



Ward Howell

Talent Equity Newsletter

Специальный выпуск

Апрель 2015

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: ЕСТЬ ЛИ КРИЗИС?

Результаты исследования крупнейших
российских промышленных компаний

Основные тренды в разработке систем компенсаций

Интервью с Артемом Поляковым,
Генеральным директором «Нефтетранссервиса»

Оглавление

Введение	2
HR в промышленности: ситуация неопределенности	4
Основные тренды в разработке систем компенсаций в сложное время неопределенности	14
Интервью с Артемом Поляковым, Генеральным директором «Нефтетранссервиса»	18





Павел Плаксин

Партнер Ward Howell

Павел Плаксин возглавляет объединенную практику «Тяжелая промышленность и природные ресурсы» компании Ward Howell

Павел Плаксин начал карьеру в Ward Howell в 2001 году. За время работы консультантом Павел успешно выполнил сотни проектов для нефтегазовых, нефтехимических, промышленных, энергетических, металлургических, высокотехнологичных российских и международных компаний.

В 2003 году он стоял у истоков создания сервиса Management Selection, который успешно развивал почти 10 лет и на базе которого в 2014 году была создана компания FIRST.

Павел получил высшее техническое образование, окончив Российский университет нефти и газа. В 2009 году прошел курс обучения в бизнес-школе INSEAD в области менеджмента. Прошел дополнительное обучение, включая мини-MBA в нефтегазовой сфере и курс Young President's Organization в Лондонской школе бизнеса (LBS) по инновационному развитию компаний.

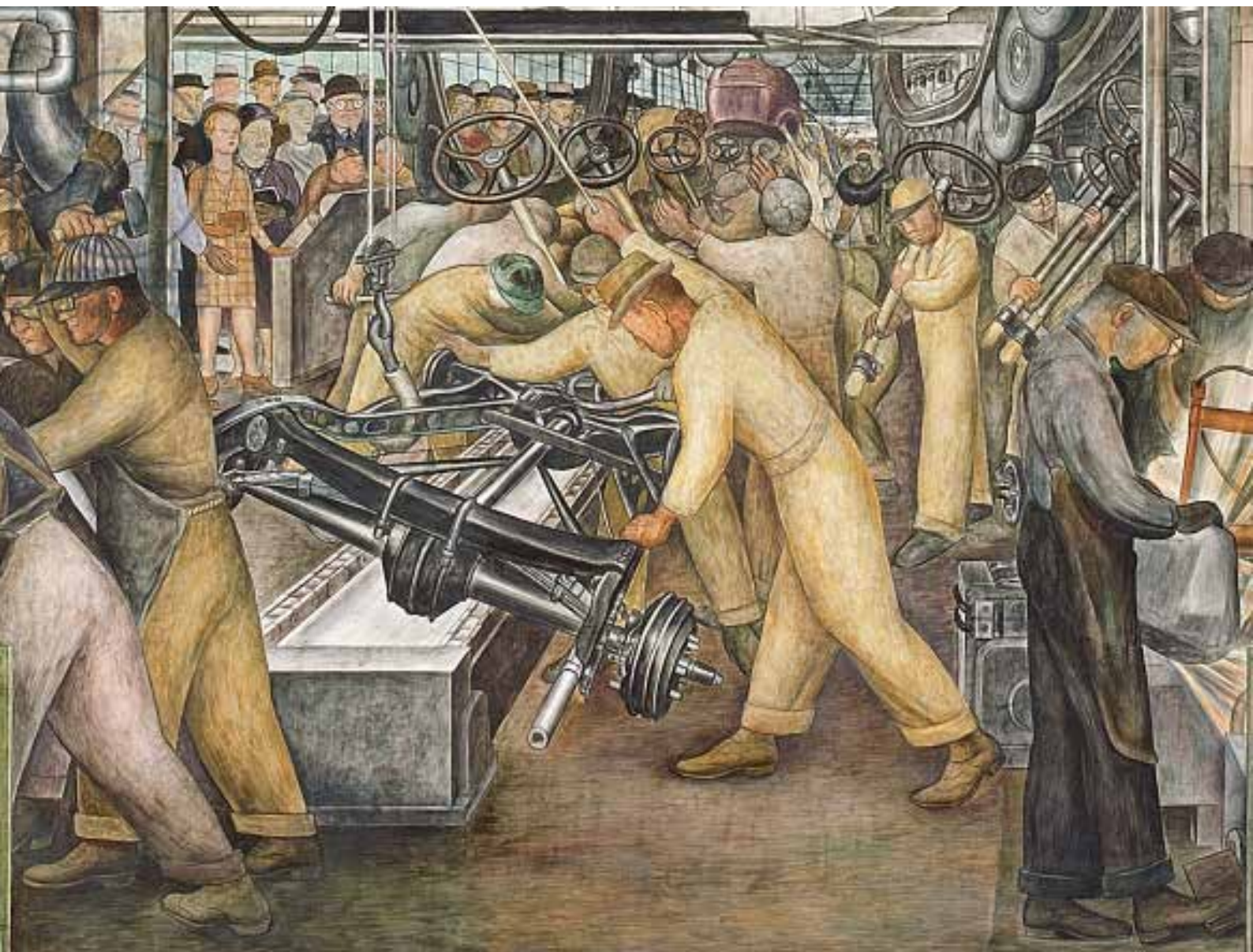
В последнее время топ-менеджеры крупнейших индустриальных компаний России сталкиваются с серьезными управленческими вызовами, связанными с усложнившимся доступом к рынкам капитала, необходимостью производить продукцию с большей добавленной стоимостью, повышать производительность труда, искать новые рынки сбыта и тщательно просчитывать риски. Сохранение стоимости бизнеса в текущей рыночной ситуации – задача для топ-менеджеров-марафонцев, способных побеждать в забеге на длинную дистанцию. Быстрые победы и прорывы остались позади 2008 года, когда неэффективные управленческие решения нивелировались бурным ростом спроса и высокими ценами на сырье. Сегодня рынок не прощает ошибок и неэффективности бизнес-процессов, любой стратегический и даже операционный просчет ведет к значительным потерям. Многие компании переосмыслили свои приоритеты, сменили топ-команды, сфокусировались на новых задачах. На первый план вышли управленцы, способные концентрироваться на долгосрочных операционных улучшениях и умею-

щие создавать позитивную мотивацию в ситуации неопределенности.

На этом фоне HR играет огромную роль в формировании правильных профессиональных команд, разработке мотивирующих компенсационных моделей, повышении профессионализма управленческого звена и создании корпоративной культуры, направленной не только на постоянные операционные улучшения, но и на поиск возможностей и создание новых точек роста.

Мы решили разобраться, какие задачи стоят перед HR-службами крупнейших промышленных лидеров? Что позволяет им создавать условия для продуктивной работы их сотрудников? Как экономическая ситуация повлияла на HR-бюджет? Что самое важное в работе с персоналом сегодня?

