

Сила притяжения

Сколько стоит преданность топ-менеджеров

Кристина Арделяну

Правильно выстроенная система мотивации топ-менеджеров помогает компаниям не только сэкономить миллионы, но и удержать талантливых руководителей, которые способны повести за собой людей. Однако на фоне западных фирм, разрабатывающих специальные проекты по улучшению своего имиджа на рынке труда, программы по развитию персонала, различные бонусные системы, опыт большинства отечественных организаций по удержанию «топов» выглядит не столь впечатляющим. При том что в России текучесть кадров среди руководителей высшего звена в десятки раз больше, чем на Западе.

Однако для паники повода нет. Во-первых, удерживать того, кто хочет уйти, возможно. А во-вторых, вопрос сохранения всех топ-менеджеров компании не может вставать перед HR-отделом ежедневно, иначе зарплаты менеджмента будут неудержимо расти. По словам исполнительного директора Ассоциации менеджеров Сергея Литовченко, постоянно компаниям приходится решать другую задачу – удержание лучших и нужных для организации людей. Так, фирма, осуществляющая поглощение, поначалу стремится максимально сохранить руководство поглощаемой компании,

чтобы с его помощью проникнуть в специфику бизнеса. Зато когда эта организация начинает готовиться к IPO, перед ней часто встает противоположная задача – смены топ-менеджмента, ведь многие старые управленцы зачастую уже не могут соответствовать новым масштабам требований.

Юлия Николаева, руководитель проектов департамента HR-консалтинга КГ «Борлас», уточняет, что постоянно перед собственниками компании стоит вопрос не удержания, а скорее создания условий, при которых нет необходимости в пожарных удерживающих мероприятиях. Таким условием может стать, например, создание системы

внутрикорпоративных договоров – некой общей точки зрения работодателя и топ-менеджера на обязательства друг перед другом, индивидуальные цели топ-менеджера, формируемые на основе стратегических целей компании. Когда топ-менеджер подписывает такой договор, он выражает свое согласие с тем, что от него хочет работодатель, и с тем, что и сколько он получит при достижении поставленных задач. Можно сказать, что таким образом он берет на себя не только деловые, но и моральные обязательства перед компанией.

«Задача удержания и поощрения топ-менеджера – прерогатива собственников бизнеса. Не думаю, что в функции

HR-менеджера можно включать настолько важные задачи, – говорит руководитель направления по работе с клиентами холдинга «Империя Кадров» Юлия Смирнова, с мнением которой согласно большинство наших экспертов. – Решения, принимаемые топ-менеджерами, способны повлиять на всю политику компании и на стратегию ее развития, и директор, безусловно, должен быть заинтересован в достижении поставленных целей. Топ-менеджеры, являясь высшим управленческим звеном, требуют особого, взвешенного подхода в разработке мотивации. Поэтому только собственники бизнеса должны решать, какими способами будут мотивированы руководители».

Твердая валюта

Способы мотивации – материальные и нематериальные – зависят от того, на что ориентируют сотрудника. Достойный компенсационный пакет может привлечь топ-менеджера в вашу компанию. Но чтобы удержать его, этот пакет необходимо «утяжелить» различными бонусами, предварительно рассчитав их силу.

Практика разработки программ мотивации самая различная. Как правило, этим вопросом занимаются HR-специалисты. По наблюдениям Сергея Литовченко, успешной такая работа становится, когда ее контролирует генеральный директор, поскольку служащие HR-отдела (по крайней мере, в российских организациях) подчас разрабатывают стратегию мотивации, руководствуясь общими соображениями, а не генеральной стратегией компании. Но зачастую крупные корпорации, а также организации, столкнувшиеся с какими-либо кадровыми кризисами (например,

Нестандартный ход



Помимо обычных видов долгосрочного стимулирования, например сток-опционов, в компаниях, прошедших IPO, используются другие оригинальные способы. Одним из них является так называемый «Золотой парашют». Поясняя его необходимость, Юлия

