакомства с предприятием невыяснили истиных лидеров в компании, а подошли к вопросу формально: директор по персоналу - это не важная должность, в понимании многих просто сотрудник, который ведет кадровое дело и помогает бухгалетру в различных расчетах, таким образом они и предложили её увольться чтобы при приеме новых сотрудников и управлении оставшимися не оставались кадровые хвосты (как мы знаем запущенное кадровое производство - это довольно большая часть затрат, когда люди между собой просто договариваются им больничные закрывают и отпуск когда хотят и половину документов не в порядке и так далее). Таким образом мы видим, что данная бизнес ситуация имела место быть и новые собственники допустили досадные ошибки:   
1) не выявили истинных лидеров в компании, производство в компании на 80-85% зависило от людей, а не от машин и хорошо отлаженных тех. процессов  
2) бизнес имел инновационную составляющую, что еще раз доказывает высокую зависимость от людских ресурсов (так как кулибиными управлять не просто, мы знаем - они сами себе на уме)  
  
Если рассмотреть ситуацию с формальной стороны: если директор по персоналу  исполнял только свои должностные обязанности, то вероятность появления такой бизнес ситуации меньше процента, так как даже на уровне здравого смысла с директором по персоналу средний сотрудник контактирует максимум 2-5 раз в год, учитывая минимальное количество контактов, то директор по персоналу просто бы не мог влиять на людей и сформировать настолько теплые доверительные отношения с сотрудниками.   
  
Как поступить в данной ситуации новым собственникам.   
  
1) Попытаться вернуть директора по персоналу обратно в компанию.  
Это было бы наиболее логичным и менее затратным ходом. Я бы сделал это так. Пригласил бы уволенного директора по персоналу на его уже давно заслуженное место - на должность исполнительного директора - это бы позволило бы вернуть ребят (ушедших в след сотрудников), а следовательно вернуть уже вложенные инвестиции в этих людей (создание нового отдела) Как результат, вернувшиеся ребята завершили бы стадию подрывной технологии, отточили бы производсво и все ньюансы, что в результате позволило бы новые разработки ставить на серийное производство - и уже на серийном производстве получить заветные сверх прибыли, так как продукт усовершенствован, осталось его производить в больших масштабах и продавать на всех возможных рынках, а как мы знаем при серином производстве степень завимисоти от людских ресурсов падает до показателя 30-40% (я думаю что никто не будет спорить что увольнение всяких там мастеров, технологов в каком-то Danone - настолько сильно волнует данную компанию).  
2) Если новые собственники не гибкие (не любят пересматривать уже принятые решения) и принимать допущенные ошибки, то им  для того, чтобы вернуть потерянные позиции (в данном случае предприятия и рынок) будет логично привезти в компанию сильного лидера только не управленца со стажем, а хорошего конструктора-инженера с заслуженной репутацией, это позволило бы набрать новый штат молодых талантливых ребят, которые доверяя репутации лидера, пытались бы открыть свои таланты с   подходя с энтузиазмом к своему делу. В результате от этих новых кулибиных нужно получить новый продукт (подрывную технологию) и максимально быстро выйти серийное производство, чтобы снизить зависимость компании от людских ресурсов до приемлемого показателя 30-40%.

**ВИТАЛИЙ РЫЖИЙ: ТАКТИЧНЕЕ НУЖНО БЫТЬ... И МУДРЕЕ**

Исходя из описания кейса, можно сделать вывод, что компания весьма небольшая - человек 30. Созданная энтузиастом и управляемая владельцем. В таких компаниях роль каждого сотрудника неизмеримо больше, чем в крупных. С уверенностью предполагаю, что данный HR был единственным в компании. Т.е., по сути, находящийся на ступени "зам. генерального директора" (хоть так и не называющийся). Кроме того, человек с ТЕХНИЧЕСКИМ образованием. Т.е. человек не "проводящий тесты", а реально собирающий команду. Во многом "под себя". И, возможно (как показала практика), являющийся неформальным лидером (или одним из оных) в компании.   
  
Покупая такой "развивающийся бизнес" важно очень бережно подходить к кадрам. Ибо, по-сути, это едва ли не единственная его ценность. В таких компаниях нет зарегламентированных процедур, кадрового резерва и пр. Раз случилась описанная ситуация, то наиболее вероятная причина - в личном конфликте нового руководства с неформальным лидером коллектива. И этого конфликта нужно было избегать. Изначально не "лезть со своим уставом", а спокойно понаблюдать, пообщаться. Зная, чем все закончилось, наиболее правильный вариант был бы ввести этого hr в управление компанией - кем-нибудь типа "директора по развитию". Глядишь "еще один щит прибыл бы к вратам Цареграда". Но, как говорил классик, "история не терпит сослагательного наклонения".  
  
