



Д.А. Жданов

МЕХАНИЗМ ОТБОРА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

D.A. Zhdanov

CEO SELECTION MECHANISM

Ключевой задачей любого владельца бизнеса, во многом определяющей будущее компании, является подбор эффективного руководителя, которому он может доверить управление своими активами. Целью настоящего исследования стал поиск ответа на вопрос: как влияют качества нанимаемого топ-менеджера на будущую результативность его деятельности, как подобрать лучшего руководителя среди нескольких кандидатов, а также желание описать механизмы такого воздействия на модельном уровне. Для решения поставленной задачи используется ординалистский метод исследования как инструмент, активно применяемый для решения подобных экономических проблем. Предложен модельный инструмент, позволяющий оценить кандидатов на руководящие должности, и использующий следующие заключения. Потенциальная результативность руководителей представлена как функция полезности агента для принципала, зависящая от двух его ключевых качеств – уровня квалификации и лояльности. Чем больше при прочих равных квалификация и лояльность привлекаемого руководителя, тем большую пользу он принесет нанимающему его собственнику (его компании). Отсюда множество подходящих для найма руководителей можно представить как совокупность групп работников, отличающихся своей полезностью. Потребительская полезность таких групп можно интерпретировать в указанных координатах как кривую безразличия полезности менеджеров (изолинию), в каждой точке которой полезность будет одинаковой, при различном сочетании указанных качеств (благ). В завершение предложен алгоритм отбора претендентов на вакансию топ-менеджера и приведен пример его работы. Полученный инструмент может быть использован для отбора и найма руководителей, понимания механизмов и способов повышения их результативности.

АГЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ; ОТБОР И НАЕМ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ; КВАЛИФИКАЦИЯ; ЛОЯЛЬНОСТЬ; ПОЛЕЗНОСТЬ ВЫСШИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

The key objective of any business owner, which largely determines the future of the company, is to hire an efficient executive who asset management can be trusted with. The aim of this research was to find answers to the following questions: How do the qualities of a hired top-manager influence his future performance? How to identify the best top-manager among several candidates? And how to describe the mechanisms of such an influence at model level? To solve this problem, the ordinal method of research is used, as it is actively applied in handling similar economic problems. The article presents model tools which allow evaluating applicants for executive positions and comply with the following findings. The potential effectiveness of executives is represented as the utility function of the agent for the principal, which depends on the two key qualities: qualification level and loyalty. The higher, ceteris paribus, is the qualification and loyalty of a hired top-manager, the greater value he will bring to his employer (his company). So, a wide range of suitable candidates for executive positions can be represented as a system of employee groups distinguished by their utility. The consumer utility of such groups can be interpreted at the indicated coordinates as the indifference curve of managers' utility (isocurve). At its every point the utility will be the same, with different combinations of the indicated qualities (merits). Also, the paper describes a selection algorithm to choose candidates for the top-manager position and an example of how it operates. The developed set of tools can be used to select and hire executives, to gain a better understanding of the relevant mechanisms and to enhance their efficiency.

AGENCY RELATIONSHIPS; SELECTION AND RECRUITMENT OF TOP-MANAGERS; QUALIFICATION; LOYALTY; UTILITY OF TOP-MANAGERS.

Введение. В жизни растущей компании наступает момент, когда ее собственники, основатели бизнеса, уходят из исполнительных органов власти и передают бразды правления наемным профессиональным менеджерам. В такой ситуации неизбежно возникает со-

вокупность проблем, связанных с организацией эффективного управления капиталом, переданным агентам.

Указанные отношения между собственниками (принципалами) и нанимаемыми руководителями (агентами) содержат ряд потенци-

альных управленческих проблем, агентских конфликтов, связанных с тем, что нанятые менеджеры зачастую могут действовать так, чтобы максимизировать выгоды не столько акционеров, сколько свои собственные [2, 3]. Такой конфликт интересов является следствием объективно существующей информационной асимметрии 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 агента влечет за собой издержки доверителя, в частности издержки ведения учета и надзора за действиями агента.

