
ПЕРВОЕ ЛИЦО КОМПАНИИ: КАК ПОДОБРАТЬ ЛУЧШЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ?¹

Д.А. Жданов

Перед любым собственником, не являющимся руководителем предприятия, стоит ключевая управленческая задача – подобрать топ-менеджера, обеспечивающего эффективное управление передаваемыми ему активами. В работе продемонстрировано, что результативность наняемого руководителя зависит от двух его основных качеств: квалификации и лояльности. Предложено модельное описание данной зависимости, введена кривая безразличия полезности топ-менеджера для компании, проиллюстрированы требования различных собственников к изолинии полезности вакантной должности. Сформированы рекомендации по отбору претендентов на вакансию топ-менеджера, и приведен пример их работы.

Ключевые слова: агентские отношения; отбор и найм топ-менеджеров; квалификация, лояльность и полезность высших руководителей.

Ну как не порадеть родному человеку?

А.С. Грибоедов «Горе от ума»

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

В жизни растущей компании настает момент, когда ее собственники, основатели бизнеса уходят из исполнительных органов

© Жданов Д.А., 2016 г.

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 14-06-00151).

власти и передают бразды правления наемным профессиональным менеджерам. В такой ситуации неизбежно возникает ряд проблем, связанных с организацией эффективного управления капиталом, переданным агентам.

Указанные отношения между собственниками (принципалами) и нанимаемыми руководителями (агентами) содержат ряд потенциальных управленческих проблем, агентских конфликтов, связанных с тем, что нанятые менеджеры зачастую могут действовать так, чтобы максимизировать выгоды не столько акционеров, сколько свои собственные. Такой конфликт интересов является следствием объективно существующей асимметрии информации и неполных контрактов. Сложность контроля агентов приводит к появлению так называемых агентских затрат. Если акционеры не предпринимают никаких усилий для того, чтобы повлиять на поведение менеджеров, и, следовательно, агентские затраты равны нулю, потеря собственниками части своего капитала вследствие неэффективных (для акционеров) действий менеджеров почти неизбежна. Напротив, если акционеры попытаются добиться полного соответствия действий менеджеров своим интересам, агентские затраты будут весьма высокими. Таким образом, необходимость контроля над агентом влечет за собой издержки доверителя, в частности издержки ведения учета и надзора над действиями агента.

Для решения агентских проблем обычно применяют различные внутренние и внешние механизмы снижения управленческого оппортунизма. Одним из наиболее популярных внутрифирменных способов сокращения агентских издержек и вполне очевидным механизмом управления агентскими конфликтами является корректный подбор высших менеджеров с учетом их профессиональных и личных качеств, позволяющих минимизировать возможные потери.

В связи с вышесказанным целью представленного в настоящей статье исследования стало изучение механизмов выбора принципалами высших руководителей, обе-

спечаивающих наибольшую результативность компании. Для того чтобы получить ответ на поставленный вопрос, планируется предварительно решить ряд задач. В том числе необходимо определить состав личных и профессиональных качеств топ-менеджера, являющихся ключевыми при его найме собственником, а также проанализировать влияние этих качеств на результативность работы менеджера и в завершение предложить рекомендации по отбору «лучшего» руководителя.

Объектом исследования стали отечественные корпорации, которым, как отмечается (см., например, в (Капелюшников, Демина, 2011; Российская корпорация..., 2009; Яковлев и др., 2010)), свойственны значительная концентрация акционерного капитала, существенный контроль бизнеса со стороны доминирующих акционеров и зависимость исполнительного менеджмента от мажоритарных владельцев. *Предмет исследования* – механизмы отбора высших руководителей принципалами.

КАЧЕСТВА, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПОЛЕЗНОСТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Перед собственником бизнеса, впрочем, как и перед любым крупным руководителем, стоит ключевая организационная задача: найти адекватных исполнителей, которым можно доверить управление активами, руководство компанией, делегировать права распоряжения вложенным в нее капиталом. Для успешного решения данной задачи принципиально важно определить, какими качествами должен обладать подобный исполнитель.

По-видимому, он должен владеть целым набором необходимых свойств, куда, помимо инициативности и лидерских задатков, входит расширенный состав личных качеств – от ответственности и целеустремленности до креативности и коммуникабельности. Одновременно руководителю, конечно, требуется

соответствующая профессиональная подготовка, наличие профильной квалификации и, что немаловажно, лояльности своему патрону. В противном случае он вполне может за счет асимметрии информации и неполных контрактов обеспечить себе дополнительные преференции и «поучаствовать» в успехах бизнеса. Таким образом, очевидно, разговор должен идти о совокупности искомым свойств потенциального кандидата.

Для поиска ответа на эти вопросы была изучена практика взаимодействия акционеров и высших руководителей, отношения акционеров к причинам, побудившим отбирать тех или иных кандидатов; рассмотрено несколько исследований, в рамках которых изучалась данная проблематика.

Начнем анализ с работ, посвященных изучению качеств, которыми должен обладать нанимаемый акционерами член совета директоров. Функции такого руководителя несколько отличаются от задач топ-менеджера, относящегося уже к органам исполнительной власти, но в то же время с точки зрения возможности влияния на увеличение стоимости компании, ее развитие, эффективность и сокращение агентских проблем они во многом близки. Поэтому можно с незначительным допущением считать требования, изначально предъявляемые к таким работникам, близкими.