Мы надеемся, что наше исследование будет полезно для всех, кто интересуется вопросами управления персоналом в сложных экономических условиях. ■



HR

В ПРОМЫШЛЕННОСТИ:

СИТУАЦИЯ

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Сложные экономические условия, в которых сейчас оказались российские промышленные компании, ставят перед их руководителями конкретные вопросы в области управления персоналом: стоит ли оптимизировать численность персонала и как не потерять ценные кадры? Сокращать ли компенсационные пакеты, и как не оказаться ниже рыночного уровня? Стоит ли инвестировать в обучение и развитие или необходимо направить ресурсы на иные направления?

В поисках ответов на эти и другие вопросы практика «Тяжелая промышленность и природные ресурсы» компании Ward Howell совместно с Talent Equity Institute провели опрос HR-директоров и топ-менеджеров, курирующих направление по работе с персоналом, крупнейших российских промышленных компаний в следующих секторах:

- черная и цветная металлургия;
- химическая отрасль;
- машиностроение;
- энергетика;
- горнорудная отрасль.

СИТУАЦИЯ В БИЗНЕСЕ

Подавляющее большинство руководителей считают, что изменения в экономической ситуации, произошедшие за последние несколько месяцев, не повлияли на их стратегические, а для многих и тактические действия. Основные изменения были произведены компаниями раньше как ответ на глобальный кризис 2008 года, изменившуюся рыночную ситуацию и упавшую стоимость на конечную продукцию. Именно тогда были кардинально изменены стратегические приоритеты и подходы к работе, проведены основные сокращения и запущены антикризисные проекты. «*Этот*

кризис мы ждали и были к нему готовы, поэтому в сравнении с 2008–2009 годами испытываем меньше дискомфорта», – отметил один из участников опроса.

События последнего времени не оказали значительного влияния на управление бизнесом, поскольку за несколько лет удалось увеличить запас прочности и устойчивости к внешней агрессивной среде. «В этом году мы перестали копать в затратах и сосредоточились на точках роста»,

– отметил один из респондентов. Большинство привыкло жить в ситуации неопределенности. Значимыми слагаемыми успешного развития в таких условиях становятся:

- работа с рынками капиталов;
- создание новых современных и конкурентных продуктов;
- выход на новые рынки сбыта, включая международные;
- большой фокус на конечного потребителя.

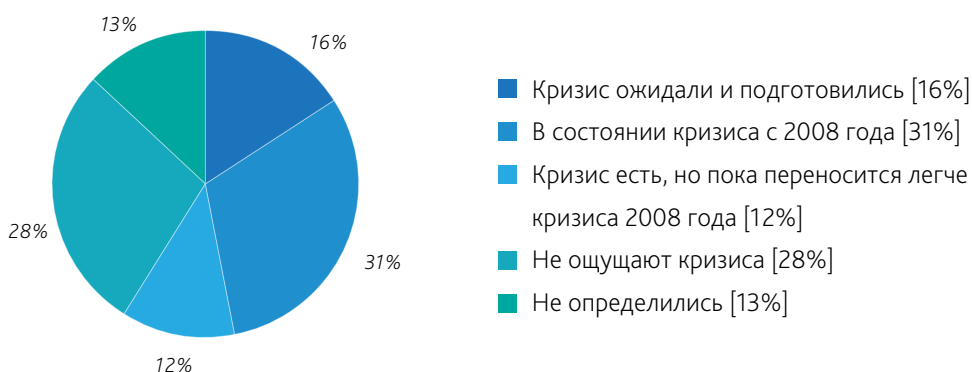


Рис. 1. Восприятие текущей ситуации

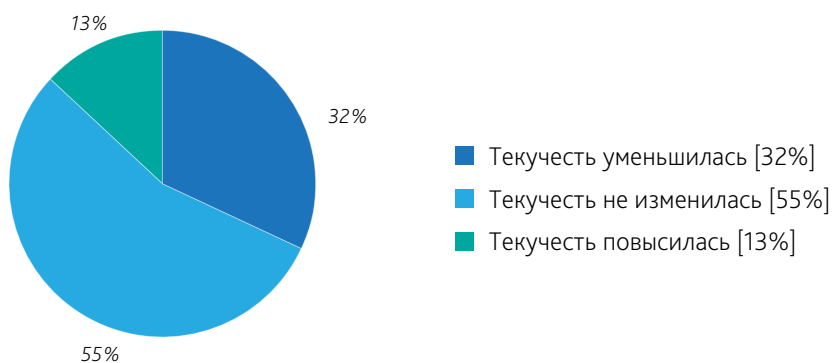


Рис. 2. Изменения в текучести персонала

Подавляющее большинство (80%) опрошенных компаний последние несколько лет занимаются оптимизацией. В целом внедрение систем бережливого производства, культуры постоянных

улучшений или, как еще принято называть, производственных систем больше не является модным трендом, это жизненная необходимость. Как сказал один из участников опроса, «это единственный

правильный ответ на рыночную ситуацию». «У нас хроническое состояние постоянных операционных улучшений», – заметил еще один топ-менеджер.

МЕНЕДЖМЕНТ

Интересно, что большинство опрошенных менеджеров считают, что топ-менеджерские команды успешно справляются с настоящими вызовами. Отметим несколько важнейших навыков руководителей, которые были упомянуты как наиболее востребованные:

- фокус на долгосрочные улучшения без потери энтузиазма;
- «умение стрелять по летящим мишеням» – быстро принимать правильные решения в быстро изменяющейся среде;
- готовность брать на себя лидерскую роль в новых проектах;
- способность демонстрировать собственным примером ценности своей компании и создавать позитивную внутреннюю атмосферу;
- умение работать с государством.

При этом подавляющее большинство опрошенных отмечают нехватку у руководителей производственных предприятий бизнес-навыков и финансово-экономических знаний, признавая при этом наличие у них глубоких технических компетенций. В сочетании с нехваткой лидерских навыков, о которых упомянули часть респондентов, это признается серьезной проблемой.

Наиболее востребованными профессионалами по результатам опроса стали:

- руководители производственных активов;
- специалисты по производственным системам;
- профессионалы в области НИОКР;

- менеджеры по продажам, способные работать на международных рынках;
- проектные ЕРС-управляющие;
- профессионалы в области закупок и МТО.

Около 26% респондентов отметили, что руководители стали испытывать большее давление, их нагрузка и уровень ответственности увеличились. 19% опрошенных подтвердили, что с момента начала кризиса организационная структура компании упростилась, чтобы более оперативно реагировать на вызовы рынка: «Мы значительно упростили структуру, теперь от генерального директора до рабочего – всего три уровня».

стили структуру, теперь от генерального директора до рабочего – всего три уровня».

