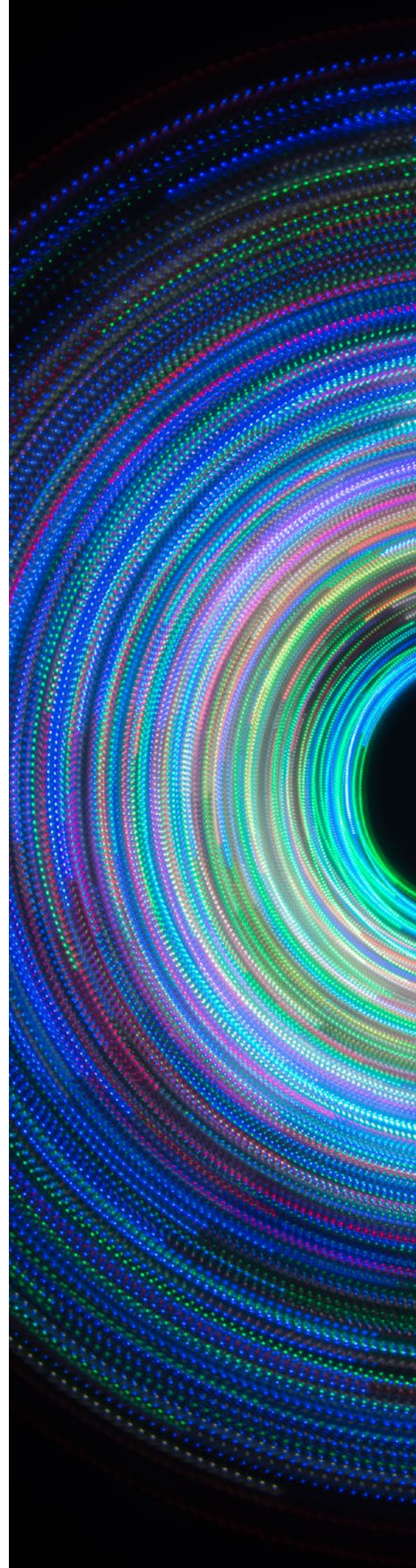


Исследование карьеры СЕО в России 2019

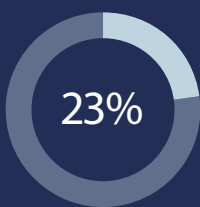
«Исследование карьеры СЕО крупнейших российских публичных компаний» — второе ежегодное исследование компании Spencer Stuart.

Цель нашего исследования не ограничивается одним лишь статистическим анализом кадровых изменений на уровне СЕО в 93 крупнейших российских компаниях. Нам крайне важно вывести ещё и общий знаменатель, или то, что мы могли бы условно назвать «вектором, характеризующим дух времени».

Финансовая консервативность, осторожность в принятии стратегических решений, но в то же время неуклонное движение в сторону новых технологических решений и новых продуктов и услуг — вот сегодняшняя повестка дня в практике лидеров. По этой причине мы сочли уместным дополнить публикуемые данные списком наиболее типичных ошибок, которые совершают вновь назначенные СЕО, и списком вопросов, отвечая на которые можно будет избежать этих ошибок.



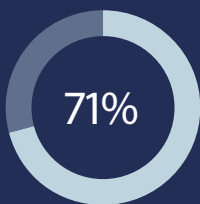
КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ



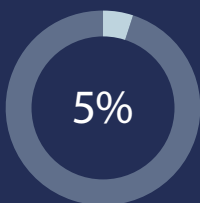
В 2018 году 23% компаний из выборки назначили нового CEO. Это существенно больше, чем в 2017 году (10%).

6,7
ГОДА

Среднее время пребывания на посту снизилось с 7,3 до 6,7 года.



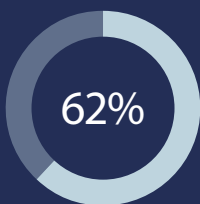
У 71% вновь назначенных CEO уже имеется опыт руководства компанией. Таким образом, общее количество высших руководителей с имеющимся CEO-опытом увеличилось с 56 до 60%.