Если уж конфликт было не предотвратить, то нужно было найти альтернативу - выделить нового лидера из "старой" команды, кто бы мог увлечь и удержать коллектив. Кого-то, с кем отношения еще не испорчены и кто может стать консультантом и помощником новому руководству.

**ВАСИЛИЙ СИДОРУК: ДИАГНОСТИКА - НАЧАЛО ИЗМЕНЕНИЙ**

Определить социальную сеть компании, определить ключевые фигуры в ней - одно из решений, которое может помочь в проведении изменений в компании. Продемонстрированное неуважение к Татьяне должно само по себе вызвать реакцию протеста и говорит о стиле нового руководителя, и указывает на неизбежную замены существующей команды на более подходящую к специфическому стилю вновь пришедшего управленца. Решением может стать подбор более гуманистически ориентированного директора. Как правило воспитание и, или советы авторитарному типу не помогают.

**ИНЕС ФРААС: РАБОТА С НЕФОРМАЛЬНЫМИ ЛИДЕРАМИ ПРИ ПЕРЕСМОТРЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ**

Для начала следует чётко обозначить корневую проблему. Отсутствие либо неверно выстроенная система мотивации персонала (прошло 1,5 года с момента найма молодых специалистов, которые успели за это время "вырасти" и достичь определённых результатов!), вследствие чего произошла утечка кадров? Неграмотное управление затратами на персонал (ибо зачем тогда увольнять Татьяну)? Отсутствие делового чутья и умения вести переговоры, видения ситуации в перспктиве с различных углов зрения? А, может, недостаточный анализ конкурентов?  
Соответственно решения обозначенных задач находятся в: изучении конкурентов (уровень зарплат, структура персонала, уровень издержек в отрасли) для постановки адекватных задач по оптимизации, внимательном знакомстве с коллективом приобретаемого предприятия, выявлении неформальных лидеров этого коллектива и совещательной работе с ними, пересмотре либо разработке системы нематериальной мотивации сотрудников, которые и без того находятся в стрессовой ситуации от смены собственника и по совместительству руководителя предприятия.

**ДМИТРИЙ ЯЛЫНЫЧЕВ : ОТСУТСТВИЕ НЕОБХОДИМОСТИ МЕНЯТЬ, ЕСТЬ НЕОБХОДИМОСТЬ НЕ МЕНЯТЬ**

Ошибка, полагаю, очевидна. А вот для того, что бы понять как (и когда!) её можно было бы ещё исправить,   
не мешало бы определить момент, когда ситуация прошла точку невозврата. Очевидно это момент достижения соглашения Шпилькиной, с руководством конкурирующей компании.  
  
До этого момента - через прежнего хозяина компании - у новых владельцев был шанс искупить свою глупость.  
  
Конечно можно ещё порассуждать на тему сколачивания новой команды... и это вариант... но...  
Почерк новых собственников наводит на мысль о безнадёжности такого варианта спасения тонущего Титаником капитала....  
Так им и надо!  
(((;

**БОРИС ЗВЕРЕВ: КОМУ ВЫГОДНО?**

В функциональные обязанности менеджера по персоналу входит не только подбор новых кадров, но и работа с имеющимся персоналом. Спектр достаточно широк - от банального "кадрового учёта" до участия в организации обучения, аттестации и переквалификации (раз менеджер в компании был и на outsource эта функция не передавалась, будем предполагать, что кадровик в компании был востребован именно как штатный сотрудник).  
Поэтому сокращение должности кадровика в преуспевающей компании - шаг весьма странный. Если речь, конечно, не идёт о "тихом рейдерстве": компанию купили именно чтобы устранить конкурента (и купили через "подставных" и на имя этих "подставных" именно новые работодатели Татьяны).  
Поскольку должность кадровика именно сократили, а не взяли нового, и если не предполагать вышеуомянутое возможное устранение таким изощрённым способом фирмы-конкурента, то логично было бы предположить, что Татьяне должны были предложить другую должность иного функционала - тем более, что на примере "Вольного ветра" вполне можно считать её эффективным и грамотным директором по персоналу, да и вообще грамотным и успешным организатором со связями и даже харизмой. Это сделано не было. Ей даже не предложили уволиться по сокращению - её именно сознательно оскорбили и унизили. Из чего можно сделать вывод, что новый директор - человек в бизнесе не очень-то грамотный, взбалмошный и импульсивный. И вопрос даже не в личном отношении к Татьяне, а в ликвидации важного направления деятельности внутри фирмы.  
Кроме того, новые владельцы не учли (но не могли не знать), что команда фирмы - фактически, это "люди Татьяны", и её подобный уход приведёт как минимум к саботажу со стороны оставшихся, как максимум - к массовому их уходу, что в итоге и случилось. Следовательно, не имеют они нужных компетенций руководителя, тем более - стратегического.  
  
