

Разделяй и властвуй

Корреспондент № 21 (560) 31 мая 2013

Инна Прядко

Украинские компании испытывают острый дефицит высококлассных топ-менеджеров. Тех же, что есть, «привязывают» к месту работы не только баснословными бонусами и зарплатами, но и долями в бизнесе

Вот уже несколько лет в телекоммуникационной компании Datagroup, одной из крупнейших в своей отрасли, остается вакантной позиция директора по маркетингу.

«И не потому что я вредный руководитель с большими запросами, — раскрывает Корреспонденту причины сложившейся ситуации Александр Данченко, генеральный директор Datagroup, — а только потому, что маркетолог — двигатель бизнеса».

На эту значимую должность, сетует топ-менеджер, он пока не нашел кандидата, который бы вместо слепого копирования иностранных маркетинговых технологий и освоения бюджета взял на себя ответственность за реальные показатели работы предприятия, его прибыль и позиции на рынке.

С подобными проблемами украинские компании сталкиваются все чаще, говорят рекрутеры.

"Спрос на квалифицированных топ-менеджеров сегодня как никогда высок", — подчеркивает Александр Полянчук, управляющий партнер компании Alex Polin International, специализирующейся на поиске руководителей высшего и среднего звена.

Этот дефицит уже нашел свое отражение в кошельках лучших управленцев. По данным консалтинговой компании Hay Group, в 2012 году топ-менеджеры вырвались в лидеры рынка по темпам роста зарплат — их заработки поднялись почти на 7%. В то время как жалованье специалистов среднего и низшего звена увеличилось меньше, если увеличилось вообще.

В том числе по этой причине зарплаты руководителей в Украине сегодня превышают заработки младших специалистов почти в десять раз, что гораздо больше, чем в Словакии (5,7), Чехии (5,9), Венгрии (6,3), Латвии (4,7), Германии (2,8), Австрии (3,1) и даже России (8,8) и Казахстане (6,6).

Лучшие топ-менеджеры диктуют рынку свои условия, и рынок их охотно принимает: даже не находясь в активном поиске, руководители со знаком качества как минимум раз в полгода получают предложения о новой должности в другой компании, очерчивает масштабы хедхантинга исследование кадрового холдинга Ancoo.

Дефицит топ-менеджеров также диктует украинскому рынку необходимость в освоении все новых инструментов их завоевания, помимо привычных зарплаты и социального пакета, — от краткосрочных и долгосрочных бонусов до предоставления доли в бизнесе или опционов на покупку акций предприятия. По данным Hay Group, уже четверть компаний предлагают такие виды долгосрочной мотивации.

«Это связано с довольно высокой степенью конкуренции, борьбы за топ-кадры, — констатирует Илона Шарова, гендиректор HR-консалтинговой компании Hudson в Украине. — Соответственно, компании начинают приходить к разным способам удержания лучших специалистов и топ-менеджеров».

Эксперты видят несколько причин роста нужды в грамотных руководителях. С одной стороны, подчеркивает Полянчук, кризис отсеял неэффективных управленцев и поднял планку требований к топ-менеджерам. Кроме того, несмотря на замедление активности отечественной бизнес-среды, за последние два-три года спрос на кадры высшего звена усилился из-за развития ряда отраслей в Украине — прежде всего это сельское хозяйство, IT-сектор, фармацевтика, металлургия, а также рынок товаров повседневного спроса.

"Компании растут, у них появляются амбициозные планы, связанные с приобретением капитала, с выходом на биржу, или же происходит смена акционеров, которые требуют более квалифицированных, сильных директоров", — констатирует Шарова.

Управляющие партнеры

IT-компанию Miratech, входящую в сотню лучших аутсорсинговых предприятий мира, Корреспондент застал как раз накануне переезда в новый офис. Стены бывшего корпуса Института кибернетики, на базе которого и была основана Miratech, стали тесны для фирмы, численность персонала которой превысила 600 человек, а объем продаж в последние пять лет растет в среднем на 30% ежегодно. В развитии успеха активно участвует Елена Яблоновская, менеджер по работе с ключевыми клиентами Miratech, ответственная за долгосрочные контракты с заказчиками IT-услуг компании, таких как обслуживание баз данных и IT-сопровождение.

Как и многие ее коллеги, Яблоновская заинтересована в стремительном росте бизнеса Miratech: помимо зарплаты, у нее есть возможность ежеквартально получать дополнительный бонус, почти половина суммы которого зависит от показателей всей компании, а остальная часть — от личных результатов.

Так, Яблоновская активно продвигает на украинском рынке технологию VDI (Virtual Desktop Infrastructure), позволяющую пользователю с планшета, смартфона или стационарного устройства получить доступ к своим данным, хранящимся на корпоративном сервере. Крупнейшим заказчиком новинки стал Киевстар.

"Бонусная модель действительно стимулирует», — признается Яблоновская, в среднем получающая дополнительно 30% к зарплате.

Подобные бонусы Полянчук считает наиболее распространенной практикой в Украине. Компании — лидеры своих отраслей привязывают бонус руководителя к выполнению стратегических проектов, которые могут длиться по несколько лет.

При этом, по данным Hay Group, доходы кадров высшего звена растут в основном именно за счет бонусов. Так, если средняя зарплата финдиректора за последние два года выросла на 17%, до 57,5 тыс. грн. (до уплаты налогов), то годовой бонус для этой должности увеличился на 68% — до 261 тыс. грн.

HR-директора за те же два года стали зарабатывать на 12% больше, в среднем 46 тыс. грн. ежемесячно, в то время как их годовой бонус вырос на 56% — до 183 тыс. грн. Самый высокий рост показали киевский, луганский, донецкий и днепропетровский регионы, что объясняется наличием там центральных офисов компаний, поясняет Ирина Вольницкая, консультант Hay Group.