Для нивелирования агентских проблем обычно используются различные внутренние и внешние механизмы уменьшения управленческого оппортунизма [14, 15]. Одним из наиболее популярных внутрифирменных способов сокращения агентских издержек является корректный подбор высших менеджеров с учетом их профессиональных и личных качеств, позволяющих минимизировать возможные потери.

Методика и результаты исследования. Целью нашего исследования стало изучение механизмов выбора принципалами высших руководителей, обеспечивающих наибольшую результативность компании. Объект исследования – отечественные корпорации, которым, как отмечается во многих источниках [7, 10, 12, 13] как раз свойственна значительная концентрация акционерного капитала, существенный контроль доминирующего акционера над бизнес активами.

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 необходимая профессиональная подготовка, наличие профильной квалификации и, что немаловажно, лояльности к своему патрону. Таким образом, очевидно, разговор должен идти о совокупности искомых свойств потенциального кандидата.

Для поиска ответа на поставленный вопрос был рассмотрен ряд исследований, посвященных отечественной практике отбора принципалами руководителей. Начнем с анализа двух работ, в рамках которых изучались свойства, которыми должен обладать нанимаемый акционерами член совета директоров. Функции такого руководителя несколько отличаются от задач топ-менеджера, занимающегося в большей степени управлением, а не контролем, но в то же время с точки зрения возможности влияния на увеличение ценности бизнеса, его развития и сокращения агентских проблем они во многом близки. Поэтому можно с незначительным допущением считать требования, изначально предъявляемые к таким работникам, схожими.

В 2005 г. Центр экономических и финансовых исследований и разработок провел исследование, посвященное в том числе анализу личных свойств, которые, по мнению респондентов, необходимы человеку, которого приглашают в совет директоров [6]. Результаты обработки ответов продемонстрировали следующие результаты. Основная роль была отведена компетентности директора (ее отметили 80 % компаний), потом отмечались опыт работы в компании и отрасли (39 и 29 %). Следующее свойство, которое 19 % компаний отметили в качестве существенного критерия, предъявляемого акционерами к кандидатам в члены совета директоров, – это лояльность к крупным акционерам, далее идут полезные контакты (18 %) и специальные знания (10 %).

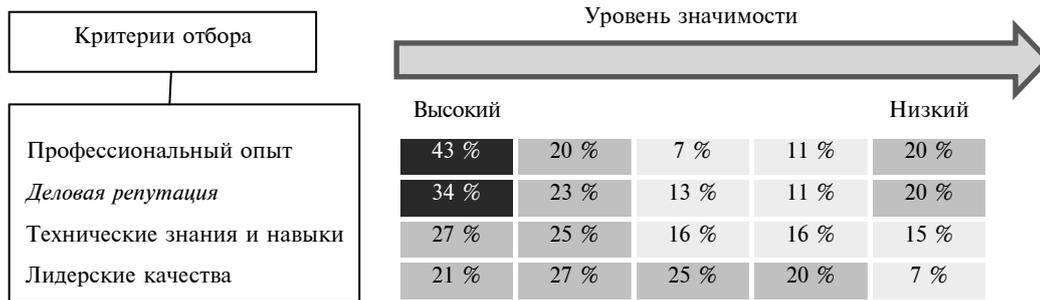


Рис. 1. Основные критерии отбора кандидатов в совет директоров
Источник: [5].

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, ориентироваться на его мнение.

В материалах еще одного исследования, проведенного консалтинговой компанией PwC¹ в 2012 г. [5], также рассматривалась практика подбора членов совета директоров в российских акционерных обществах. В его рамках опрашивалось свыше 70 членов советов директоров, представляющих более 200 российских акционерных обществ.

Опрошенные в рамках указанного исследования респонденты оценивали критерии, которые, по их мнению, используются отечественными корпорациями при подборе кандидатов в совет директоров. Согласно результатам опросов 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 полученных данных приведены на рис. 1.