В 2005 г. Центр экономических и финансовых исследований и разработок по заказу Ассоциации независимых директоров провел исследование (его итоги приведены на рис. 1), посвященное в том числе анализу личных свойств, которые, по мнению респондентов, необходимы человеку, которого приглашают в совет директоров (Исследование..., 2005). Результаты обработки ответов продемонстрировали следующие результаты. Основная роль была отведена компетентности директора (ее отметили 80% компаний), далее отмечался опыт работы в компании и отрасли (39 и 29%). Следующее качество, которое 19% компаний отметили как существенный критерий, предъявляемый акционерами к кандидатам в члены совета директоров, – лояльность к крупным



Рис. 1. Значимость отдельных критериев при выборе членов совета директоров

акционерам, далее идут полезные контакты (18%) и специальные знания (10%).

Проанализировав полученные результаты, можно увидеть, что, несмотря на некоторое различие отмеченных качеств, фактически акционеры оценивали два основных свойства претендента. Первое и главное – *уровень квалификации*, сюда можно отнести «компетентность», «опыт работы», «специальные знания и навыки», а также «полезные контакты».

Другое отмеченное ключевое свойство, которое лежит уже в иной плоскости и другом пласте требований, – *«лояльность к крупным акционерам»*. Иными словами насколько привлекаемый специалист готов в своих решениях следовать интересам собственника и ориентироваться на его мнение. Следует отметить, что выбор директора на основании особой близости к одной из сторон является скорее негативной практикой корпоративного управления. Поэтому данное качество респонденты, вероятно, все же постарались публично не афишировать, реже отмечали его в ответах на анкеты, чтобы лишней раз не привлечь к нему внимания. Это позволяет сделать вывод, что значение указанного качества реально выше. Отметим также, что в отличие от членов совета директоров требования к лояльности топ-менеджеров с учетом делегированных им полномочий будут более жесткими.

В материалах другого исследования, проведенного консалтинговой компанией PwC² в 2012 г. (Исследование..., 2012), также рассматривалась практика подбора членов совета директоров в российских акционерных обществах. В его рамках было опрошено свыше 70 членов советов директоров, представляющих более 200 российских акционерных обществ.

Возвращаясь к актуальности рассматриваемой темы, отметим, что согласно данному исследованию формирование эффективного совета директоров³ является одним из наиболее важных аспектов отечественного корпоративного управления, и в центре внимания здесь находится отбор подходящих кандидатов.

Опрошенные в рамках указанного исследования респонденты оценивали критерии, которые, по их мнению, используются отечественными корпорациями при подборе кандидатов в совет директоров. Согласно результатам опросов были выделены две группы таких качеств. Это, во-первых, требования к квалификации кандидата (сюда отнесены профессиональный опыт (43%), технические знания (27%) и лидерские качества (21%)), а во-вторых, его деловая репутация (34%), т.е. возможность построения доверительных отношений. Результаты обработки данных опроса приведены на рис. 2.

Следующее исследование, результаты которого позволяют оценить качества, на основании которых принципалы отбирают уже непосредственно высших руководителей, – развернутый опрос «Российские фирмы в глобальной экономике», проведенный Институтом анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ летом и осенью 2014 г. В данном опросе приняли участие 1950 предприятий обрабатывающей промышленности из 60 регионов Российской Федерации. На вопросы анкеты

² <http://www.pwc.ru>

³ Под термином «совет директоров» понимается совет директоров и наблюдательный совет акционерного общества.

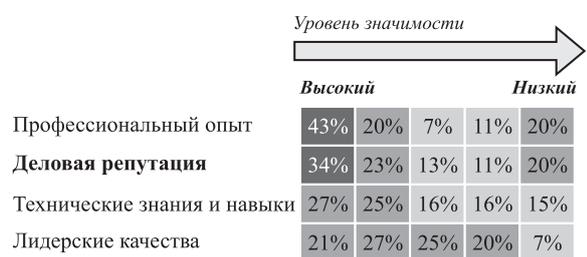


Рис. 2. Основные критерии отбора кандидатов в совет директоров

Источники: (Исследование..., 2012).

отвечали руководители предприятий или менеджеры высшего звена.

Респондентам, в частности, задавался вопрос о практике назначения сотрудников на ключевые управленческие должности. Он звучал следующим образом: «При назначении сотрудников на ключевые управленческие должности на Вашем предприятии, на какие факторы ориентируются в первую очередь собственники/руководители Вашего предприятия? Выберите два наиболее важных фактора». В результате на данный вопрос были получены ответы, представленные в табл. 1 (Левина, 2015).

На основании данных, приведенных в (Левина, 2015), указанные выше факторы отбора на ключевые управленческие должности можно сгруппировать в следующие три основные категории:

1) отбор производится на конкурентном рынке исходя из профессиональных качеств (сюда попали ответы, в которых присутствовали только факторы 1, 3, 4 и 7) – 41% ответов;

2) отбор производился с учетом опыта работы на данном предприятии (если в ответах отмечался фактор 2) – 39%;

3) отбор на основании личного знакомства или рекомендаций доверенных лиц (если обозначался фактор 5 или 6) – 20%.

На основании вышеизложенного можно констатировать: только менее половины принявших участие в опросе респондентов

Таблица 1
Факторы, определяющие выбор руководителя

№ п/п	Фактор	Доля респондентов, %
1	Уровень и качество образования	50
2	Предшествующий опыт работы на данном предприятии	44
3	Опыт работы на других предприятиях (в организациях)	41
4	Результаты собеседования	23
5	Рекомендации от знакомых или людей, которым доверяют собственники/руководители Вашего предприятия	10
6	Личное знакомство с кандидатом	10
7	Рекомендации от бывших работодателей или рекрутинговых агентств	6

(41%) выделили наличие профессиональных качеств как единственный и основной фактор отбора руководителей.