Смирнова из «Империи Кадров» говорит о тенденции современной России к укрупнению бизнеса, что влечет за собой сокращение штата, включая управленцев высшего звена. Хороший топ-менеджер заранее чувствует, что его компания может быть втянута в процесс слияния-поглощения, и велика вероятность того, что он захочет покинуть занимаемый пост. Это может пагубно отразиться на имидже и финансовых показателях организации. Чтобы такого не произошло, владельцы бизнеса предлагают руководителям пакет «Золотой парашют». Для этого заключается дополнительное соглашение между управленцем и собственниками компании, которое предусматривает для топ-менеджеров крупные компенсации и высокие выходные пособия и т.п. в случае их увольнения новым владельцем.

«Золотой парашют» позволяет менеджеру получить хорошие отступные и одновременно оберегает компанию от враждебных действий бывшего руководителя. В России размер выплат начинается от годового фонда заработной платы и может заканчиваться достаточно внушительными суммами.

В непубличных компаниях для мотивации «топов» используют фантомные опционы. Для этого владелец проводит оценку стоимости компании, исходя из которой рассчитывается стоимость доли, зарезервированной под опцион. А перед наступлением реализации опционов снова проводится оценка стоимости бизнеса, и менеджер может получить курсовую разницу причитающихся ему «фантомных» акций.

возросшей утечкой персонала), прибегают к помощи внешних консультантов. Стоимость их труда колеблется в зависимости от поставленных задач и масштабов работы. «Мне известны проекты по построению системы мотивации персонала стоимостью от 10 тысяч до нескольких миллионов долларов», – говорит исполнительный директор Ассоциации менеджеров.

И вот некоторые советы, которые следует учесть при разработке системы вознаграждения топ-менеджеров.

По словам Марии Номерковой, специалиста службы управления персоналом компании Mercury, изначально в разработке материальной части системы мотивации определяют пропорцию постоянной и переменной части вознаграждения. Общепринятой считается 50 на 50. В таком случае менеджер заинтересован в результате, от которого зависит его бонус, и чувствует стабильность, получая прогнозируемый постоянный доход. Но к этому вопросу следует подходить индивидуально. Постоянная часть может колебаться от 20 до 70%.

Переменные выплаты необходимо завязать на нескольких ключевых показателях, работающих на стратегию компании. Их может быть не больше трех–пяти, чтобы менеджер мог сфокусировать на них свои усилия. Для каждого предприятия и руководителя они индивидуальные. При этом, как считает генеральный директор «Экопси Консалтинга» Марк Розин, необходимо убедиться, что выбранные показатели действительно работают на стратегию компании, что они являются измеримыми и находятся под влиянием самого топ-менеджера. «Цели нужно ставить агрессивные, но выполнимые», – добавляет Надежда Сироткина, HR-директор ПК «Балтика».

В переменной части обязательно нужно определить пропорции вознаграждения за личные достижения и успех всей компании. Менеджер должен чувствовать ответственность за прибыльность всей компании, а не работать только на личный результат.

Не стоит делать бонусную часть слишком большой, предупреждает Номеркова. В противном случае топ-менеджер начнет игнорировать свои текущие

управленческие обязанности (наем и развитие сотрудников, собственное развитие, задачи, связанные с операционным управлением, и т.п.). При этом она должна быть значительной и мотивирующей. Скажем, 10–20% от годового дохода топ-менеджера не являются стимулом. Вообще же, по словам Юлии Николаевой, оптимальный размер бонуса определяется спецификой бизнеса и поставленными целями и может составлять от 30 до 150% от фиксированного годового дохода. С ней полностью согласен Сергей Литовченко: «В компаниях, занимающихся продажами, существенная часть дохода связана с объемом продаж. Мотивировать людей, агрессивно нацеленных на продажи, можно только большими бонусами. В то же время существует ряд компаний, в которых абсолютно бессмысленно мотивировать сверхденьгами и сверхдоходами. К числу таких организаций относятся те, чей бизнес связан с интеллектуальной деятельностью. Здесь человеку подчас гораздо важнее заработать профессиональную репутацию, зарекомендовать себя как эксперта, нежели получить сверхприбыль».