Обобщая вышеизложенное, отметим, что в обоих рассмотренных исследованиях среди качеств, которыми, по мнению принципалов, должен обладать директор, можно выделить две их 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 [9], 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 [11, с. 45–46] отмечается, что ключевым элементом отечественной системы взаимоотношений работника и организации является «привлечение, продвижение и поощрение сотрудников на основе их персональной и организационной лояльности». А в проведенном профессорами INSEAD подробном исследовании деятельности успешных отечественных предпринимателей отмечается: «В России, учитывая склонности русских лидеров к автократии, особенно актуально желание окружать себя сотрудниками, настроенными лояльно» [8, с. 61].

Исходя из вышеизложенного, 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 сде-

¹ URL: <http://www.pwc.ru>

лать 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)². Прокомментируем, что понимается в работе под данными терминами.

Итак, квалификация менеджера – это его специальные профильные знания и навыки, профессиональная результативность, опыт работы на аналогичном производстве (в отрасли), высокие управленческие компетенции и деловые качества. Конечно, при оценке профессионализма существенны и такие факторы, как инициативность в принятии решений, готовность отвечать за их последствия, лидерские качества, умение организовать работу, коммуникабельность, предприимчивость. В итоге квалификация характеризует возможность обеспечения высокой результативности бизнеса.

Понятие «лояльность» также включает несколько аспектов. Отметим, например, личное знакомство менеджера с доминирующим собственником, опыт совместной работы, высокую моральную ответственность, честность во взаимоотношениях, как вариант – «клановую» близость, что характерно, например, для семейного бизнеса. 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» взаимоотно-

² Для иллюстрации распространенности такого дуалистичного подхода можно вспомнить еще советскую практику, когда кандидат на руководящую должность должен был иметь не только необходимый опыт и знания, но и состоять в партии, а еще раньше обязательным условием успешной карьеры было «правильное» социальное происхождение.

ношений³. Лояльность, в отличие от квалификации, можно отнести к категории специального человеческого капитала [1].

В завершение отметим, что перед принципалом стоит перманентная задача – добиться, чтобы топ-менеджер следовал не столько букве (с учетом неполных контрактов), сколько духу взаимоотношений. Особенно актуальна данная проблема, 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. Отсюда возникает вопрос – как, все-таки, найти лучшего кандидата? Рассмотрим данную проблему далее.

Оценка полезности руководителя. Напомним, что в данном исследовании анализируется деятельность высших руководителей, обладающих существенной свободой действий в распоряжении преданной 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 по их контролю собственниками, с одной стороны, и уровня профессиональной квалификации привлекаемых топ-менеджеров и их лояльности – с другой. Будем использовать для этих целей ординалистский подход как

³ Говоря о лояльности, нередко подразумевается сговорчивость первого лица, занятие им соглашательской позиции, изначальное принятие любого мнения собственника. Здесь 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 на руководителе, так или иначе, лежит вся ответственность, вплоть до уголовной, за события, происходящие в компании.

инструмент, активно применяемый для решения подобных задач.

Введем для начала понятие «потенциальная полезность» 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 этом качестве выступает топ-менеджер), обладающего двумя указанными «благами», взаимодополняющими качествами, которые и определяют его полезность.

В таком случае представим функцию полезности такого руководителя для конкретной компании (ее собственника) как следующую зависимость:

$$\Pi = \Pi (K, L, p),$$

где Π – полезность руководителя для рассматриваемого бизнеса; K – оценка его квалификации; L – лояльность руководителя собственнику; p – прочие качества, обеспечивающие его полезность, но здесь не рассматриваемые.

Каждый агент имеет свою комбинацию таких свойств, но при различном их 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 характер⁴.

⁴ Развернутый анализ поведения функции предложения при подборе топ-менеджеров представлен в [4].