Обобщая сказанное, отметим, что в рассмотренных исследованиях зафиксировано, что среди качеств, которыми, по мнению принципалов, должен обладать директор, можно выделить две основные категории. В первую очередь это, конечно, знания, относящиеся к различным аспектам профессиональной квалификации претендента, и во вторую – требования к его лояльности, возможности построения доверительных отношений.

Близкие результаты демонстрируют и другие исследования. Например, в работе (Лимитовский, 2009), где проведен анализ доминирующих черт, которыми должен обладать высший руководитель, в итоге выделяются два основных свойства такого менеджера: с одной стороны, квалификация, а с другой – его моральная ответственность.

В работе (Шекшня, 2003, с. 45–46) отмечается, что ключевым элементом ответственной системы взаимоотношений работника и организации является «привлечение, продвижение и поощрение сотрудников на основе их персональной и организационной лояльности». А в проведенном профессором

INSEAD подробном исследовании деятельности успешных отечественных предпринимателей, авторы, обобщая, отмечают: «в России, учитывая склонности русских лидеров к автократии, особенно актуально желание окружать себя сотрудниками, настроенными лояльно» (Кетс де Врис и др., 2011, с. 61).

Исходя из вышесказанного, а также с учетом публикаций на эту тему, демонстрирующих, как новый владелец бизнеса (либо высокий чиновник, приходящий на новое место) приводит на место старой, не обязательно некомпетентной, но чужой ему команды своих доверенных людей, можно сделать следующий вывод. При подборе первых лиц разговор фактически идет о рассмотрении двух собирательных свойств: квалификации (знаний, опыта), а также лояльности (близости к собственнику, личной ответственности перед ним)⁴.

Прокомментируем, что понимается в работе под данными терминами. Итак, *квалификация* означает наличие у менеджера специальных профильных знаний и навыков, профессиональная результативность, опыт работы на аналогичном производстве (в отрасли), присутствие высоких управленческих компетенций и деловых качеств. Конечно, при оценке профессионализма управленческого персонала существенны и такие факторы, как инициативность в принятии решений, лидерские качества, умение организовать работу, коммуникабельность, предприимчивость. В итоге квалификация характеризует возможность обеспечить высокую результативность бизнеса.

Понятие «лояльность» также включает несколько аспектов. Отметим здесь опыт совместной работы, наличие доверительных

⁴ Для иллюстрации распространения такого дуалистичного подхода можно вспомнить еще советскую практику, когда кандидат на руководящую должность должен был не только иметь необходимый опыт и знания, но и состоять в партии, а еще раньше обязательным условием успешной карьеры было «правильное» социальное происхождение.

отношений, личное знакомство менеджера с доминирующим собственником, репутацию, честность, ответственность, принадлежность к одной команде, как вариант – «клановую» близость, что характерно, например, для семейного бизнеса или компании, построенной на национальной основе (землячество). Иными словами, все то, что позволяет принципалу считать, что агент не будет решать за его спиной свои задачи. Кроме того, значима готовность преследовать коммерческие интересы, а также руководствоваться мнением владельца, быть приверженным его целям, в том числе вопреки собственному пониманию хозяйственной целесообразности, и даже с возможным ущербом для личного профессионального статуса. *Лояльность* подразумевает возможность уменьшения агентских затрат и конфликтов за счет наличия проверенных, доверительных, «личных» взаимоотношений⁵.

В завершение отметим, что перед принципалом перманентно стоит задача – добиться, чтобы приглашенный топ-менеджер следовал не столько букве (с учетом неполных контрактов), сколько духу взаимоотношений. Особенно актуальна данная проблема в ситуации, когда механизмы корпоративного контроля если и работают, то далеко не в отлаженном виде, как это имеет место в странах с переходной экономикой, в том числе в России. Поэтому столь часто на руководящую работу принимаются «близкие» владельцу менеджеры, например родственники, друзья, знакомые, с которыми уже сложился положительный опыт работы, или руководители, ре-

⁵ Говоря о лояльности нередко подразумевается сговорчивость первого лица, готовность занимать соглашательскую позицию, изначальное принятие любого мнения собственника. В работе данный аспект лояльности учитывается в меньшей степени, поскольку в этом случае квалификация проявляется скорее в успешности следования чужому мнению. Впрочем, такая ситуация в чистом виде встречается не слишком часто, поскольку руководитель в любом случае несет всю ответственность, вплоть до уголовной, за события, происходящие в компании.

комендованные доверенными лицами. В то же время такие ограничения приводят к тому, что существенно снижается возможность найма высококвалифицированных специалистов, знающих конкретное производство и обладающих высокими профессиональными компетенциями, так называемым менеджерским талантом⁶. Отсюда возникает вопрос: как все-таки найти лучшего кандидата? Рассмотрим данную проблему далее.

ОЦЕНКА ПОЛЕЗНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Напомним, что в настоящем исследовании анализируется деятельность высших руководителей, обладающих существенной свободой действий в распоряжении переданной им собственности, что требует определенного доверия к такому агенту со стороны принципала. Если же в конкретной ситуации при отборе первого лица вопрос о его лояльности отходит на второй план, а важны исключительно профессиональные компетенции, то ситуация упрощается и ее разрешение происходит уже в рамках традиционного, широко используемого квалификационного отбора, что соответствует углубленному анализу только первого из отмеченных выше факторов.

Итак, рассмотрим взаимосвязь результативности работы руководителей и усилий собственника в плане контроля над ними, с одной стороны, и уровня профессиональной квалификации привлекаемых топ-менеджеров и их лояльности, с другой. Будем использовать для этих целей *ординалистский подход*

⁶ Так, в работе (Perez-Gonzales, 2006) эмпирически показано, что фирмы, где генеральный директор назначается на основании конкурентного отбора, показывают лучшие результаты, чем компании, где назначение на данную должность осуществляется на основании родственных связей.

