**Название кейса:** Новый руководитель против старожилов организации

**Резюме:** кейс описывает достаточно типичную ситуацию- вхождение нового руководителя в должность. В организации существуют устоявшиеся принципы, которые разрушить генеральному директору оказывается не так просто. Навязывание нового порядка приводит к возникновению множества проблем в компании, главной из которых является конфронтация директора с руководителями департаментов организации. Перед владельцем бизнеса встает серьезный вопрос: как разрешить сложившуюся ситуацию? Кого сделать победителем этой «игры престолов» в масштабе компании?

**Описание ситуации:**

ООО «N»[[1]](#footnote-1) – интернет-магазин спортивных товаров. Компания была основана 8 лет назад, когда собственник бизнеса Никитин Олег Борисович отметил для себя рост популярности здорового образа жизни и решил развивать данное направление. На этапе становления компанией руководил сам Олег Борисович, в организации работало 7 человек. По мере развития компании численность ее сотрудников увеличилась до 25 человек, распределенных в четыре функциональных подразделения: бухгалтерия, департамент розничных продаж, департамент оптовых продаж, IT-департамент.

Спустя пять лет с момента основания, когда организация показывала хорошие результаты, Никитин решил заняться строительным бизнесом, а на должность генерального директора пригласил брата своей жены, Петра Владимировича Евдокимова, по мнению Никитина, работа в организации была уже налажена, поэтому новому директору нужно было лишь присматривать за готовым бизнесом, и на эту роль член семьи подходил как нельзя лучше.

Петр Владимирович Евдокимов не обладал профильным образованием, был мягким, флегматичным человеком. С подчиненными у него сложились хорошие отношения, но постепенно воодушевление от предложения родственника пропало, новая должность не приносила Петру Владимировичу радости, он плохо разбирался в бизнесе, но не мог признаться в этом окружающим, поэтому генеральный директор избрал для себя беспроигрышный стиль поведения, предоставив полную свободу подчиненным, которые, по его мнению, разбирались в профессиональных вопросах гораздо лучше его. Генеральный директор дистанционировался от подчиненных, большую часть рабочего времени проводя в своем кабинете или вовсе дома, на любые вопросы сотрудников отвечал: «вы и сами знаете как поступить, я вам полностью доверяю».

Если в первый год руководства Евдокимова компания работала «по инерции», показывая хорошие результаты, но к концу второго года ситуация в организации резко ухудшилась, руководители департаментов почувствовали свободу, могли уйти из офиса посреди рабочего дня, растягивали себе выходные. В отсутствие руководителей рядовые сотрудники также работали в пол силы, что повлекло за собой увеличение числа рекламаций и, отток клиентов.

Проанализировав результаты работы компании, Никитин принял решение заменить генерального директора, на это решение повлияло и то, что на одном из семинаров он познакомился с Адеевым Ильей Викторовичем, который 5 лет отдал службе в армии, а позднее руководил департаментом продаж в компании, занимающейся реализацией автозапчастей. Илья Викторович отличался волевым характером, ценил порядок и последовательность в работе. Под его руководством департамент продаж показывал высокие результаты, достигнутых, по словам Адеева, при помощи дисциплины и высоких требований, которые он предъявлял к подчиненным.

Решив, что дисциплина и порядок – то, что нужно его компании, Никитин пригласил Адеева занять пост генерального директора, на что последний ответил согласием, уже через месяц приступив к работе. В подчинении у генерального директора были следующие сотрудники: главный бухгалтер; руководитель департамента розничных продаж, руководитель департамента оптовых продаж, руководитель IT-департамента.

Новый руководитель неохотно взаимодействовал с подчиненными, Адеев был уверен, что в работе приятельским отношениям не место, поэтому чаще проводил время в своем кабинете, углубившись в изучение сложившейся ситуации. Через две недели своей работы в новой должности, в полной мере оценив масштаб проблем, руководитель созвал совещание, где сообщил своим подчиненным новые правила деятельности в организации: присутствие в офисе с 9 до 18 является обязательным; раз в месяц руководителями департаментов должны предоставляться отчеты по работе их подразделений; для каждого из подразделений вырабатывается система показателей, в случае недостижения которых руководитель департамента штрафуется.

Нововведения были встречены подчиненными без энтузиазма, но они решили не ссориться с новым руководителем, и стали формально присутствовать на рабочем месте в установленные часы, ожидая, что директор быстро оставит свою затею и перейдет в привычный для всех режим пассивного управления. Как оказалось, даже присутствия на местах менеджеров оказалось достаточно, чтобы их непосредственные подчиненные начали лучше работать, что благоприятно сказалось на результатах. За два месяца объем продаж увеличился в 1,5 раза, что крайне обрадовало Никитина. Но, как оказалось, эта радость была преждевременной.