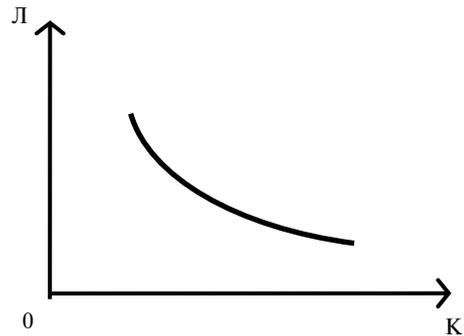


Рис. 2. Поведение изолинии полезности в зависимости от лояльности высших руководителей и их квалификации

Поскольку полезность руководителя зависит от двух отмеченных взаимодополняющих и взаимозаменяемых качеств («благ»), изобразим ее поведение в указанных координатах. С этой целью построим на рис. 2 соответствующую изолинию, в каждой точке которой полезность менеджеров будет иметь одинаковое значение. Подобная постановка 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. 2 кривая является нисходящей. Она будет иметь вогнутую форму исходя из уменьшения предельной нормы замещения, наклон кривой и степень ее вогнутости зависят от уровня взаимозаменяемости 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 неодинаковы. На графиках (рис. 3) приведены такие зависимости для разных категорий работодателей, отличающихся предельными нормами замещения.

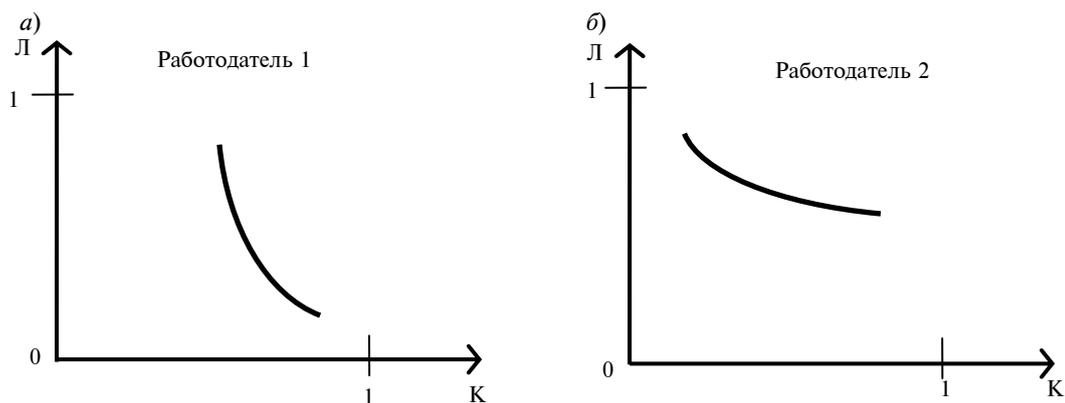


Рис. 3. Требования различных работодателей к изолинии (кривой безразличия) полезности топ-менеджера

Пусть оба анализируемых параметра изменяются в интервале от 0 до 1, где 0 соответствует минимальному значению, а 1 – максимальному. Например, работодателю 1, деятельность которого характеризуется графиком (рис. 3,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. 3,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 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 вторых лиц в компании, заместителей директора, отвечающих за различные функциональные направления ее деятельности, 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. 4, где изображены требования к менеджерам, управляющим различными функциональными сферами деятельности компании.

График «Должность 1» соответствует, скорее, требованиям к коммерческому и финансовому директору, контролирующим коммерческие сделки или финансовые потоки, где традиционно большое внимание уделяется лояльности. Либо это могут быть отношения между первым лицом и подчиненным, от которого, в первую очередь, требуется четкая исполнительность, что нередко имеет место в административных, государственных структурах. «Должность 2» более близка техническому директору, директору по производству или главному инженеру, для которых весомее профессиональная квалификация, чем доверенные отношения с владельцем или первым лицом. Его, обычно, нанимают не за это.

Порядок отбора топ-менеджеров. Возвращаясь к цели исследования, продемонстрируем, как можно проводить отбор кандидатов на руководящую должность с использованием предложенного инструментария. 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.