Идти на большие траты работодатели готовы, прежде всего, ради тех топ-менеджеров, которые могут эффективно распоряжаться ограниченными финансовыми ресурсами и способны развивать компанию в условиях полной неопределенности украинских бизнес-реалий.

"В цене люди, умеющие генерировать денежные потоки", — подчеркивает Андрей Кривокорытов, управляющий партнер Brain Source International.

Среди таких специалистов эксперт называет тех же менеджеров по работе с ключевыми клиентами, и спрос на них обусловлен задачами рынка — не просто продать любой ценой, но и обеспечить долгосрочную прибыльность.

В числе универсальных топ-менеджеров, в которых нуждаются большинство развивающихся украинских компаний, специалисты выделяют также директоров по персоналу и финдиректоров, умеющих не только распоряжаться ресурсами, но и способных такие ресурсы привлечь.

"Для этого недостаточно быть просто умным финансистом, — подчеркивает Кривокорытов. — Важно иметь хорошие проверенные связи с хорошими проверенными банками".

В IT-секторе среди руководящих кадров зияет дыра в 3 тыс. человек, особенно востребованы менеджеры проектов. А узкопрофильные специалисты топ-уровня нужны отраслевым бизнесам, отмечает Полянчук, в частности агросектору, пищепрому и металлургической промышленности, где на вес золота сегодня ценятся директора по производству, а также главные технологи и агрономы. Украинский рынок еще не успел вырастить топов для этих сфер в достаточном количестве.

"Это люди с глубокой технической экспертизой, причем с управленческим опытом и желателью с каким-то пониманием западных стандартов ведения бизнеса, а также с английским", — описывает Шарова портрет дефицитного технического управленца.

Ведущие компании уже осознали, что заинтересовать лучших топ-специалистов могут лишь особые условия. Ведь привлечь уже состоявшихся управленцев так называемого С-уровня (должности CEO, CFO, COO — гендиректор, финдиректор, операционный директор) способны только два фактора — масштабность задач и финансовая заинтересованность, отмечает Кривокорытов.

Один из инструментов такой заинтересованности, все чаще используемый и в Украине, — предоставление доли в бизнесе. Так, в ведущей строительной компании ТММ долями от 2% до 7% владеют замгендиректора, финдиректор и главный инженер.

Частью бизнеса Datagroup располагает и Данченко, от решений которого зависит завтрашний день 1.500 сотрудников. Свою долю он не раскрывает, называя эту цифру коммерческой тайной, однако с улыбкой именуется "суперминоритарным" акционером. Такие карты в руках существенно меняют отношение к ежедневным обязанностям, признается он.

"Наемный менеджер пришел в девять утра, ушел в 18:00, получил зарплату независимо от годовых итогов работы и спит спокойно, — говорит Данченко. — Я работаю не только на зарплату, но и на результат, потому что мои дивиденды зависят только от него".

Еще одна популярная практика — так называемые фантомные акции, дающие возможность топ-менеджеру рассчитывать на денежную выплату эквивалента части акций предприятия через определенный период времени. Чем выше будет на тот момент рыночная стоимость компании, тем большая сумма добавится к заработку управленца.

Этот метод чаще всего используют фонды прямого инвестирования, стимулирующие таким образом своих топов работать на развитие тех бизнесов, куда фонд вкладывает средства, рассказывает Шарова.

Универсальные солдаты

Чтобы в полной мере осознать дефицит эффективных топ-менеджеров в Украине, Данченко предлагает взглянуть на рейтинги лучших управленцев страны.

"Если там и будет 5% наемных CEO — это хорошо», — анализирует гендиректор Datagroup. Все остальные — собственники-CEO, те, кто создавал свои компании и сегодня, спустя 10-15 лет, продолжают ими управлять.

Обрисовывая причины нехватки высококлассных руководителей, Данченко отмечает: в то время как в нестабильных украинских реалиях у руля бизнеса может встать лишь "универсальный солдат, у которого шея крутится на 360°", многие кандидаты имеют за плечами лишь узкую специализацию и формальное MBA-образование.

К тому же в Украине пока слишком мало компаний, имеющих офисы в нескольких странах, — соответственно, не хватает и топ-менеджеров с опытом управления мультинациональным бизнесом, отмечает Валерий Куцый, гендиректор Miratech, представленной в Швейцарии, США и Великобритании.

В итоге растущим компаниям приходится укомплектовывать управленцами "на вырост" даже самые высокие должности, констатирует Куцый.

К слову, средний срок работы топ-менеджеров во многих украинских компаниях, особенно наиболее динамичных секторов, составляет в среднем три-пять лет, в то время как на Западе — около десяти. По данным Ansoq, скорее других готовы сменить работодателя топ-менеджеры, получившие конкретное привлекательное предложение (20% респондентов) или утратившие интерес к текущим задачам (17%).

В таких условиях дополнительные практики вовлечения топ-менеджеров в бизнес становятся, прежде всего, способом удержания успешных управленцев. И хотя среди претендентов на должности высшего звена уровень осведомленности о подобных возможностях пока невысок, те, кто уже распробовал на вкус привлекательность неограниченного зарплатой заработка, ищут именно такие позиции, констатирует Шарова.

Поэтому в ближайшем будущем опыт использования подобных методик у гигантов бизнеса начнут перенимать и фирмы поменьше, уверена эксперт.

"Я думаю, что рынок тоже ускоряет этот процесс: относительно маленькие успешные украинские предприятия уже задумываются об участии [топ-менеджеров] в прибыли, о привязке [их доходов] к результату", — подчеркивает Шарова.