Около 26% респондентов отметили, что руководители стали испытывать большее давление, их нагрузка и уровень ответственности увеличились.

РЫНОК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ

Часто кризис «выбрасывает» на рынок достойных профессионалов, которые пытаются

найти более эффективное применение своим талантам и становятся мишенями для корпоративных рекрутеров (так, например, происходило в 2009 году). Тем не менее более половины опрошенных (58%) отметили, что пока не замечают такой тенденции. Некоторые опрошенные считают, что такие профессионалы появятся, но немного позже, при дальнейшем ухудшении экономической ситуации. В целом необходимые руководители, по мнению участников опроса, не стали дешевле. Более того, было отмечено, что топ-менеджеры ожидают существенного увеличения дохода при переходе, оценивая риски, связанные с потерей своего места. «Рынок не предлагает дешевых профессионалов», – отметил один из участников опроса. При этом около 23% компаний отметили, что на данный момент занимают активную позицию, выискивая таланты на рынке и привлекая их на выгодных условиях.

В разгар кризиса на Украине российские компании активно присматривались к украинскому рынку, так как надеялись найти недорогих управленцев, но этот тренд достаточно быстро спал – только 6% опрошенных компаний на данный момент активно нанимают украинских менеджеров.

На уровне среднего управленческого звена около трети компаний отмечают снижение процента нежелательных уходов в связи с тем, что в период неопределенности «все держатся за свои места». Текучка в индустриальном секторе колеблется от 5 до 7%, что немногим ниже докризисных показателей.

Но переоценка лояльности персонала в кризис может сказаться позже. Более 60% компаний не пытаются удерживать своих сотрудников, объясняя это различными причинами (культурными особенностями – «те, кто должен быть с нами, всегда будут с нами», а также негативной внешней средой – «на рынок идти сейчас бессмысленно»). Тем не менее 40% опрошенных работают в направлении удержания персонала, 13% делают это в проактивном режиме, отслеживая сотрудников, потенциально настроенных на уход. Денежное поощрение не является самым популярным средством удержания. Большинство компаний пытаются мотивировать недовольных изменением функциональных обязанностей и перемещениями внутри компании.

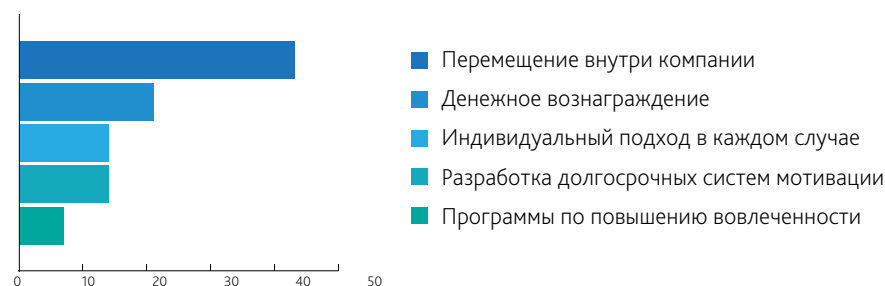


Рис. 3. Наиболее популярные методы удержания сотрудников

При этом более активно повышать менеджеров среднего и высшего звеньев начали только 16% компаний, около 60% не изменили стандартные практики продвижения по карьерным лестницам, а 26% компаний сознательно приостановили карьерные лифты в целях экономии бюджетов.

HR-БЮДЖЕТ

Также нет общего тренда и в отношении HR-бюджета: пока в большинстве компаний он не подвергается значительным сокращениям, 10% опрошенных даже заявили о его увеличении.

С точки зрения оптимизации расходов около трети компаний сократили работу с провайдерами, пытаются заменить их внутренними ресурсами – обучая собственных тренеров, рекрутеров и т.п.

Большинство компаний не только не уменьшили свои бюджеты на развитие, но и увеличили их, сфокусировавшись, в основном, на высшем и среднем звене: «Поскольку сложившаяся ситуация на рынке надолго, нам надо развивать своих [менеджеров]». Во многих компаниях обучение стало более системным и сфокусировано на достижение

конкретных целей. Как отметил один из топ-менеджеров, «все наши программы развития нацелены на повышение прибыльности операций». «Низко висящие фрукты мы уже собрали, теперь надо понять, как воспитать профессионалов более высокого уровня», – добавляет другой.

Чему учат промышленные лидеры? Много внимания уделяется прикладным навыкам и управленческим компетенциям:

- производственные системы;
- финансово-экономические знания;
- проектное управление;
- командное взаимодействие;
- работа на международных рынках.

На чем компании не экономят? Практически все не снижают или даже увеличивают бюджет на социальные программы.

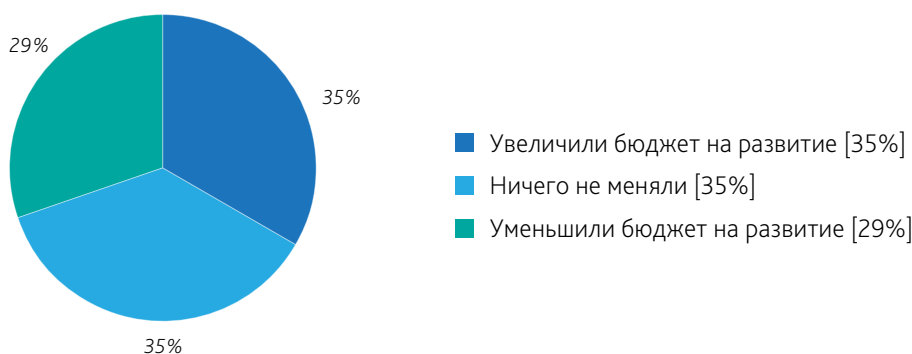


Рис. 3 Изменение бюджетов на развитие талантов

КОМПЕНСАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

Подавляющее большинство участников опроса подтвердили факт того, что планируют выплатить все полагающиеся бонусы за 2014 год без корректировок (только четыре компании до сих пор не приняли решений о выплате бонусов за прошлый год).

Более 50% компаний уже провели или планируют индексацию заработной платы всему персоналу (в среднем индексация составит от 6 до 12%). Около 20% респондентов заявили о заморозке повышения зарплат, 10% еще не решили, будут ли они проводить индексацию. Пятая часть участников иссле-

дования заявила о том, что собирается повысить зарплаты, но только низшему и среднему уровню сотрудников. Две компании собираются увеличить выплаты только топ-менеджерам.

Отдельно хотелось бы отметить политику по отношению к работающим в России экспатам. Для них придумана схема смешанной оплаты в рублях и твердой валюте, чтобы компенсировать потерю курса, с одной стороны, и учесть частичные рублевые затраты, которые не изменились, – с другой.