как инструмент, активно применяемый для решения подобных задач.

Введем для начала понятие потенциальной «полезности» топ-менеджера для компании, которое характеризует наличие у него набора личных свойств, позволяющих обеспечить высокую результативность управления, уменьшить возможные агентские проблемы и повысить ценность (рыночную стоимость) бизнеса.

С учетом состава выявленных качеств, на которые обычно ориентируется принципал, выбирая подходящего агента, представим наем топ-менеджера как выбор потребителем (в нашем случае – собственниками бизнеса или высшим руководством организации) некоторого товара (в таком качестве выступает топ-менеджер), обладающего двумя указанными «благами» – взаимодополняющими качествами, которые и определяют его «полезность».

В таком случае можно ввести «*функцию полезности*» руководителя для конкретной компании (для ее собственника). Такая полезность (U) будет зависеть от двух основных групп переменных: «квалификации» (K) и «лояльности» (L), а также прочих факторов (p). В свою очередь, каждую из групп формирует ряд составляющих. Обозначим компоненты, входящие в группу «квалификация», как: k_1, k_2, \dots, k_N , а в группу «лояльность» – l_1, l_2, \dots, l_M , где M и N максимальное число элементов, входящих в каждую из групп. Тогда можно представить функцию полезности в следующем виде:

$$U = U [K(k_n), L(l_m), p].$$

Каждый агент имеет собственную комбинацию таких свойств, но при их различном сочетании «полезность» отдельных менеджеров может быть приблизительно равной. Отсюда множество потенциально подходящих для найма руководителей можно представить как совокупность групп людей, отличающихся своей «полезностью». При этом в рамках одной группы будут объединены менеджеры с близкой «полезностью», но с разной комбинацией выделенных черт.

С ужесточением требований к «полезности» руководителя все меньшее число потенциальных работников будет соответствовать этим требованиям, т.е. функция предложения будет иметь убывающий характер⁷.

Поскольку «полезность» руководителя зависит от двух отмеченных взаимодополняющих и взаимозаменяемых качеств («благ»), изобразим ее поведение в указанных координатах. С этой целью построим на рис. 3 соответствующую изолинию, в каждой точке которой «полезность» менеджеров будет иметь одинаковое значение. Подобная постановка вопроса позволяет провести условную параллель с таким известным построением, как *кривая безразличия*. Данная изолиния как раз демонстрирует комбинацию двух благ при условии сохранения их суммарной потребительской полезности для покупателя, в нашем случае – полезности агента для принципала.

Приведенная на рис. 3 кривая является нисходящей. Она будет иметь вогнутую форму исходя из уменьшения предельной нормы замещения, наклон кривой и степень ее вогнутости зависят от уровня взаимной заменимости двух рассматриваемых параметров. Предельная норма замещения демонстрирует,

насколько одно «качество» менеджера может быть заменено другим, и будет зависеть от места нахождения точки на графике.

Разным категориям потенциальных работодателей (разным бизнес-ситуациям) соответствует различная эластичность рассматриваемых свойств, т.е. возможность замены одного качества другим. Соответственно и графики, характеризующие требуемую «полезность» нанимаемого менеджера, будут неодинаковыми.

На графиках рис. 4, а, б приведены такие зависимости для разных категорий работодателей, отличающихся предельными нор-

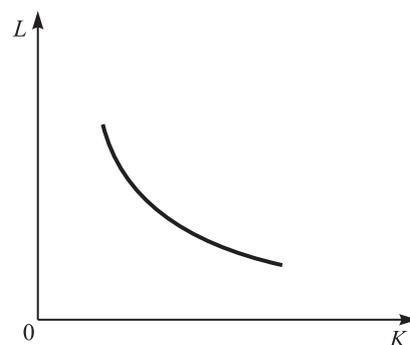


Рис. 3. Поведение изолинии полезности в зависимости от «лояльности» высших руководителей и их «квалификации»

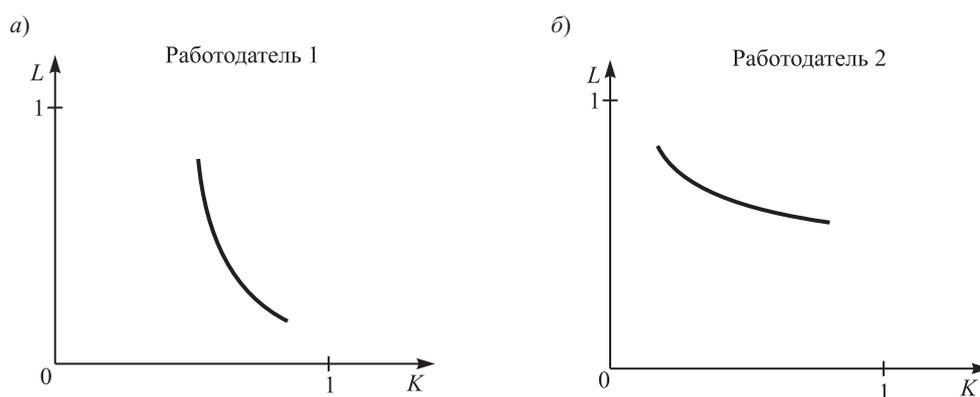


Рис. 4. Требования различных работодателей к изолинии (кривой безразличия) полезности топ-менеджера

⁷ Поведение функции предложения при подборе топ-менеджеров представлено в (Жданов, 2012).

мами замещения. Пусть оба анализируемых параметра меняются в интервале от 0 до 1, где 0 соответствует минимальному значению, а 1 – максимальному.