Количество женщин-CEO увеличилось с 3 до 5%.

51,2
ГОДА

Средний возраст CEO незначительно увеличился: с 50,6 до 51,2 года. Средний возраст вновь назначенных CEO составил 48 лет — на полгода моложе, чем в 2017 году. При этом они заместили группу CEO, средний возраст которых составил 50,8 года.



Компании по-прежнему предпочитают нанимать руководителей из периметра группы компаний: внутренних назначений в 2018 году 62% против 60% в 2017-м. В среднем руководители провели в своих компаниях 8,3 года до назначения на роль CEO (8 — в 2017-м).



Все назначенные извне CEO имеют соответствующий отраслевой опыт.

ПРОФИЛЬ СЕО

Возраст

Средний возраст СЕО — 51,2 года. Российский рынок постепенно приближается к зрелым рынкам Великобритании и США, средний возраст СЕО на которых составляет 54,3 и 58,3 года соответственно.

Средний возраст СЕО в России незначительно увеличился: с 50,6 до 51,2 года. Средний возраст вновь назначенных СЕО составил 48 лет — на полгода моложе, чем в 2017-м. При этом они заместили группу СЕО, средний возраст которых составил 50,8 года.

Среди компаний S&P 500 средний возраст вновь назначенных СЕО составил 54 года. Они заместили группу со средним возрастом 61 год.

Самому молодому СЕО публичной российской компании 35 лет, причем он занял эту позицию в 32 года. Самому молодому СЕО компаний списка FTSE 100 43 года, а самому молодому СЕО среди компаний списка S&P 500 только 35 лет.

Женщины на посту СЕО

Количество женщин-СЕО увеличивается. Среди СЕО крупнейших российских компаний доля женщин выросла с 3% в 2017 году до 5% в 2018-м. Это общемировой тренд: среди глобальных компаний S&P 500 и Fortune 500 доля женщин на позиции СЕО неуклонно растет с 2005 года, и на 2018 год достигла 5%, причём максимальная доля женщин-СЕО работает в финансовом секторе, промышленности и энергетике. Среди СЕО компаний FTSE 100 доля женщин составляет 6%.

Отраслевой опыт

Среди всех назначенных извне СЕО отраслевым опытом не обладают 38% — чуть меньше, чем в 2017-м (42%). Характерно, что среди новых СЕО, назначенных извне в 2018 году, все имеют соответствующий отраслевой опыт.

Время пребывания на посту

Среднее время пребывания на посту снизилось с 7,3 до 6,7 года.

В мире среднее время пребывания CEO на посту составляет 5,1 года для компаний списка FTSE 100 и 7,2 года для компаний S&P 500. На обоих континентах среднее время пребывания CEO на посту неуклонно снижается с 2012 года.

23% исследуемых компаний назначили нового CEO — существенно больше, чем годом ранее (10%). 16% компаний из списка FTSE 100 сменили CEO в 2018 году, в 2017-м — 11%. Среди компаний S&P 500 в 2018 году обновилось 11% CEO, чуть меньше, чем в 2017-м и 2016-м (по 12%).

Интересно, что между ростом индекса S&P 500 и количеством смен CEO в этих компаниях есть прямая корреляция — чем выше показатели индекса, тем в большем количестве компаний происходит смена CEO.