Что касается структуры компенсаций, большинство компаний не планируют ее менять, однако у многих в планах корректировка КПЭ. В частности, один

из участников отметил, что в настоящий момент «большее значение для компании имеет денежный поток, тогда как раньше основным целевым показателем была EBITDA» (Подробнее о системе компенсации в кризис смотрите статью Светланы Грайхе на стр. 14)

ВМЕШАТЕЛЬСТВО АКЦИОНЕРОВ

Как правило, в кризис акционеры уделяют больше внимания своим бизнесам, иногда возвращаясь

в операционное управление (как, например, произошло в 2009 году).

Традиционно степень вовлечения собственников в операционное руководство в российских компаниях высока – более 30% респондентов ответили, что собственник занимался операционной текучкой и до кризиса. Около трети отметили возросшее участие основного акционера в делах компании. 36% заявили, что принятые практики корпоративного управления эффективны и акционеры не стремятся их изменять: «У нас отстроена система корпоративного управления, акционеры дополнительно не лезут в операционку».



Рис. 4 Планы компаний по индексации заработных плат в 2015 году

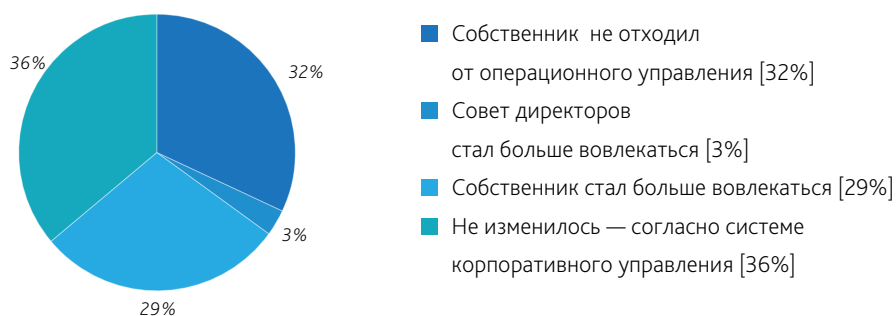


Рис. 5 Вовлеченность собственника в операционное управление

ЧТО БЕСПОКОИТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ HR

Выяснилось, что есть общие темы, важные для многих компаний, и индивидуальные, связанные со спецификой конкретных индустрий и бизнесов. Большинство HR-директоров волнует нехватка инженерно-технических кадров, вызванная массовым оттоком желающих обучаться инженерному делу среди молодого поколения.

Вторая по частоте упоминания проблема – компетенции топ-менеджеров, их способность гибко реагировать на вызовы текущего дня, а также продемонстрировать подлинное лидерство. Социальная стабильность в рабочих коллективах волнует HR-директоров ничуть не меньше, а именно как не допустить в условиях сокращений падение производительности труда и морального настроя сотрудников.

Наиболее волнующие темы



СИТУАЦИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

С уверенностью можно сказать, что единых паттернов поведения в текущих условиях российские промышленные компании пока не выработали. Большая их часть настроена умеренно оптимистично – компании продолжают вкладываться в развитие своих сотрудников и пытаются удержать наиболее ценных, осознавая, что люди могут стать основной точкой роста в будущем. Пессимистич-

ные компании ввели «режим выживания» – их основной целью является удержание на плаву путем максимального сокращения затрат.

Тем не менее все компании осознают, что единых долгосрочных целей больше нет. Стратегия остается неизменной только в одном: меняться необходимо максимально быстро. ►

ВЗГЛЯД БАНКИРА

Мы попросили на условиях анонимности прокомментировать текущую ситуацию в промышленности директора промышленного департамента одного из крупнейших коммерческих банков.

TEI: *Некоторые респонденты, работающие в экспортно ориентированных компаниях, отзываются о текущем положении с нескрываемой радостью – девальвация рубля сильно укрепила их позиции. Оправдан ли их оптимизм?*

Озолочение экспортных компаний – это миф. Во-первых, полностью экспортных компаний у нас на российском рынке нет – часть их внутреннего спроса в любом случае просела. Во-вторых, кредитный портфель у экспортных компаний в основном долларовый, что почти полностью нивелирует выгоды от девальвации (так как практически все компании достаточно жестко закредитованы). В-третьих, цены на внешних рынках снизились и пока не показывают потенциал к восстановлению. Девальвация помогла ослабить расходную часть и этим предотвратила коллапс, но назвать ее золотой жилой трудно.

TEI: *Какие основные проблемы испытывают компании?*

Единственное, что сейчас объединяет почти все отрасли промышленности, – плохая платежеспособность клиентов. Многие компании, в свою оче-

редь, пытаются выискивать, кому можно не заплатить, убивая тем самым своих мелких подрядчиков и некрупные банки, – образуется замкнутый круг. В таких условиях стабильность и платежеспособность становятся более важной составляющей, чем непосредственно маржинальность, что, конечно, «докризисному сознанию» тяжело принять.

Индустриальным компаниям стало дороже «жить» – об-

служивать свои долги. Пределы оптимизации уже наступили, все достаточно неплохо справились с повышением эффективности во время кризиса 2008–2009 гг., теперь же все вертится вокруг цены.

Чем более рыночная сейчас компания, тем комфортнее она себя чувствует. Для рыночных компаний есть биржа, есть экспорт, есть данные, на основе

Пределы оптимизации уже наступили, все достаточно неплохо справились с повышением эффективности во время кризиса 2008 – 2009 гг., теперь же все вертится вокруг цены.

которых можно строить прогнозы. Для квазирыночных отраслей, таких как черная металлургия или уголь, ситуация тяжелее, здесь все зависит от спроса. Например, черная металлургия у нас крупная и вертикально-интегрированная, что помогает контролировать всю цепочку расходов. Динамика внутреннего спроса завязана на несколько отраслей: строительство, железнодорожное строительство, ремонт и автолифт. В текущий момент единственным мотором спроса осталось железнодорожное строительство, точнее – РЖД. Угольная промышленность, наоборот, раздробленная, есть достаточно много мелких производителей, которые сейчас находятся на грани выживания, так как цены на уголь упали.

ТЕИ: *Можно ли ожидать консолидацию отраслей, уход с рынка мелких игроков?*

Сомневаюсь, мало кому интересны небольшие активы с огромным количеством долгов. Например, банки неохотно забирают в активы промышленные предприятия – у них просто нет экспертизы, как ими управлять. Никто не сможет руководить угольным разрезом, кроме угольщика. В розничной торговле и недвижимости у банков экспертизы гораздо больше, поэтому они более привлекательны для банков, в промышленных же компаниях им гораздо более интересно зарабатывать на марже, чем забирать активы в собственность.

ТЕИ: *Какие отрасли чувствуют себя лучше всего?*

Нефтехимия и минеральные удобрения чувствуют себя хорошо. Во-первых, есть стабильный спрос.