Многие компании по договоренности с топ-менеджером используют отложенный бонус, выплата которого производится не в полном объеме, – определенная часть бонуса идет на своеобразный депозит. К моменту полного выполнения обязательств друг перед другом и окончания срока действия договора отложенный бонус составляет приличную сумму, и сотрудник не захочет лишиться его. Однако такая схема не всегда работает, так как, по замечанию Галины Спасеновой, руководителя департамента «Рекрутмент для рынка пищевой промышлен-

ности» «Агентства Контакт», конкуренты могут предложить менеджеру большую сумму (что не является редкостью в современной гонке заработных плат), и он покинет компанию.

Правильная комбинация

Важным является и правильное определение сроков вознаграждения. Марк Розин считает, что для «топов» нормальным является сочетание годовой и трехлетней мотивационных схем. Однако в реальной российской практике нередко встречаются и ежемесячные, и квартальные, и полугодовые премии, тогда как трехлетние – довольно редко. Неверно делать перекося в сторону одного вида премирования – необходимо сочетать краткосрочные и долгосрочные программы вознаграждения, фокусировать топ-менеджера как на увеличение операционной прибыли, так и на стратегические цели компании (повышение ее стоимости). Последствием неправильного использования краткосрочного вознаграждения могут быть бизнес-решения конкретных менеджеров, направленные на получение краткосрочных результатов, влияющих на их годовой бонус, но оказывающих негативное воздействие на дальнейшее развитие компании. «В истории отечественного бизнеса встречается масса примеров, когда экспаты к завершению своего контракта в России подвели реализацию масштабных проектов по минимизации издержек и оптимизации численности, отменяя при этом стратегические проекты и осуществляя сокращения, несовместимые с нормальной жизнедеятельностью компании», – отмечает Надежда Сироткина.

Как у долгосрочных, так и у краткосрочных программ есть свои плюсы и минусы. Если под долгосрочным вознаграждением



понимать программы владения акциями компании и различные опционы, то во всем мире такое вознаграждение является основой материальной мотивации руководителей высшего уровня. Компании резервируют в опционные фонды не более 2–3% ценных бумаг, что позволяет не только удерживать сотрудников в организации, но и развивать их лояльность. По сути, после получения акций менеджер начинает работать на себя, являясь совладельцем предприятия. «Однако в России в силу ряда причин сотрудники более склонны к получению «быстрых» денег и с недоверием относятся к долгосрочным программам, – полагает директор департамента по управлению персоналом «Майкрософт Рус» Владимир Химаныч. – Люди задают вопросы: если завтра разразится новый кризис, что будет с моими акциями? В западных компаниях, безусловно, доверие к ценным бумагам значительно выше». Недостатком долгосрочной программы мотивации, особенно отложенных бонусов, Галина Спасенова называет срок

Бонус в 10–20% от годового дохода не является стимулом для топ-менеджера



жизни топ-менеджера в одной компании – сегодня он постоянно сокращается: пять лет на одном месте уже стало нормой, при этом борьба за специалистов возрастает. Успешные менеджеры получают три-шесть предложений в год от потенциальных работодателей.

Что же касается краткосрочного вознаграждения, то такие программы позволяют оперативно выразить сотруднику признание его заслуг. При этом они не настолько «долгоиграющие» в плане мотивации. «Так, например, повышение зарплаты является мотивационным фактором для человека всего на два-четыре месяца», – замечает Татьяна Долгова, менеджер по работе с персоналом «ДжиИ Мани Банка». Да и в большинстве случаев оценить эффективность деятельности сотрудника в краткосрочный период невозможно. Это обусловлено целями, поставленными перед менеджментом (рост компании, развитие новых проектов и т.п.), которые не могут быть достигнуты за короткий срок.