Поэтому (хотя ну очень сильно напрашивается вывод, что всё случилось не просто так, и что фирма-конкурент, куда ушла команда, всё-таки помогла "Вольному ветру" почить...) в отношении нового владельца можно посоветовать только одно - не браться за управление самим, а нанять грамотного (!) генерального (исполнительного) директора, а самим ограничиться только общим руководством и контролем финансовых результатов. Собственно, исправлением ошибки могло стать публичное извинение перед Татьяной с приглашением её вернуться в команду и с передачей ей в качестве извинения части доли акционерного капитала (не много - 5...10%).

**ЕЛЕНА СОЛОМАТИНА: РЕШЕНИЕ КЕЙСА ИЛИ HR-Ы ВСЯКИЕ ВЫЖНЫ**

Ошибка, на мой взгляд, в том, что если уж есть проанализированное и просчитанное желание уволить HR менеджера, то не стоит это делать сразу после прихода к "власти". HR менеджер был связующим звеном между руководством и работающими специалистами (новым владельцам нужно было озаботиться и  узнать ситуацию в коллективе - кто работает, откуда пришли и т.п.). К сожалению, новые руководители не учли факт, что команду сформировала Татьяна и отношения между ней и коллективом, соответственно, хорошие.   
Т.о. новым владельцам стоило сначала самим познакомиться и наладить тесные отношения с сотрудниками (узнать и поработать с мотивацией каждого), показать заинтересованность в каждом из них - т.е., по сути, самим сыграть роль HR. И только проделав весь этот пусть расставаться с Татьяной (если уж, действительно, в HR нет необходимости).   
Более того, расставаться с ней, не проявляя пренебрежительность (предложив роль уборщицы), а сократить, с выплатой компенсации и предложением своей помощи в трудоустройстве. Т.е. сделать все для того, чтобы у Татьяны не возникло желания (тем более, следуя бизнес-кодексу) использовать свое влияние и переманить команду.

**РУСТЭМ ВАЛЕЕВ: ИННОВАЦИИ - ЭТО, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ТАЛАНТЛИВЫЕ ЛЮДИ**

Инновационный бизнес - особенный. Купить инновационную компанию - не то же самое, что купить сталелитейный завод. На инновационном предприятии огромное значение имеют творческие талантливые люди, которые могут сделать новый продукт. Собственникам нужно было понимать, что эти люди связаны с Татьяной (HR-менеджером) не только тем, что она взяла их на работу. Но и тем, что и корни у них одни и те же - один институт. Ошибка - не увольнение. Ошибка - унижение ключевого специалиста перед увольнением - предложение занять должность уборщицы. Как можно было избежать этой ошибки. Во-первых, Татьяна должна была понимать, что устранение должности менеджера по HR - справедливо, и необходимо компании. Возможно, из-за ситуации на рынке не преполагалось наращивать персонал. Но. Для хорошего, активного специалиста можно было бы подобрать хорошую должность, вплоть до исполнительного директора. Если же это невозможно - то уволить с хорошим бонусом, под договор о том, что Татьяна не уводит персонал с собой.   
Вообще, давно заметил, что для успеха в бизнесе огромное значение имеет понимание ИНТЕРЕСОВ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ. А не только собственных :-)

**ЛЕОНИД ЮНЫШЕВ: ВЗАИМООТНОШЕНИЕ ДИРЕКТОР - ТЕХ. ДИРЕКТОР**

В жизни наверное бывает всё и даже такое... Хотя слабо верится в данную ситуацию..  
Плохо, когда руководители приходя из "больших компаний" пытаются бороться с местным болотом и Шреками, которым это болото по-кайфу....   
Малый бизнес - это семья и у каждого есть своя роль. Роль папы была у старого хозяина, он же был и руководителем. Назначили нового балбеса (видимо такая роль оказалась у новоиспечённого директора раз развалил бизнес) ну и получили то, что получили.   
На мой взгляд менпопер в малой компании с подобранным штатом не нужен.   
Зачем он нужен при практически нулевой текучке? Если текучка не нулевая, то  
руководитель не смог организовать то, ради чего люди стремятся приходить на   
работу и это никакой менпопер за него организовать не сможет -  
- удовлетворение от собственного труда  
- достаточный доход соизмеримый с вложенным трудом  
- уважение в коллективе   
и т.д.  
Нужен квалифицированный руководитель в первую очередь!  
и ошибку допустил собственник, назначив подобного героя в качестве нового папы...  
Собственник отвечает за 3 вещи в бизнесе -  
- Кадровая политика  
- Стратегия развития  
- Риски в сделках   
Все эти вещи отражаются в 3х документах, которые являются законами (основными законами для данного конкретного бизнеса)   
Если говорить о кадровой политике для проектных групп. то есть много работающих наработок.   
  
Вместе с тем именно руководитель проектной группы набирает команду "под себя" и скорее всего была недооценка последнего (технического директора), а вот как раз уход данного человека был равнозначен смене всей команды разработчиков или закрытию бизнеса как такового...