Предыдущий опыт

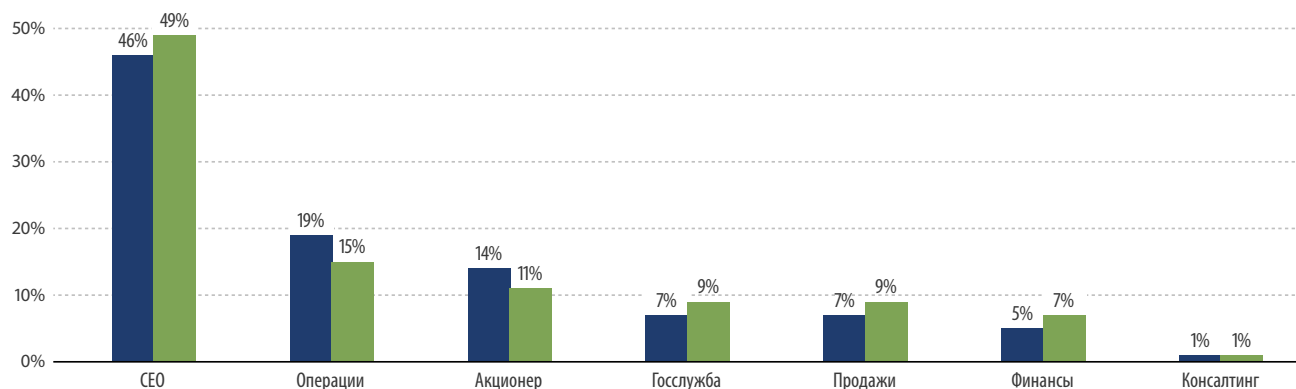
Компании предпочитают нанимать более опытных CEO, чем раньше, — то есть уже имеющих опыт руководства. Среди нынешних CEO крупнейших российских компаний таких уже 49%. В глобальных компаниях таких около 25%.

В глобальных компаниях на позицию CEO чаще всего переходят кандидаты с позиции COO (25%) или главы дивизиона либо дочерней компании (18%).

В 2018 году произошла смена CEO в трёх из числа крупнейших розничных компаний: “Магнит”, “Лента” и “О’КЕЙ”. Руководители также сменились во многих телекоммуникационных компаниях: МТС, “МегаФон”, “ВымпелКом” и МГТС назначили новых CEO.

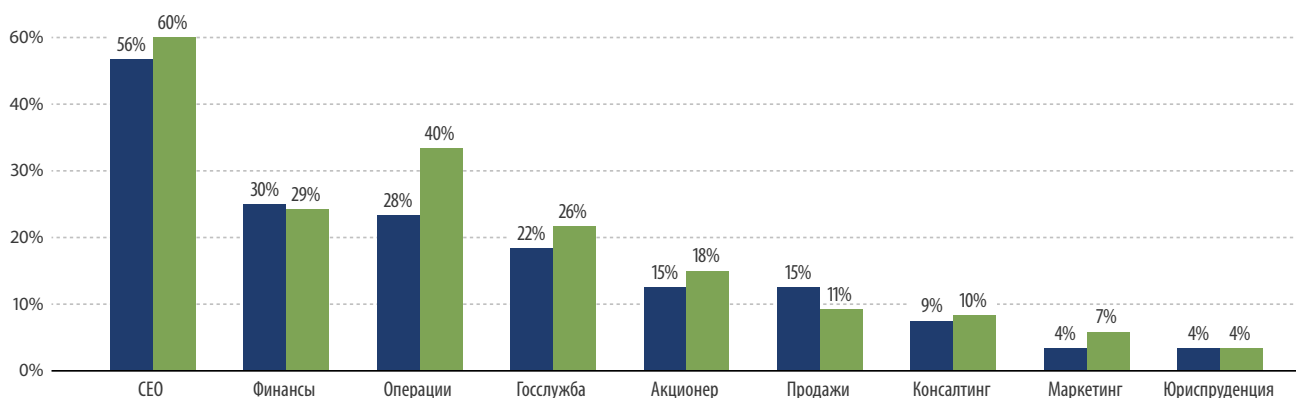
Показательно, что за прошедший год стало больше CEO, которые перешли с позиции CFO. В частности, Геворк Вермишян “МегаФон”, Алексей Корня (МТС) и Григорий Федоришин (НЛМК) возглавили компании после продолжительного опыта работы в качестве CFO. Все три компании входят в топ-25 российских компаний по капитализации. Среди CEO компаний рейтинга S&P 500 и Fortune 500 количество бывших CFO медленно растет с 5,6% в 2012 году до 6,7% в 2018-м.

Предыдущий опыт CEO



Если учитывать все роли, которые занимали CEO в течение своей предыдущей карьеры, то растёт доля CEO с операционным опытом, доля CEO с опытом руководства компанией, а также с опытом работы в госсекторе.