Например, работодателю 1, деятельность которого характеризуется графиком рис. 4, а, чрезвычайно важна «квалификация» руководителя, и он выбирает его, исходя из приоритета этого качества, и не готов им сильно жертвовать ради более «доверенного», но не столь профессионального работника. Такая ситуация характерна для бизнеса, где можно подстраховаться от низкой «лояльности» (или она не столь здесь важна) высшего руководителя, но не от его малой компетентности (к ней предъявляются повышенные требования), как, например, при руководстве технологически сложными производствами, решении ответственных высокопрофессиональных задач. График, характеризующий этот случай, будет иметь более крутой наклон.

Для приведенного на графике рис. 4, б работодателя 2 «квалификация» нанимаемого им первого лица уже не столь актуальна, он, конечно, от нее не отказывается, но готов в большей степени, чем в предыдущем случае, ею пожертвовать, если потенциальный руководитель будет более близким доверенным лицом. Такая ситуация характерна, например, для руководителя, ориентированного в первую очередь на управление финансовыми потоками или решение коммерческих проблем, либо для «семейного» бизнеса. Такой график будет более пологим.

Аналогичная ситуация может возникнуть при найме заместителей генерального директора, отвечающих за различные функциональные направления деятельности компании, например к финансовому, коммерческому или производственному директорам. В этом случае в одной корпорации могут существовать разные запросы к «полезности» руководителей, занимающих такие должности. Проиллюстрируем сказанное с помощью рис. 5, где изображены требования к менеджерам, управляющим различными функциональными сферами деятельности компании.

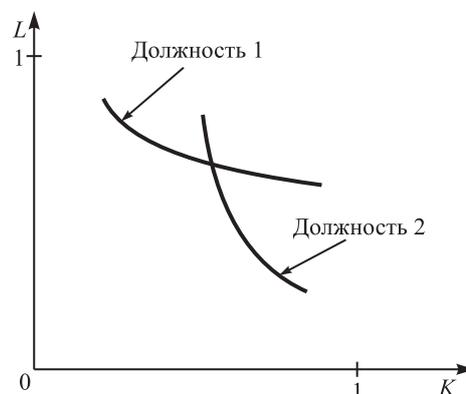


Рис. 5. Изолинии полезности различных руководителей в одной компании

График «Должность 1» соответствует скорее требованиям к коммерческому и финансовому директорам, контролирующим коммерческие сделки или финансовые потоки, где традиционно большое внимание уделяется лояльности. В ином случае это могут быть отношения между первым лицом и подчиненным, от которого в первую очередь требуется четкая исполнительность, что нередко имеет место в административных, государственных структурах⁸. «Должность 2» более близка техническому директору, директору по производству или

⁸ В качестве примера такой ситуации можно вспомнить деятельность А.Э. Сердюкова на посту министра обороны РФ в 2007–2012 гг. Придя в министерство, он взял на ключевые финансовые и хозяйственные должности своих давних знакомых, доверенных лиц. Деятельность Сердюкова в ранге министра закончилась громкими коррупционными скандалами, когда выяснилось, что близкие ему сотрудники замешаны в хищении многомиллиардных сумм. Другой пример: работа в 2009–2012 гг. министром сельского хозяйства РФ Е.Б. Скрынник. Итоги деятельности приведенной ею в министерство команды были оценены крайне негативно, продолжился упадок отечественного сельского хозяйства, одновременно выявились существенные хищения, которые производились через компанию «Агролизинг», заместителем директора которой был назначен ее брат.

главному инженеру, для которых весомее профессиональная квалификация, чем доверенные отношения с владельцем или первым лицом. Его обычно нанимают не для этого.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДБОРУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Возвращаясь к цели исследования, сформируем на основе предложенного инструментария методические рекомендации по отбору принципалами претендентов на вакантную должность топ-менеджера. Обычно претендентов на место вторых лиц в компании, или так называемых средних руководителей, отбирает кадровая служба, но в подборе первых лиц часто участвует сам собственник (контролирующий акционер). Итак, пусть собственнику (его доверенным лицам) требуется проранжировать возможных кандидатов с целью выбора из них одного, наиболее подходящего для занятия вакантной руководящей должности.

Следует отметить, что предлагаемые методические рекомендации не заменяют традиционные алгоритмы профессионального отбора, а дополняют их путем включения в механизм такого отбора фактора лояльности, доверительности отношений, с учетом их важности для определенных собственников, видов бизнеса, должностей, т.е. для ситуации, когда возникает совокупность отмеченных агентских проблем. В данном разделе рассмотрим практический механизм действий по реализации выявленных взаимосвязей. В этой связи воспользуемся *кардиналистским подходом*, введем числовые параметры используемых зависимостей.

Порядок действий по решению поставленной задачи предлагается разбить на следующие укрупненные шаги:

1) предварительный отбор кандидатов на соответствие базовым исходным требованиям к рассматриваемой вакансии;

2) описание «профиля должности», формализация запросов к искомой должности, определение допустимых границ квалификации и лояльности;

3) определение сравнительной важности двух рассматриваемых параметров (т.е. формы изолинии полезности вакантной должности);

4) оценка квалификации и лояльности каждого из претендентов;

5) определение «полезности» кандидатов и их итоговое ранжирование;

6) дополнительная оценка кандидатов в случае, если нескольких человек набрали близкие рекордные оценки.

Предположим, требуется отобрать претендентов на вакантную должность, требования к «полезности» которой описываются изолиниями, представленными на рис. 5. Прокомментируем действия, выполняемые на каждом из указанных этапов.

Этап 1. Предварительный отбор кандидатов.