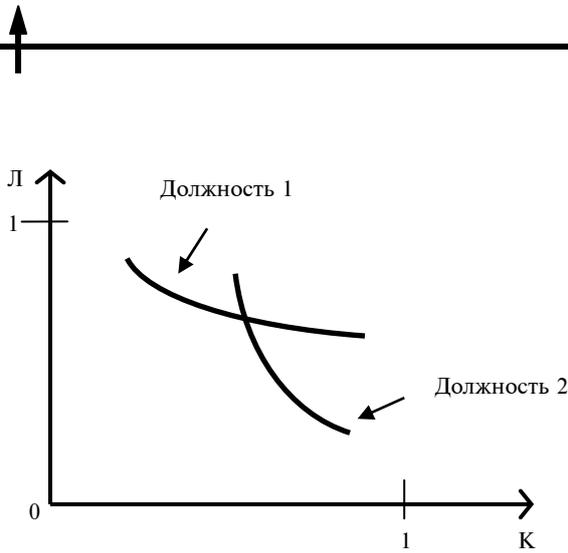


Рис. 4. Изолинии полезности различных руководителей в одной компании

В данном разделе при формировании алгоритма отбора воспользуемся уже кардиналистским подходом – введем числовые параметры используемых зависимостей.

Предположим, нам требуется отобрать претендентов на вакантную должность, требования к полезности которой описаны соотношениями, представленными далее на рис. 5. Действия по решению данной задачи, предлагается разбить на следующие основные этапы.

Этап 1. Предварительный отбор кандидатов. В случае если к кандидатам на искомую должность предъявляются определенные исходные требования, например, наличие требуемого стажа работы, образования, возраста, пола и т. п., то на начальном этапе проводится предварительный отсев соответствующих кандидатов. Пусть в результате предварительного отбора выбраны 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 из параметров, например максимально возможному значению присвоить значение N , а минимальному – 0 и указать желаемый интервал указанных критериев. Если ввести единую шкалу для нескольких руководящих должностей компании, то в ее рамках можно зада-

вать 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 интервале от L_1 до L_{\max} (L_1 – минимально допустимый уровень лояльности; L_{\max} – максимально допустимый);
- параметр K – в интервале от K_1 до K_{\max} (K_1 – минимально допустимый уровень квалификации; K_{\max} – максимально допустимый).

Шкалы измерений осей параметров имеют равномерный характер, они разбиты на пропорциональные интервалы.

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 и при условии сохранения полезности менеджера. Возможные виды изолиний полезности представлены на рис. 4. Поскольку требования к виду изолинии для разных руководящих должностей в компании могут различаться, то эту процедуру следует отдельно проводить для каждой такой вакантной должности.

Множество изолиний полезности в пространстве двух выделенных координат можно представить как своеобразную «карту безразличия» полезности руководителей, претендующих на вакантную должность, находящуюся в допустимом интервале изменения параметров, что отражено на рис. 5. 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).

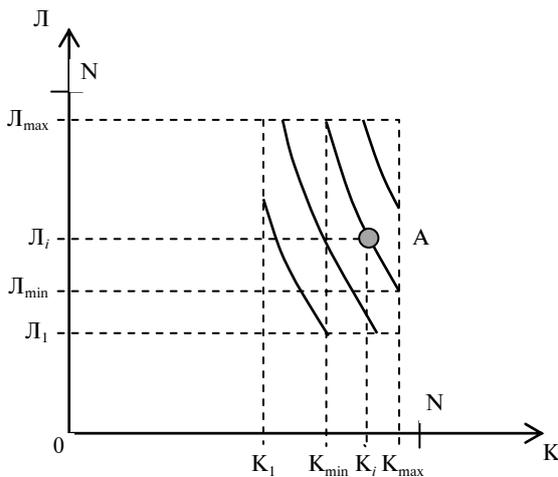


Рис. 5. Пример карты кривых безразличия «профиля должности»

Форма кривых безразличия, угол наклона определяются приоритетностью для должности того или иного критерия, что отмечалось на приведенных ранее графиках (см. рис. 4). Например, на рис. 5 представлена карта кривых безразличия технического директора (в случае предъявления к нему традиционных требований).