Минеральные удобрения необходимо вносить каждый год (за исключением калия), никто не держит крупных годовых запасов. Во-вторых, у них достаточно низкая закредитованность и сейчас они не испытывают проблем с обслуживанием долгов.

Мы уже говорили о металлургии и угледобыче, энергетики чувствуют себя не лучше. Несмотря на то, что эта отрасль живет исключительно в рублевой зоне, она испытывает серьезные проблемы

с собираемостью платежей, отсрочки сейчас составляют несколько месяцев. Энергетика еще как-то выживает, урезав все инвестиционные программы, но при дальнейших неплатежах необходимо будет вмешательство государства.

Машиностроение, как контрактное производство, тоже далеко не в лучшем состоянии. Есть заказы от ВПК, но их масштабы не безразмерны. Если вынести ВПК за скобки из рыночного машиностроения, остается только транс-

портное машиностроение (опять-таки целиком завязанное на РЖД) и энергетическое.

ТЕИ: *В этой ситуации способны ли госзаказы выступить двигателем промышленных компаний?*

Не стоит думать, что госзаказы спасают всех и вся – те же самые крупнейшие госкомпании платят достаточно плохо и нерегулярно. Кроме того, во многих индустриях, например, производство труб, это исключительно проектные заказы. Завтра государство приостановит или отменит проект – и всю инвестиционную программу, запущенную под него, можно списывать. ■

В таких условиях стабильность и платежеспособность становятся более важной составляющей, чем непосредственно маржинальность, что, конечно, «докризисному сознанию» тяжело принять.





Светлана Грайхе

Консультант, директор по операционной деятельности Ward Howell

Светлана присоединилась к команде Leadership Consulting, консалтинговому сервису Ward Howell, в 2011 году, имея восьмилетний опыт работы в стратегическом консалтинге как в роли руководителя проектов, так и в качестве руководителя отдела персонала российского представительства одной из крупнейших международных компаний. Светлана обладает опытом реализации проектов по разработке стратегии, анализу организационной эффективности, разработке организационных структур, ключевых показателей эффективности, систем краткосрочной и долгосрочной мотивации высшего руководства.

Светлана окончила факультет антикризисного управления Государственного университета управления, а также Российско-немецкую программу по экономике предприятия, по результатам которой продолжила обучение в Германии. Светлана также обладает квалификацией Certified Management Accountant (сертифицированный специалист по управленческому учету) и в 2012 году получила сертификацию Global Remuneration Professional (специалист по вознаграждению) международной ассоциации WorldatWork.

Основные тренды

в разработке систем компенсаций в сложное время неопределенности

Подавляющее большинство респондентов проведенного исследования уверенно ответили, что премии за 2014 год будут выплачены в полном объеме и значительных изменений самих систем вознаграждения

в 2015 г. не планируется. Эти ответы совпадают с мнениями компаний и других отраслей (например, розничная торговля, телекоммуникации и т. д.) – никто не планирует значительных и резких изменений систем оплаты труда.

Есть несколько факторов, которые обусловили такие взвешенные решения.

Один из них – это готовность компаний к текущей ситуации спада. Прошлый кризис застал всех врасплох, многие компании оказались не готовы к новым реалиям и принимали спонтанные и не-системные решения. Но компании смогли извлечь уроки из кризиса 2008–2009 годов и на текущую же неопределенность реагируют принципиально по-другому: многие имеют несколько планов развития и сценариев, которые привязаны к четким триггерам. Руководящие команды действуют единым фронтом, готовы к любым трудностям и принимают согласованные системные решения.

Еще один важный фактор, способствующий уверенности компаний в сохранении подходов к вознаграждению, – это то, что доходы сотрудников и руководителей российских компаний уже довольно продолжительный период номинированы в национальной валюте, то есть в рублях. Все мы помним конец 1990-х – начало 2000-х годов, когда заработные платы выражались в так называемых условных единицах, эквивалентом которых чаще всего являлся доллар США. Особенно часто это встречалось на уровне

топ-менеджмента, а также у сотрудников российских подразделений западных компаний. Однако стабильность обменного курса рубля, а также требования российского трудового законодательства привели к тому, что начиная примерно с 2005 года зарплаты и премии подавляющего большинства работающих россиян, в том числе у вышеуказанных категорий, были зафиксированы в российских

рублях. Резкое падение рубля в конце 2014 года, таким образом, в основном никак не сказалось на фиксированном фонде оплаты труда. Поэтому многие компании даже увеличивают бюджет на ФОТ на 2015 год – планируемое повышение может достигать до 10–12%.

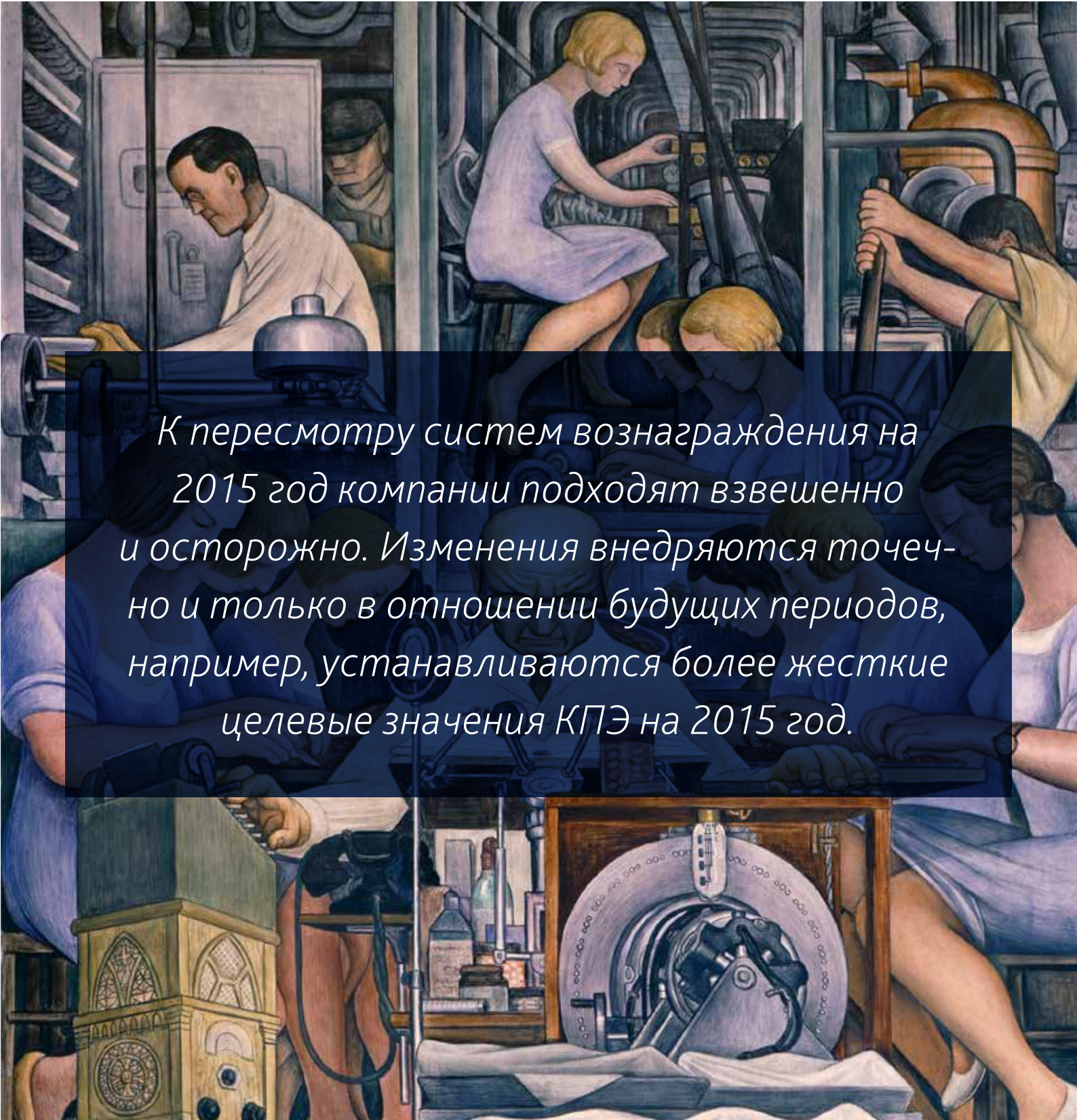
Что касается переменных доходов, которые часто зависят от выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ), то здесь ситуация двоякая. Часть компаний выиграла от ослабления рубля – экспортная выручка положительно сказалась на доходной части и способствовала выполнению КПЭ. Компании же, зависимые от импорта,