Пища для души

«Когда мы говорим о топ-менеджерах, необходим подбор индивидуальных элементов мотивации, – рассказывает Юлия Николаева из «Борласа». – Необходимо учитывать в том числе и психологический портрет, потребности сотрудника. Для кого-то важен карьерный рост – и человеку необходимо дать представление о таких возможностях, а для другого важна только самореализация. Финансовый аспект все меньше интересует «топов» – они, как правило, перешагнули пусть и высокую, но комфортную для себя планку оплаты труда и концентрируются совсем на другом». В основном это нематериальные стимулы. Среди них чаще всего встречаются: по-

вышение образования за счет компании, работа в известной и уважаемой организации, PR-деятельность, направленная на продвижение топ-менеджера, интерес в работе, круг общения, уровень полномочий и доверия. Для таких специалистов необходима возможность самореализации, достижения результатов и признания их заслуг.

По словам Юлии Смирновой из «Империи Кадров», оплата бизнес-образования – очень серьезный стимул для сотрудника. Как показывает практика, возможность получать образование без отрыва от производства заманчива для многих российских менеджеров. Большинство из них готовы подписывать долгосрочные контракты с работодателем, который, в свою очередь, готов вкладывать средства в их развитие. Такой симбиоз выгоден как компании, так и работнику. Топ-менеджер за счет организации получает дополнительное образование, а компания приобретает ценного развивающегося

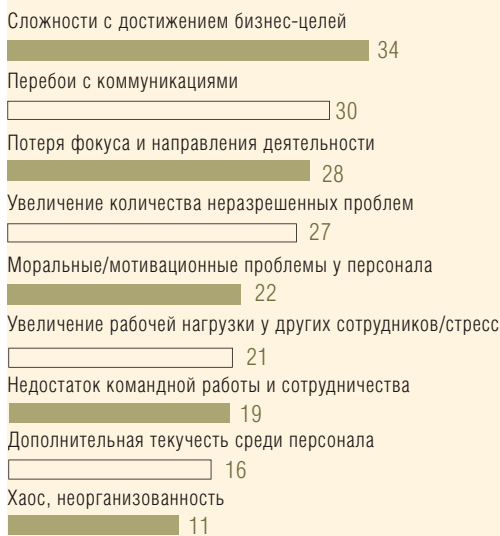
специалиста на длительный срок. По своей сути образование становится тем якорем, который удерживает менеджера от смены места работы.

Дополнительной мотивацией для топ-менеджера является желание компании продвигать его в СМИ и бизнес-сообществах. Когда «топ» как представитель организации участвует в тематических форумах, выступает на конференциях и ведет активную публичную жизнь, он постепенно становится лицом компании. Сообщество воспринимает менеджера и компанию как единое и неделимое целое. К тому же удовлетворение личных амбиций управленца значительно повышает его лояльность к родной организации.

Татьяна Долгова из «ДжиИ Мани Банка» в качестве дополнительной мотивации называет льготные программы кредитования – к примеру, сотрудники банка могут получить ипотечный кредит под меньшие проценты. Однако Юлия Николаева не верит в силу такого стимула: «Ожидать выдающихся результатов от человека, работающего вынужденно, не придется, и с этим согласится любой руководитель, – утверждает она. – Также распространена иллюзия, что страховка, предоставление служебного автомобиля, оплата мобильного телефона, тренинги за счет фирмы способствуют удержанию. Подобный пакет благ уже применяется повсеместно и является для сотрудника само собой разумеющимся фактом, скорее уже гигиеническим, чем мотивирующим».

Топ-менеджеры очень серьезно относятся к своей репутации. Они никогда не согласятся работать в компании, не обладающей достойной репутацией на рынке, причем даже при очень

Последствия высокого уровня текучести среди топ-менеджеров, %



Источник: исследование McKinsey

высоком уровне компенсации. Именно поэтому, по мнению HR-директора кадрового холдинга «Анкор» Евгении Толкачевой, в настоящее время в глазах менеджеров российские компании уступают западным.