В нашем случае изолиния (кривая безразличия) полезности искомой должности близка линейной зависимости, т. е. ее можно без ущерба для содержательного наполнения аппроксимировать линейной функцией, т. е. предельная норма замещения одного параметра другим будет постоянной в любой точке такого графика. Введем параметр P – коэффициент взаимосвязи L и K для нашей кривой безразличия. Его можно рассчитать как отношение диапазона изменений квалификации к диапазону изменений лояльности одной изолинии полезности. Для ситуации, приведенной на рис. 5, допустимая квалификация находится в интервал от K_{\min} до K_{\max} , а лояльность – от L_{\min} до L_{\max} , тогда

$$P = (L_{\max} - L_{\min}) / (K_{\max} - K_{\min}).$$

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 проводить различными способами. Например, оценка квали-

фикации может проводиться с помощью специальных профильных тестов, собеседований и т. д., таким же образом можно попробовать охарактеризовать степень лояльности кандидата (наличие опыта предыдущей совместной работы, отзывы коллег 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 величины 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 оценена экспертами как K_i и L_i и превышает минимально требуемый уровень квалификации и лояльности. Обозначим на рис. 5 место данного претендента на карте кривых безразличия полезности рассматриваемой должности точкой A .

Этап 5. Определение полезности кандидатов и их итоговое ранжирование. На последнем 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 как сумма его индивидуальной лояльности и квалификации, скорректированных с учетом значимости (веса) показателей. Тогда, с учетом введенной формы изолинии полезности,

$$Q_i = PK_i + L_i.$$

Или, с учетом предыдущей формулы, можно представить итоговую оценку, как

$$Q_i = ((L_{\max} - L_{\min}) / (K_{\max} - K_{\min}))K_i + L_i.$$

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

Проиллюстрируем работу предложенного алгоритма выбора лучшего кандидата с помощью небольшого числового примера.

Таблица 1

Квалификация и лояльность кандидатов

Номер кандидата	Лояльность кандидата, %	Квалификация кандидата, %
<i>A</i>	60	90
<i>B</i>	80	80
<i>C</i>	90	50
«Вес» критерия	66,6 %	33,3 %

Таблица 2

Итоговая оценка кандидатов

Номер кандидата	Итоговая оценка кандидата	Рейтинг кандидата
<i>A</i>	69,9	3
<i>B</i>	79,9	1
<i>C</i>	76,6	2

Предположим, что в компании *X* открыт набор на вакантную руководящую должность. Требования к потенциальному кандидату, описываются следующими параметрами: возраст от 35 до 50 лет, соответствующее образование, опыт руководящей работы на аналогичных должностях не менее 10 лет. Квалификация претендента должна лежать в пределах от 60 до 90 % максимально возможного значения, а лояльность⁵ – в интервале от 50 до 90 %. Итак, нам требуется за ограниченное время найти наиболее полезного кандидата из имеющихся на рынке.

Пускай форма кривой безразличия полезности для искомой должности имеет вид равномерно убывающей линейной зависимости с коэффициентом взаимосвязи параметров, равным двум. То есть от претендента, в первую очередь, требуется высокая квалификация и ее «вес» будет в два 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. 1, 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 могут рассматриваться далее. После этого на базе введенного

алгоритма рассчитаем оценку (баллы) каждого претендента. На их основании проведем рейтингование кандидатов, а полученные результаты сведем в табл. 2.