оказались в минусе – ослабленный рубль еще больше увеличил расходы, целевые бизнес-показатели при этом чаще всего оказывались не достигнутыми. Однако в обоих случаях компании принимали наиболее логичные и разумные решения: сохранять принципиальные параметры системы мотивации и КПЭ и соблюдать ранее достигнутые договоренности по принципам оплаты труда. Ни одна из известных нам компаний не пошла на радикальный пересмотр систем мотивации, в том числе задним числом.

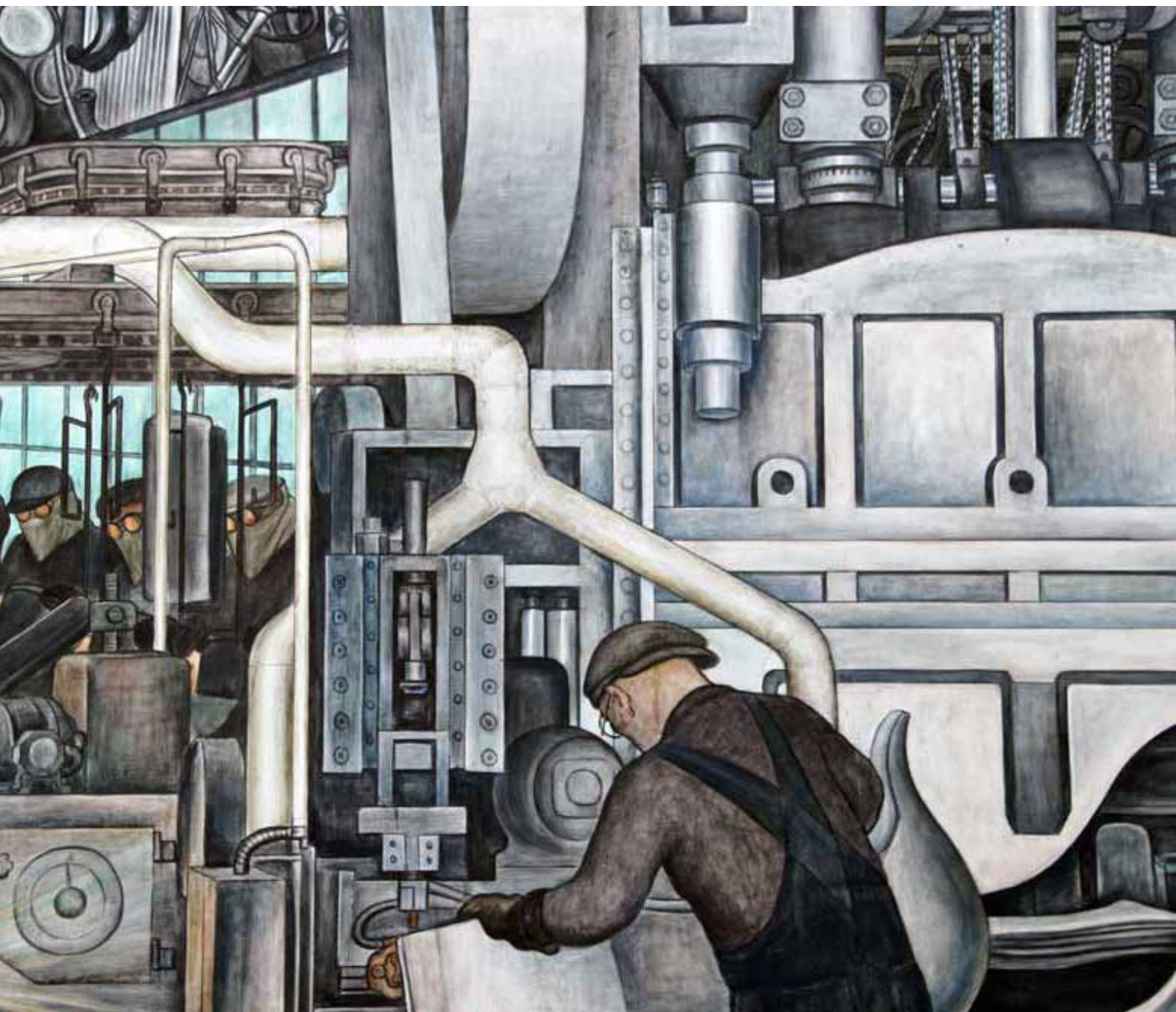
К пересмотру систем вознаграждения на 2015 год

компании подходят взвешенно и осторожно. Изменения внедряются точно и только в отношении будущих периодов, например, устанавливаются более жесткие целевые значения КПЭ на 2015 год. Также могут пересматриваться сами КПЭ: раньше компании были нацелены на рост капитализации, увеличение выручки и долю рынка, а с 2015 года фокус по понятным причинам переместился ■

Резкое падение рубля в конце 2014 года, таким образом, в основном никак не сказалось на фиксированном фонде оплаты труда. Поэтому многие компании даже увеличивают бюджет на ФОТ на 2015 год – планируемое повышение может достигать до 10–12%.