Залогом удержания управленцев в целом является создание условий, в которых профессиональные амбиции находят свою реализацию. Об этом говорит Владимир Химанч из «Майкрософт Рус» и советует посмотреть на свою команду менеджеров высшего уровня и проанализировать причины их ухода. «Если для начинающих свою карьеру руководителей это неуспех в выбранной сфере (что, как правило, случается в первые три года работы), в следующие пять–семь лет – тупик в карьере, то для сложившихся руководителей высшего уровня на первое место по важности выходит возможность принимать и реализовывать свои идеи, свобода действий», – рассказывает он.

Одним из наиболее низкотратных для HR-бюджета способов мотивации руководителей топ-уровня является сложность и интересность проекта, вверенного менеджеру. «Зачастую для управленцев высшего звена, годовой доход которых составляет порядка \$500 тыс. в год и выше, значимость проекта и степень ответственности являются ключевыми удерживающими факторами», – отмечает Галина Спасенова. Таким проектом может стать, к примеру, подготовка к первичному размещению акций компании. Выход на фондовый рынок характеризует организацию как сильного игрока, нацеленного на развитие. У менеджера появляется отличная возможность приобрести бесценный опыт и продемонстрировать свои лучшие качества, что, конечно, будет вознаграждено. Но в то же

время, по словам Юлии Смирновой, IPO для бизнеса – серьезная заявка, сопряженная с определенными рисками. Поэтому для владельцев важно, чтобы в данный период компанию не покидали ключевые сотрудники. Стремясь обезопасить свой бизнес от нежелательных уходов, собственники заключают с директорами краткосрочные договоры, предусматривающие штрафные санкции в случае увольнения руководителя по собственному желанию.

Сергей Литовченко говорит о еще одном интересном способе удержания топ-менеджеров – возможности работать в разных географических зонах. Скажем, инвестиционному банкиру интересно поработать на разных рынках: сегодня он в Москве, завтра – в Токио, послезавтра – в Лондоне и т.д. Своего рода «бизнес-туризм». Юлия Николаева в этой связи вспомнила практику оплаты путешествий в отпускной период. Встречаются примеры, когда работодатель способствовал открытию персональной выставки и организовывал участие менеджера в семинарах и конференциях.

Что демотивирует топ-менеджеров

- Невозможность влиять на бизнес-решения
- Ограниченность карьерного роста
- Неправильная постановка целей
- Отсутствие контакта с руководителем (обратной связи)
- Отсутствие взаимопонимания с собственником бизнеса (более типично для небольших компаний, где собственник как бы отошел от дел и нанял управленцев, но сам постоянно вмешивается в управление)
- Несправедливость в распределении вознаграждений за затраченные усилия
- Недооценка результатов работы
- Обманутые ожидания

Плюс бесконечность

Многие руководители задаются вопросом, есть ли шанс удержать топ-менеджера, который уже получил свои бонусы? Юлия Николаева отмечает, что зачастую мысль о необходимости удержания возникает, когда топ-менеджер уже получил предложение конкурента. В такой ситуации не остается ничего другого, как сделать встречное предложение и суметь с его помощью оставить у себя ценного сотрудника. «Однако не стоит рассматривать этот вариант развития события как победу, – полагает она. – Мы только оттягиваем время ухода, так как рано или поздно сотрудник получит более выгодное, с его точки зрения, предложение. Взаимное доверие уже нарушено, о лояльности говорить не приходится. Выигранное время необходимо потратить на поиск (вовне или внутри) замены такому сотруднику». С Николаевой согласен и Сергей Литовченко. Он отмечает, что если человек получил бонус и ушел, то, скорее всего, это обусловлено двумя причинами. Первая – он давно собирался уйти и просто дождался выплаты бонусов. Вторая – он просто не видит для себя перспектив в компании. Такого сотрудника вряд ли можно вообще удержать. **HR**

Что остановит ваших топ-менеджеров, %



Источник: исследование McKinsey