Как видим из таблицы, наиболее полезным из присутствующих на текущий момент на рынке является кандидат *B*. Хотя он обладает немного меньшей квалификацией, чем кандидат *A*, но его поведение является для владельца (высшего руководства компании) более предсказуемым, что и позволило ему выиграть данное соревнование. На втором месте – кандидат *C*. Он хотя и имеет максимальную лояльность, но его квалификация значимо ниже предыдущего претендента. На последнем месте оказался кандидат *A*. Он хотя и является самым квалифицированным из всех, но его лояльность к принципалу, с точки зрения последнего, невысока, а, как отмечалось, искомая должность требует высокого уровня доверия.

Выводы. В рамках исследования были выделены две главные группы критериев, на основании которых принципалы отбирают первых лиц для своих компаний. Первая и основная укрупненная группа с параметром «квалификация», а вторая – с параметром «лояльность», именно эти два параметра де-факто являются доминирующими при выборе кандидатов.

Для оценки потенциальной результативности претендентов введен модельный инструментарий, основанный на определении функции полезности такого агента для принципала (зависящей, в свою очередь, от двух отмеченных «благ»: уровня квалификации и лояльности) и на анализе поведения ее изолинии.

С учетом изложенного можно отметить, что если компании необходимо подобрать наиболее результативного топ-менеджера на вакантную должность, то следует, во-первых,

⁵ Отметим, что требования в квалификации и лояльности можно описать, введя привычную вербальную градацию возможных значений. Например, в случае пятиуровневой классификации это будут следующие уровни: показатель может быть любым, его значение должно начинаться с уровня ненамного ниже среднего, со среднего, с выше среднего и только высокое.

определить уровень профессионального соответствия потенциальных кандидатов, а вторых, — их лояльность. Далее фиксируется полезность каждого из претендентов, они объединяются в укрупненные группы (с близкой полезностью), а потом из них выбираются те, кто оказался в группе с наибольшим результатом.

С учетом сложности точной идентификации квалификации и лояльности претенден-

тов в группу с близкой полезностью могут попасть несколько человек с различными сочетаниями квалификации и лояльности. В этой связи в рамках дальнейших исследований планируется на основании выделения «специального» и «общего» человеческого капитала рассмотреть механизмы отбора уже в рамках такой группы, т. е. среди претендентов, имеющих близкие показатели полезности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Беккер Г.С.** Человеческое поведение экономический подход // Избранные труды по экономической теории. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
2. **Дженсен М.С., Меклинг У.Х.** Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2004. Вып. 4. С. 118–191.
3. **Долгопятова Т.Г.** Привлечение наемного менеджмента: предпосылки и последствия // XII Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. В 4 кн. Кн. 4. М.: НИУ ВШЭ, 2012. С. 67–77.
4. **Жданов Д.А.** Агентские отношения и организационное построение корпораций. Ч. 1 // Экономическая наука современной России. 2012. № 4(59). С. 91–97.
5. Исследование компании PwC для Круглого стола ОЭСР: «Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях», 25–26 октября 2012 года. URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/>
6. Исследование практики корпоративного управления. Ассоциация независимых директоров. 2005. URL: <http://www.nand.ru>
7. **Капелюшников Р.И., Демина Н.В.** Чего опасаться российским собственникам? // ЭКО. 2011. № 6. С. 26–48.
8. **Кетс де Врис М., Шекшня С., Коротков К., Флоран-Трейси Э.** Новые лидеры российского бизнеса: пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Паблшер, 2011. 339 с.
9. **Лимитовский М.А.** Репутация, квалификация и мотивация как драйверы ценности // Российский журнал менеджмента. 2009. № 7(2). С. 51–68.
10. Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития / под ред. Т.Г. Долгопятовой, И. Ивасяки, А.А. Яковлева. М.: ГУ-ВШЭ, 2009. С. 30–31.
11. **Шекшня С.** Как это сказать по русски? Современные методы управления персоналом в современной России. М.: Управление персоналом: Интел Синтез, 2003. С. 45–46.
12. **Широкова Г.В. и др.** Факторы передачи управления наемному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы // Российский журнал менеджмента. 2009. № 2. С. 31–50.
13. **Яковлев А.А., Данилов Ю.А., Симачев Ю.В.** Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление // Российский журнал менеджмента. 2010. № 8(1). С. 21–34.
14. **Alchian A.A., Demsetz H.** Production, Information Costs, and Economic Organization // American Economic Review. 1972, no. 62, pp. 777–795.
15. **Williamson O.** The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. The free press. N.Y., 1985.