В случае если к кандидатам на искомую должность предъявляются определенные исходные требования, например наличие требуемого стажа работы, дополнительного образования, возраста, пола и т.п., то на начальном этапе проводится предварительный отсев кандидатов.

Пусть в результате предварительного отбора было выбрано I кандидатов, обладающих необходимым опытом работы, i – номер кандидата, $i = 1, \dots, I$.

Этап 2. Описание «профиля должности».

На втором этапе по возможности формализуются запросы к искомой вакантной должности, в русле двух выделенных ключевых критериев определяются требуемые квалификация и лояльность. Для этого можно ввести шкалу измерений каждого параметра, например, максимально возможному значению присвоить N , а минимальному – 0 и указать желаемый интервал указанных критериев. Если ввести единую шкалу для нескольких руководящих должностей компании, то в ее рамках можно

задавать требования к отдельным руководящим вакансиям, указывая для каждой свой уникальный диапазон искомых параметров (допустимые минимальное и максимальное значения).

Предположим, что профиль искомой должности описывается следующими требованиями:

- параметр L должен находиться в пределах от L_1 до L_{\max} , где L_1 – минимально допустимый уровень лояльности; L_{\max} – максимально допустимый;
- параметр K – в интервале от K_1 до K_{\max} , где K_1 – минимально допустимый уровень квалификации; K_{\max} – максимально допустимый.

Для того чтобы облегчить формирование шкалы параметров, можно не только использовать числовые обозначения, но и применить для оценки квалификации и лояльности привычную вербальную (качественную) градацию возможных значений. Например, в случае пятиуровневой классификации это будут следующие уровни: показатель может быть любым; его значение должно начинаться с уровня «ниже среднего», со «среднего», с «выше среднего», «только высокое».

Этап 3. Определение сравнительной важности параметров, т.е. формы изолинии полезности рассматриваемой должности. Далее следует определить взаимозависимость рассматриваемых параметров, их сравнительные веса или предельную норму замещения одного параметра другим. Тем самым задается форма кривой безразличия, т.е. то, как будет меняться один из критериев при динамике другого, при условии сохранения полезности менеджера. Возможные виды изолиний полезности представлены на рис. 5. Поскольку требования к виду изолинии для разных руководящих должностей в компании могут различаться, то эту процедуру следует проводить отдельно для каждой вакантной должности.

Множество изолиний полезности в пространстве двух выделенных координат образует своеобразную «карту безразличия»

полезности руководителей, претендующих на вакантную должность, которая находится в допустимом интервале изменения параметров, что отражено на рис. 6. Чем более удалена от начала координат рассматриваемая кривая, тем более значима ее полезность. Причем, как отмечалось, чем более высоким уровнем лояльности и квалификации одновременно должен обладать руководитель, тем меньше людей изначально соответствует данному требованию (и соответственно данной изолинии).

Форма кривых безразличия, угол наклона определяются приоритетностью для должности того или иного критерия, что отмечалось на приведенных ранее графиках (см. рис. 5). Например, на рис. 6 представлена карта кривых безразличия, соответствующая скорее техническому директору (в случае предъявления к нему традиционных требований).

Предположим, что в приведенном примере изолиния (кривая безразличия) полезности искомой должности близка к линейной зависимости, т.е. ее можно без существенного ущерба для содержательного наполнения аппроксимировать линейной функцией, предельная норма замещения одного параметра другим будет постоянной в любой точке тако-

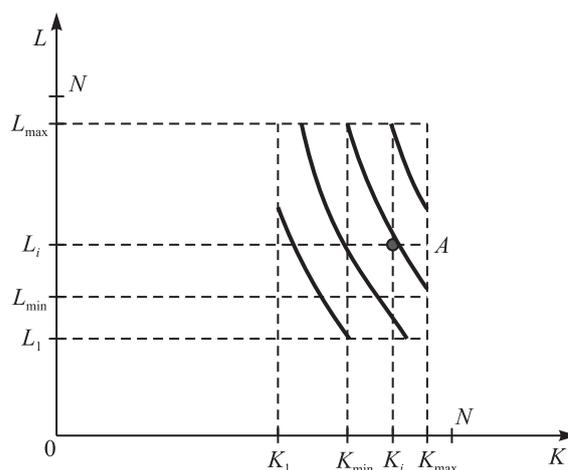


Рис. 6. Пример карты кривых безразличия «профиля должности»

го графика. Введем параметр P – коэффициент взаимосвязи L и K для нашей кривой безразличия. Его можно, например, рассчитать как отношение диапазона изменений квалификации к диапазону изменений лояльности одной изолинии полезности. Для ситуации, приведенной на рис. 6, допустимая квалификация находится в интервал от K_{\min} до K_{\max} , а лояльность – от L_{\min} до L_{\max} , тогда

$$P = \frac{L_{\max} - L_{\min}}{K_{\max} - K_{\min}}. \quad (1)$$

Этап 4. Оценка квалификации и лояльности каждого из претендентов. С учетом введенной шкалы измерений каждому из потенциальных кандидатов присваиваются численные значения его квалификации и лояльности. Данную процедуру можно провести различными способами. Например, оценка квалификации обычно проводится с помощью специальных профильных тестов или личных собеседований и интервью. Аналогично можно охарактеризовать степень лояльности кандидата (например, с помощью тестирования на «правдивость», оценки коллег, опыта предыдущей совместной работы и т.д.). Альтернативный вариант оценивания, используемый в случае трудности применения формальных критериев, – проведение экспертной оценки.

После этого, зная требования к должности, в частности минимально допустимые показатели квалификации и лояльности, можно провести дальнейший отсев кандидатов, не обладающих квалификацией и лояльностью на требуемом уровне (не набравших необходимые баллы).