К пересмотру систем вознаграждения на 2015 год компании подходят взвешенно и осторожно. Изменения внедряются точно и только в отношении будущих периодов, например, устанавливаются более жесткие целевые значения КПЭ на 2015 год.



ИНТЕРВЬЮ С АРТЕМОМ ПОЛЯКОВЫМ



ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ «НЕФТЕТРАНССЕРВИСА»

О НЕКОТОРЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ИССЛЕДОВАНИЯ, А ТАКЖЕ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ И ВЫЗОВАХ, СТОЯЩИХ ПЕРЕД РУКОВОДИТЕЛЯМИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, МЫ ПОГОВОРИЛИ С АРТЕМОМ ПОЛЯКОВЫМ, ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ «НЕФТЕТРАНССЕРВИСА».

Артем Поляков возглавил НТС в феврале 2015 года. До прихода в «Нефтетранссервис», с января 2012 года по сентябрь 2014 года, занимал должность генерального директора «АрселорМиттал Кривой Рог», а также являлся членом управляющего комитета группы и вице-президентом группы «АрселорМиттал».

Ранее, в 2007–2011 годах, был генеральным директором сахарного дивизиона группы компаний «Русагро». В 1999–2007 годах последовательно занимал посты директора по стратегии и развитию бизнеса стран СНГ, а затем исполнительного директора подразделения на Украине и в России французского холдинга Lafarge, мирового лидера по производству строительных материалов. С 1994 по 1997 год работал в «Карельском окатыше» сначала финансовым, а с 1996 года – генеральным директором.

ТЕИ: *Артем, мы только что провели опрос крупнейших промышленных компаний и с удивлением обнаружили, что в сравнении с 2009 годом настроения оптимистичные, компании считают свое положение достаточно прочным. Обоснован ли этот оптимизм?*

Артем: Нужно понимать, что нашу прочность увеличила девальвация. Я только что вернулся с Украины, где девальвация гривны существенно увеличила доходность металлургической отрасли. Российские экспортные компании стали чувствовать себя лучше, чем могли бы, в этом я не сомне-

ваюсь. Но существует объективная реальность потребления, которое снижается параллельно с ослаблением рубля.

В кризис 2009 года я работал в компании «Русгро», производя самый дешевый антидепрессант на свете – сахар. В связи со спецификой отрасли по нам кризис ударил не так сильно – формы потребления изменились, но объемы не упали. Гораздо тяжелее ситуация была в 2012 году, когда я только перешел в металлургию: при стабильном спросе и курсе гривны цены начали падать – произошел так называемый **price-cost squeeze** (сокращение разрыва между затратами и ценами). В 2014 году он еще более усилился: затраты падали, а цены падали быстрее, но девальвация спасла положение, как результат, 2014 год по доходности обогнал 2012-й.

Безусловно, если ваши ожидания были негативными, то удовлетворение от текущей ситуации выше. Кроме того, это особенности нашего сознания – устаешь все время быть пессимистом. Наша основная задача – это трансформация и курс на производственную эффективность. Ситуация достаточно серьезная, и мы должны осознать, что бежим марафон, а не стометровку. В кризис тело и мозг живут в другом режиме – постоянное состояние неуспокоенности. В эволюционном смысле сильнейшие – это те, кто способен меняться быстрее всех остальных.

ТЕ: Как в такой ситуации должны измениться компетенции руководителей?

Артем: Если не ошибаюсь, Станислав Шекшня писал в своей книге о том, что, в принципе, лидерство в кризис ничем не отличается, просто

все ошибки в управлении становятся мгновенно видны, их больше не прикрывают растущие экономические показатели.

Особенно остро сейчас стоит проблема принятия решений. В кризис скорость принятия решений должна повыситься, это необходимый элемент улучшения операционной эффективности. Для этого структура упрощается, устраняются слои, задерживающие принятие и исполнение решений.

Также важно, чтобы менеджеры понимали, как генеральный директор принимает решения, так как они начинают моделировать его логику и принимать решения в соответствии с ней.

В кризис скорость принятия решений должна повыситься, это необходимый элемент улучшения операционной эффективности. Для этого структура упрощается, устраняются слои, задерживающие принятие и исполнение решений.

Сейчас многие руководители покинули компанию, на их места мы продвинули внутренних кандидатов – тех, кто раньше не принимал решения, но глубоко знает сущность бизнеса: у них появилась возможность творить самостоятельно. При этом я каждый день контролирую, куда нас ведет этот творческий процесс, отслеживая цифровые показатели. Делегирование и контроль помогают развить творчество и направлять его в правильное русло.

Но мы оставляем право на ошибку – но ошибка ошибке рознь – право на разумную неповторяемую ошибку.

TEI: Согласно нашим исследованиям преимущественности в кризис компании реже обращаются к внутренним ресурсам, предпочитая набирать профессионалов извне, поэтому ваша история достаточно нетипична.

Артем: Возможно. Аналогично мы поступили и в 2009 году, когда я работал в компании «Русагро»: дали внутренним кандидатам шанс. Были те, которые не смогли его реализовать, и пришлось искать им замену на рынке. Но, на мой взгляд, продвижение внутренних кандидатов и предпочтительнее, и дешевле.

TEI: Изменился ли стратегический горизонт планирования?

Артем: В ArcelorMittal на стратегических сессиях основатель компании

Лакшми Миттал, обсуждая развивающиеся рынки, говорил: «Зачем вы мне рассказываете, что будет через пять лет, лучше расскажите мне, что будет в следующем году». Подход к стратегическому планированию в наших условиях отличается от развитых рынков: горизонт 2–3 лет наиболее важен, это необходимо для принятия взвешенных инвестиционных решений. Денежный поток должен быть здоровым в перспективе ближайших 2–3 лет, нельзя уповать на то, что все изменится через 5 или 10.

Стратегия – формализация ваших мыслей о будущем на сегодняшний момент. И в текущей постоянно меняющейся обстановке стратегию необходимо сверять с реальностью. Прошел месяц – взгляни на стратегию и попробуй ее творчески переосмыслить.

TEI: Какой сейчас для вас самый значимый управленческий вызов?

Артем: Наш бизнес должен стать максимально клиентоориентированным. Например, когда я только возглавил «АрселорМиттал Кривой Рог», я посетил офисы клиентов, которые интересовались нашей продукцией, но по тем или иным причинам ее не покупали. В поисках этих причин в ходе откровенных разговоров с клиентами я иногда узнавал о своей компании гораздо больше, чем из общения с подчиненными, узнавал о тех ошибках и неэффективных процедурах, которые не мог себе даже представить.

Делегирование и контроль помогают развить творчество и направлять его в правильное русло. Но мы оставляем право на ошибку – но ошибка ошибке рознь – право на разумную неповторяемую ошибку.