В один из своих визитов в компанию, Никитин отметил для себя, что обстановка в офисе стала крайне напряженной, не было той непринужденной и «семейной» атмосферы, которую он формировал с самого начала существования организации. Пообщавшись сотрудниками, Олег Борисович пришел к следующим выводам:

1. Сотрудники растеряны и встревожены, как оказалось, между новым директором и руководителями департаментов крайне напряженные отношения, менеджеры стали игнорировать поручения Адеева, поэтому тот был вынужден доносить свои идеи до работников департамента напрямую. Непосредственные руководители, не желая уступать власть, загружают подчиненных другими заданиями, как итог, работники не знают кому подчиняться, чтобы не потерять работу, находясь в ситуации перманентного стресса;
2. Руководители департаментов считают, что новый директор лезет не в свое дело, пытаясь контролировать буквально все процессы в отделах. По их мнению, директор должен заниматься стратегическим развитием организации;
3. Часть сотрудников всерьез задумывается об увольнении. Так, руководитель департамента оптовых продаж сообщил Никитину, что не чувствует себя значимым в организации, придя в компанию, он искал пути самореализации, и, если прошлый руководитель его идеи игнорировал, то этот и вовсе считает их негодными. Главный бухгалтер также говорит об увольнении, последней каплей для нее стало то, что на ее совет по управлению сотрудниками, Адеев в резкой форме порекомендовал ей «лучше выполнять свои обязанности, а не лезть в управление».

Таким образом, Никитин оказался в сложной ситуации, с одной стороны, ему хочется видеть рост показателей деятельности компании, чего может достичь новый руководитель, а с другой стороны, он понимает, что подобное поведение генерального директора приведет к разрушению коллектива, который Олег Борисович формировал долгие годы и в потенциале которого он уверен. Примирить нового руководителя со старожилами организации – по истине сложная задача для собственника бизнеса.

**Вопросы:**

1. Сравните стиль управления бывшего генерального директора (Евдокимова) со стилем нового руководителя (Адеева). Какие утверждения из материала кейса на это указывают?
2. Какие ошибки допустил новый гендиректор?
3. Какие проблемы на сегодняшний день существуют в компании?
4. Как решить выделенные проблемы с минимальными потерями?

**Решение**

1. Сравните стиль управления бывшего генерального директора со стилем нового руководителя. Какие утверждения из материала кейса указывают на выбранный вами стиль руководства?

Стиль управления Евдокимова либеральный, на это указывает то, что руководитель не хотел вникать в дела компании, дистанционировался от подчиненных, решения сотрудники принимали сами. Система контроля за персоналом фактически отсутствовала, о чем свидетельствовало то, что работники могли покидать свое место, сами управляли своим рабочим временем в ущерб результату.

Стиль управления Адеева близок к авторитарному, чего и следовало ожидать от человека с армейским прошлым и таким стремлением к порядку. Новый руководитель также дистанционировался от подчиненных, но причина была уже другая, для Адеева дистанция выступала скорее формой проявления власти. Сделанные выводы подтверждают и другие материалы кейса, например, то, что новый руководитель установил жесткие рамки поведения для сотрудников, воздействовал на руководство департаментов при помощи власти принуждения (штрафы за невыполнение показателей).

1. Какие ошибки допустил новый гендиректор?

Во-первых, он не пытался понять сложившуюся ситуацию в организации, отсюда такой резкий переход от фактической свободы (либерального стиля прошлого руководителя) к жестким правилам. Во-вторых, он не пытался оценить потенциал подчиненных, которые несмотря на очевидное пренебрежение к организационной деятельности и ее целям, являются ценными для организации.

На мой взгляд, руководитель своим поведением, нежеланием сотрудничать лишь отдалил себя от коллектива, что разумеется не пошло на пользу работе.

Еще одной ошибкой является нарушение принципа единоначалия, Адеев взаимодействовал с работниками департаментов, минуя их основных руководителей, что приводило к путанице и чрезмерной загруженности сотрудников.

1. Какие проблемы на сегодняшний день существуют в компании?

Ключевой проблемой является конфликт между новым руководителем и управленческим звеном организации, состоящим из старожилов. Конфликт оказывает негативное влияние на климат в организации, на мотивацию рядовых работников, которые не знают кому подчиняться.

Другой проблемой является собственно низкая мотивация руководства подразделений, отчего сопротивление происходящим изменениям в организации и уклонение от обязанностей

1. Как решить выделенные проблемы с минимальными потерями?

В данной ситуации важно понять, что смена руководителя не приведет к должному результату, напротив, будет еще одним потрясением для сотрудников. Следовательно, желательно примирить нового гендиректора и старожилов – руководителей департаментов, что возможно лишь посредством установления общих целей и соответствующего вознаграждения за их достижение. Возможно стоит рассмотреть вариант формирования управленческой команды, т.е. не привычной иерархии, а скорее коллегиального управления. При этом крайне важно продумать систему стимулирования, которая бы позволила повысить заинтересованность руководителей департаментов, например, участие в прибыли организации.

Грамотно распределив роли между членами команды, можно будет достичь цели: обеспечить эффективность организации.

1. Название компании и имена героев изменены [↑](#footnote-ref-1)