Пусть квалификация и лояльность претендента i оценены экспертами как K_i и L_i и превышают минимально требуемый уровень квалификации и лояльности. Обозначим на рис. 6 место данного претендента на карте кривых безразличия полезности рассматриваемой должности точкой A .

Этап 5. Определение полезности кандидатов и их итоговое ранжирование. На предпослед-

нем этапе рассчитывается потенциальная полезность (результативность) менеджера. Для этого суммируются набранные ими баллы по каждому из критериев с учетом их значимости (веса). В завершение претенденты ранжируются на основании набранных суммарных «баллов» и определяется наиболее подходящий кандидат.

Рассчитаем Q_i итоговую оценку претендента. Она определяется суммой его индивидуальной лояльности и квалификации, скорректированных с учетом значимости (веса) показателей. Тогда с учетом введенной формы изолинии полезности

$$Q_i = P K_i + L_i. \quad (2)$$

С учетом же формулы (1) можно так представить итоговую оценку:

$$Q_i = \frac{L_{\max} - L_{\min}}{K_{\max} - K_{\min}} \cdot K_i + L_i. \quad (3)$$

В завершение претенденты ранжируются по полученному критерию Q_i и среди них выбирается победитель, получивший наибольшую оценку.

Действия, осуществляемые на *этапе 6*, рассмотрим отдельно чуть далее.

Проиллюстрируем работу предлагаемого инструментария с помощью небольшого *числового примера*. В его рамках сделан ряд допущений, призванных облегчить рассматриваемую ситуацию, сохранив при этом основные положения введенного подхода. В частности, выдвинуто предположение, что можно установить уровень квалификации и лояльности агентов, во всяком случае, сопоставить разных кандидатов друг с другом. Второе допущение: форму изолинии полезности можно описать с помощью линейной зависимости, т.е. предельная норма замещения двух рассматриваемых факторов постоянна.

Пусть в компании X открыт набор на вакантную руководящую должность. Требования к потенциальному кандидату описываются следующими параметрами: возраст от 35 до 50 лет, наличие степени МВА, опыт

руководящей работы на аналогичных должностях не менее 10 лет. Квалификация претендента должна лежать в пределах от 60 до 90% максимально возможного значения, а лояльность – в интервале от 50 до 90%. Итак, нам требуется за ограниченное время найти наиболее полезного кандидата из имеющихся на рынке.

Пусть форма кривой безразличия полезности для искомой должности имеет вид равномерно убывающей линейной зависимости. Коэффициент взаимосвязи параметров исходя из требований принципала равен двум, т.е. от претендента в первую очередь требуется высокая квалификация и ее «вес» будет в 2 раза превосходить значимость лояльности.

Предположим, что на данную руководящую должность после первоначального отсева претендуют три кандидата, личные качества которых можно описать параметрами, приведенными в табл. 2, там же отмечен «вес» критериев. Значения лояльности и квалификации оцениваются в процентах от максимально возможной величины параметра.

Все три кандидата соответствуют требованиям к должности, и их кандидатуры могут рассматриваться далее. После этого на базе введенных рекомендаций рассчитаем оценку (баллы) каждого претендента. На их основании присвоим рейтинги кандидатам, а результаты сведем в табл. 3.

Как видно из данных табл. 3, наиболее полезным из присутствующих на текущий момент на рынке является кандидат В. Хотя он обладает более низкой квалификацией, чем кандидат А, но его поведение является

для владельца (высшего руководства компании) более предсказуемым, что и позволило ему выиграть данное соревнование. На втором месте – кандидат С, он хотя и имеет максимальный показатель лояльности, но его квалификация значимо ниже предыдущего претендента. На последнем месте оказался кандидат А. Хотя он и является самым квалифицированным из всех, но его лояльность принципалу, с точки зрения последнего, невысока, а, как отмечалось ранее, искомая должность требует высокого уровня доверия.

НАЕМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ОБЛАДАЮЩИХ СХОЖЕЙ ПОЛЕЗНОСТЬЮ, НО РАЗЛИЧНЫМ СООТНОШЕНИЕМ ЛОЯЛЬНОСТИ И КВАЛИФИКАЦИИ

В завершение рассмотрим действия, осуществляемые на *шестом этапе* предложенных рекомендаций, т.е. в ситуации, когда нескольких человек набрали близкие рекордные оценки. Данная постановка связана с тем, что, как правило, довольно сложно точно определить вид изолинии полезности, а также провести корректную оценку квалификации и лояльности претендентов. В одну группу обладателей рекордной полезности могут попасть несколько претендентов, набравших лучшие, но немного отличные баллы, т.е. имеющих близкую полезность. Тогда возникает вопрос: как среди кандидатов, обладающих

Таблица 2
Квалификация и лояльность кандидатов

Номер кандидата	Лояльность кандидата, %	Квалификация кандидата, %
А	60	90
В	80	80
С	90	50
«Вес» критерия	66,6	33,3

Таблица 3
Итоговая оценка кандидатов

Номер кандидата	Итоговая оценка кандидата	Рейтинг кандидата
А	69,9	3
В	79,9	1
С	76,6	2

сопоставимой полезностью, но разным соотношением квалификации и лояльности, все же выбрать лучшего с точки зрения найма работника.

Для получения ответа на этот вопрос обратимся к подходу, предложенному Г. Беккером (Беккер, 2003). Напомним, что он ввел понятие человеческого капитала и выделил в его рамках «специальный человеческий капитал», востребованный только в одной сфере деятельности или организации, и «общий человеческий капитал», имеющий универсальный характер, который может найти применение в различных направлениях хозяйственной деятельности и во многих компаниях. Личная лояльность относится к категории «специального» (по отношению к собственнику бизнеса) человеческого капитала, востребованного только в рамках данной компаний. Этим она отличается от квалификации, которая включает как общий (универсальный), так и специальный человеческий капитал, востребованный в конкретном бизнесе.