REFERENCES

1. **Bekker G.S.** Chelovecheskoe povedenie ekonomicheskii podkhod // Izbrannye trudy po ekonomicheskoi teorii. M.: GU VShE, 2003. 672 s. (rus)
2. **Dzhensen M.S., Mekling U.Kh.** Teoriia firmy: povedenie menezherov, agentskie izderzhki i struktura sobstvennosti. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serii «Menedzhment»*. 2004. Vyp. 4. S. 118–191. (rus)
3. **Dolgopiatova T.G.** Privlechenie naemnogo menedzhmenta: predposylki i posledstviia. *XII Mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiia ekonomiki i obshchestva*. V 4 kn. Kn. 4. M.: NIU VShE, 2012. S. 67–77. (rus)
4. **Zhdanov D.A.** Agentskie otnosheniia i organizatsionnoe postroenie korporatsii. Ch. 1. *Ekonomicheskaiia nauka sovremennoi Rossii*. 2012. № 4(59). S. 91–97. (rus)
5. Issledovanie kompanii PwC dlia Kruglogo stola OESR: «Sovet direktorov: praktika podbora, nominirovaniia i izbraniia direktorov v rossiiskikh kompaniiakh», 25–26 oktiabria 2012 goda. URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/> (rus)

6. Issledovanie praktiki korporativnogo upravleniia. Assotsiatsiia nezavisimyykh direktorov. 2005. URL: <http://www.nand.ru> (rus)
7. **Kapeliushnikov R.I., Demina N.V.** Chego opasat'sia rossiiskim sobstvennikam? *EKO*. 2011. № 6. S. 26–48. (rus)
8. **Kets de Vris M., Shekshnia S., Korotkov K., Floran-Treisi E.** Novye lidery rossiiskogo biznesa: per. s angl. 2-e izd. M.: Al'pina Pabliher, 2011. 339 s. (rus)
9. **Limitovskii M.A.** Reputatsiia, kvalifikatsiia i motivatsiia kak draivery tsennosti. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2009. № 7(2). S. 51–68. (rus)
10. Rossiiskaia korporatsiia: vnutrenniaia organizatsiia, vneshnie vzaimodeistviia, perspektivy razvitiia. Pod red. T.G. Dolgopiatovoi, I. Ivasaki, A.A. Iakovleva. M.: GU-VShE, 2009. S. 30–31. (rus)
11. **Shekshnia S.** Kak eto skazat' po russki? Sovremennye metody upravleniia personalom v sovremennoi Rossii. M.: Upravlenie personalom: Intel Sintez, 2003. S. 45–46. (rus)
12. **Shirokova G.V. i dr.** Faktory peredachi upravleniia naemnomu menedzheru: opyt stran SNG i Tsentral'noi i Vostochnoi Evropy. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2009. № 2. S. 31–50. (rus)
13. **Iakovlev A.A., Danilov Iu.A., Simachev Iu.V.** Global'nyi finansovyi krizis i korporativnoe upravlenie. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2010. № 8(1). S. 21–34. (rus)
14. **Alchian A.A., Demsetz H.** Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*. 1972, no. 62, pp. 777–795.
15. **Williamson O.** The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. The free press. N.Y., 1985.

ЖДАНОВ Дмитрий Алексеевич – Заместитель декана, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), кандидат экономических наук.
119571, пр. Вернадского, д. 82, стр. 1, г. Москва, Россия. E-mail: djhdanov@mail.ru

ZHDANOV Dmitrii A. – The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA).
119571. Vernadskogo av. 82. Bild. 1. Moscow. Russia. E-mail: djhdanov@mail.ru