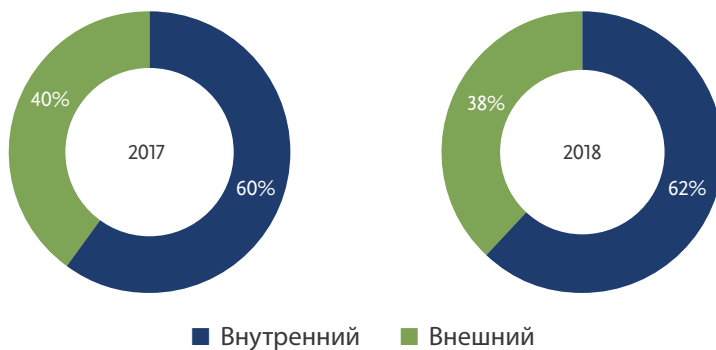
Роли за всю предыдущую карьеру



Внутренний или внешний найм

Среди всех нынешних генеральных директоров 59% были назначены из числа сотрудников компании — по сравнению с 60% в 2017-м. Среди вновь назначенных CEO в 2018 году из числа внутренних кандидатов назначены 62%, в 2017 году — 30%. Американский рынок по этому критерию также достаточно волатилен: в 2018 году изнутри были назначены 73% CEO, в 2017 году — 69%, в 2016-м — 90%, а в 2015-м — 84%. Среди нынешних CEO FTSE 100 компаний лишь 40% были назначены изнутри.

Внутренний или внешний найм



МЕТОДОЛОГИЯ

При подготовке отчёта использованы данные открытых источников собственные данные Spencer Stuart о карьере CEO 93 крупнейших по капитализации российских компаний. Используются данные Московской биржи, Банка России и зарубежных бирж, на которых обращаются ценные бумаги целевых компаний. Капитализация компаний рассчитана на конец декабря 2018 года. Исследованы компании промышленного сектора (58 из 92-х), финансового сектора (15), потребительского (9), отрасли телекоммуникаций (8) и фармацевтики (3). Для сравнения с показателями компаний списка S&P 500 и FTSE 100 исследуются только публичные российские компании.

Список компаний в алфавитном порядке:

Mail.ru	«Куйбышевазот»	ОАК	«Сургутнефтегаз»
Х5	«Лента»	ОВК	«Татнефть»
«АвтоВАЗ»	ЛСР	ОКГ-2	ТГК-1
«Акрон»	«Лукойл»	«О”КЕЙ»	«Тинькофф Кредитные Системы»
«Алроса»	«М.Видео»	«Отисифарм»	ТМК
«Аэрофлот»	«Магнит»	«Открытие»	ТНС
Банк «Санкт-Петербург»	«Мать и Дитя»	ПИК	«Трансконтейнер»
«Башнефть»	МГТС	«Полиметалл»	«Уралкалий»
«Будущее ФГ»	«МегаФон»	«Полюс»	«Уралсиб»
«Возрождение»	«Мечел»	«Протек»	«Фосагро»
«ВСМПО Ависма»	ММК	«Росбанк»	ФСК ЕЭС
ВТБ	«Московская биржа»	«Росгосстрах»	«Черкизово»
«ВымпелКом»	«Московский кредитный банк»	«Роснефть»	ЧТПЗ
«Газпром»	«Мособлбанк»	«Россети»	ЧЦЗ
«Газпромнефть»	«Мостотрест»	«Ростелеком»	«Энел»
«Глобал Портс»	«Мосэнерго»	«Русагро»	«Юнипро»
«Глобалтранс»	МОЭСК	«Русал»	«Ютэйр»
«Детский мир»	«МРСК Центр»	«Русгидро»	«Яндекс»
«Дикси»	МТС	«Русснефть»	
«Евраз»	«Нижнекамскнефтехим»	«Сбербанк»	
«Интер РАО»	НЛМК	«Северсталь»	
«Иркутскэнерго»	НМТП	«Синергия»	
«Казаньоргсинтез»	«Новатэк»	«Система»	
«КАМАЗ»	«Норникель»	«Славнефть»	
«Киви»		«Соллерс»	

ПЕРВЫЕ 100 ДНЕЙ

Вопросы, которые помогут сформировать план действий на первый период

Что вы можете сделать до выхода на работу?