Генеральный директор должен понимать, сколько в компании действительно уровней управления и, следовательно, блокировки информации. Для коммуникации нужны прозрачные лифты. Знать клиента и создать проводимость информации внутри компании о его нуждах – это и есть по-настоящему «любить клиента», и работа в этом направлении достаточно быстро приносит положительные результаты. Но важно отметить, что процесс передачи информации должен быть формализован, любая компания – это все-таки си-

стема, которая должна работать самостоятельно, а не только в ручном режиме.

Для меня транспортная отрасль новая, поэтому еще один вызов – разобраться в специфике отрасли. И я осознаю, что для этого нужно опереться на знающих людей.

Талант генерального директора – определить этих людей и довериться им. Я не знаю, как описать и формализовать этот процесс. Моя основная задача – создать условия для своих менеджеров. В тяжелый момент нужно быть исполнителем. Один из акционеров компании, которую я ранее возглавлял, часто спрашивал меня: «Чем я могу тебе помочь?» И я этот стиль разделяю, определяя КПЭ для своих сотрудников и спрашивая, чем я могу помочь в реализации этих КПЭ.

ТЕИ: *Кстати, а изменились ли КПЭ в кризис?*

Артем: Да, сейчас мы меняем систему КПЭ, в текущей ситуации ее необходимо модифицировать каждый год. Там, где это возможно и уместно, мы переходим к индивидуальным КПЭ, пытаюсь не менять систему, а ее индивидуализировать. Одновременно перераспределяем и полномочия. Можно сказать, что работа стала более напряженной и интересной.

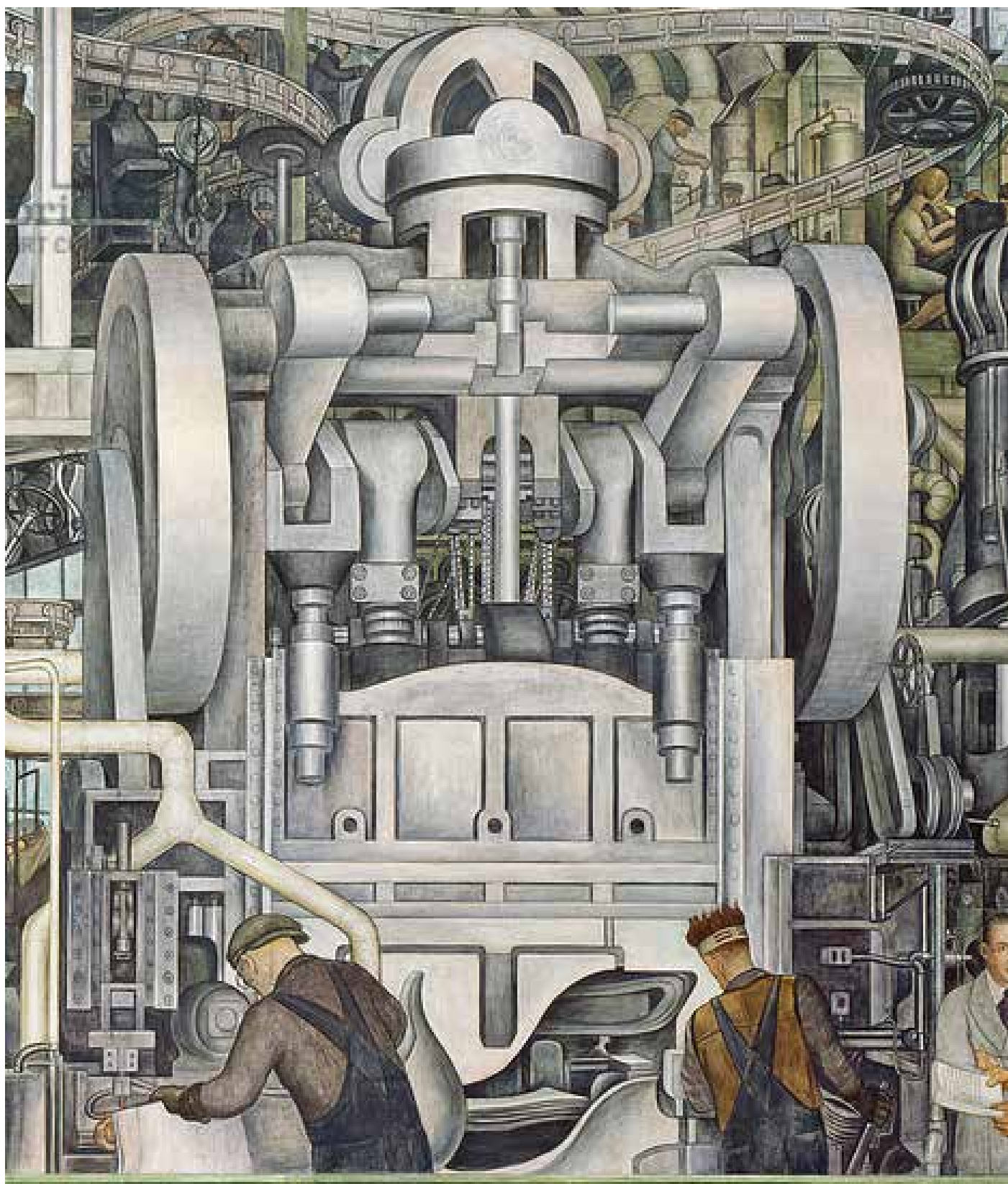
ТЕИ: *В текущей ситуации стали ли собственники более активно вникать в операционное управление? Становятся ли они нетерпимее к ошибкам?*

Артем: В кризис так обычно и происходит – собственник глубже погружается в бизнес. Никто больше не беспокоится о бизнесе, чем его собственник. И он имеет право на все, что угодно, главное – как ты с ним договоришься. Иногда наемные генеральные директора прикрывают свои амбиции и нежелание делиться властью рассуждениями о разделении полномочий, хотя на самом деле это всего лишь идеальный концепт, который в реальной жизни работает только отчасти, это не государственная граница, которую нельзя пересекать в непопозволенном месте.

Моя основная задача – создать условия для своих менеджеров. В тяжелый момент нужно быть исполнителем.

Касательно второго вопроса для собственника, без-

условно, в первую очередь важны финансовые показатели бизнеса. Это условие необходимое, но недостаточное, есть также эмоциональная составляющая. Человеческие отношения невозможно подменить экономическими показателями, и вопрос взаимного комфорта собственника и генерального директора выходит на первый план. Но если нет результативности, то и эмоционального комфорта нет. ■



TALENT EQUITY NEWSLETTER

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК
Апрель 2015

Над номером работали

Павел Плаксин, Светлана Грайхе, Рустам Бостанов, Антон Щеглов,
Вероника Загиева, Мария Тимофеева

Дизайн

Мурат Шакиров

В номере использованы фрагменты работы Диэго Риверы «Детройт»