**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 со стилем нового руководителя. Какие утверждения из материала кейса указывают на выбранный вами стиль руководства?
2. Какие ошибки допустил новый гендиректор?
3. Какие проблемы на сегодняшний день существуют в компании?
4. Как решить выделенные проблемы с минимальными потерями?

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