Поскольку лояльность относится к «специальному» человеческому капиталу, то компания будет стараться не увольнять таких редких и уникальных работников. Одновременно и у руководителей, обладающих высокой лояльностью, также мало оснований самим уходить из компании, поскольку их «специальный» капитал наиболее востребован именно данным собственником, поэтому они будут держаться за такое рабочее место. В связи с тем что высокая лояльность востребована только в конкретном бизнесе (данном владельцем), то это качество агента не имеет общего рыночного спроса. Понятно, что другой потребитель не готов нанимать работника и платить ему немалые деньги за высокую лояльность к стороннему собственнику. Отсюда и материальные запросы такого менеджера обычно относительно невелики, поскольку он понимает, что востребован только в конкретной компании и вряд ли сможет дороже продать свой труд кому-то другому.

Квалификация в основной своей части относится к «общему» человеческому капита-

лу, она востребована в разных бизнесах и различных компаниях. Руководители с высокой квалификацией, особенно если она основана на общей подготовке, обычно чаще встречаются на рынке труда, чем руководители с большой лояльностью (по причине большей универсальности первых), следовательно, и нанять их относительно проще. В то же время, так как такие руководители востребованы во многих бизнесах, им самим обычно проще менять место работы.

В этой связи, поскольку высококвалифицированный менеджер востребован на рынке труда, его материальные запросы также завышены, он будет стараться продать свое время за максимальную рыночную цену. Поэтому в рамках одной и той же кривой безразличия полезности наем менеджера с высокой квалификацией нередко будет обходиться дороже, чем кандидата с высокой лояльностью. На таких работников существует рыночный спрос, большое число работодателей готово привлечь высококвалифицированного менеджера и платить за него немалые деньги.

Поэтому в ответ на поставленный вопрос отметим, что текучесть руководителей с высокой лояльностью будет минимальной, их постараются не увольнять даже в кризисных условиях, да и сами они будут держаться за свою должность. Такой руководитель обычно также менее требовательный в отношении уровня оплаты труда. И наоборот, вероятность ухода топ-менеджеров, обладающих высокой квалификацией, будет выше, такие агенты подвержены большей текучести, и одновременно их материальные запросы будут значительно выше.

Таким образом, среди нескольких претендентов на руководящую должность, обладающих одинаковой полезностью, бенефициару стоит отдать предпочтение агентам, у которых выше лояльность. Поскольку чем она значимее, тем менее ориентирован такой руководитель на смену места работы, на высокие оклады и бонусы. Руководители с более высокой квалификацией в этом случае оказываются менее предпочтительными, им свой-

ственной высокой вероятностью ухода из компании, у них обычно серьезнее материальные запросы, и их труд будет обходиться дороже.

Подводя итоги, констатируем, что в рассматриваемой ситуации для того, чтобы подобрать наиболее результативного топ-менеджера на вакантную руководящую должность, следует постараться определить, во-первых, уровень его профессионального соответствия, а во-вторых, степень лояльности, поскольку эти два параметра де-факто являются критическими при отборе кандидата.

Далее следует с учетом введенных критериев определить полезность кандидатов и объединить их в укрупненные группы (с близкой полезностью), а потом выбрать из них того (или тех), кто попал в группу с наибольшим результатом. Если таких рекордсменов несколько, то с учетом сложности точной идентификации их квалификации и лояльности среди претендентов, попавших в такую группу, следует выбрать того, кто обладает лучшей лояльностью.

В заключение отметим, что традиционная методика отбора руководителей ориентирована на профессиональный отбор, она не работает в ситуации, когда необходимо учитывать качества агента, связанные с его лояльностью. Предлагаемые методические рекомендации позволяют учесть такую более комплексную постановку.

Литература

- Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М.: ГУ ВШЭ, 2003.
- Жданов Д.А. Агентские отношения и организационное построение корпораций. Ч. 1 // Экономическая наука современной России. 2012. № 4 (59). С. 91–97.
- Исследование компании PwC для круглого стола ОЭСР: «Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в

российских компаниях», 25–26 октября 2012 г. URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/>.

Исследование практики корпоративного управления. М.: Ассоциация независимых директоров, 2005. URL: <http://www.nand.ru>.

Капелюшников Р.И., Демина Н.В. Чего опасаться российским собственникам? // ЭКО. 2011. № 6. С. 26–48.

Кетс де Врис М., Шекиня С., Коротов К., Флорент-Трейси Э. Новые лидеры российского бизнеса: Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011.

Левина И.А. По знакомству или по конкурсу? Децентрализация управления фирмой и принципы подбора сотрудников на ключевые управленческие должности: Материалы доклада. М.: Институт анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ, 2015.

Лимитовский М.А. Репутация, квалификация и мотивация как драйверы ценности // Российский журнал менеджмента. 2009. № 7 (2). С. 51–68.

Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития / Под ред. Т.Г. Долгопятовой, И. Ивасаки, А.А. Яковлева. М.: ГУ ВШЭ, 2009. С. 30–31.

Шекиня С. Как это сказать по русски? Современные методы управления персоналом в современной России. М.: Управление персоналом: Интел Синтез, 2003.

Яковлев А.А., Данилов Ю.А., Симачев Ю.В. Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление // Российский журнал менеджмента. 2010. № 8 (1). С. 21–34.

Perez-Gonzalez F. Inherited control and firm performance // American Economic Review. 2006. № 96 (5). P. 1559–1588.

Рукопись поступила в редакцию 12.05.2015 г.