- » Изучите как можно больше данных об истории и культуре компании, ключевых клиентах, особенностях отрасли.
- » Назначьте встречи с членами команды, познакомьтесь с членами СД, ключевыми партнёрами и клиентами.
- » Заручитесь поддержкой семьи перед началом интенсивной работы.
- » Уделите внимание своему здоровью и физической форме.

Знаете ли вы ожидания членов команды и акционеров?

- » Пересмотрите свои сильные и слабые стороны, зоны для развития. Что поможет оправдать ожидания в первую очередь?
- » Представьте команду. Большинство членов команды будут спрашивать себя: «Что означает для меня появление нового руководителя?» Возможно, стоит обозначить свой стиль общения (жёсткий, hands-on, демократичный).
- » Пообщайтесь с каждым из членов управленческой команды лично, чтобы понять его опыт, принципы работы, темперамент и ожидания. Задавайте больше вопросов, например:
 - Что наиболее важное (топ-5) в компании следует обязательно сохранить и почему?
 - Какое у вас главное ожидание от моей работы?
 - Какое моё потенциальное решение вызовет у вас наибольшее беспокойство?
 - Какой главный совет вы мне можете дать?

- » Будьте открытыми к тому, что вам говорят. Не делайте поспешных выводов, будьте внимательны и уважительны к другой точке зрения.
- » Будьте благодарны; сейчас нет ничего более важного, чем изучение того, что вам говорят.
- » Выявите «серых кардиналов» внутри и вне компании.
- » Посетите больше внутренних встреч, чтобы понять культуру компании. Наблюдайте.
- » Наймите или найдите внутри компании хорошего ассистента.

Кто в вашей команде?

- » Проведите оценки эффективности работы команды.
- » Обязательно вовлекайте директора по персоналу для оценки ключевых компетенций и успешности сотрудников.
- » Переоценка размера и структуры команды.
- » Важно вовремя расстаться с теми, кто не готов к переменам.

Приоритеты: стратегические задачи vs быстрые результаты

- » Разработка стратегии на первые 12–18 месяцев.
- » Определение 3–4 ключевых приоритетов и их утверждение с СД и топ-командой.

Как вы определили культуру компании?

- » Оцените корпоративную культуру и помощью профессиональных инструментов.

- » Изучите систему принятия решений в компании, негласные правила и систему внутренней коммуникации.
- » Важна чёткая коммуникация, рассказ о планирующихся изменениях и их поддержка CEO и советом директоров

Знает ли совет директоров и акционеры о вашей работе?

- » Иницилируйте внеочередные встречи с ключевыми представителями совета директоров и информируйте о своих действиях и решениях

Как вы рассказываете об изменениях?

- » Поймите, кто входит в вашу целевую аудиторию и какой стиль восприятия информации им ближе.
- » Используйте в коммуникации свои сильные стороны.

Избегайте типичных ошибок

- » Ставьте выполнимые, но амбициозные цели, вас будут оценивать по вашим результатам.
- » Не увлекайтесь чрезмерной аналитикой и опрометчивыми решениями. Оцените скорость и принципы принятия решений в компании.
- » Старайтесь не сравнивать текущую и прошлую организации. Будьте осторожны, если приводите пример из своего прошлого опыта («В моей прошлой компании мы обычно...»).
- » Избегайте критики в адрес вашего предшественника. Стройте свой имидж и репутацию, успешно выполняя проекты.

Как избежать типичных ошибок?

Наиболее распространенные ошибки, которые совершают вновь назначенные CEO

Отсутствие плана

Лучше всего переходный период проходит при наличии плана на первые 100 дней и далее.

Принятие поспешных решений vs. бездействие

Важно не впадать в крайности, будь это радикальные решения или бездействие.

Синдром всезнайки

Проблема «всезнающих» менеджеров в том, что они не знают, что именно они не знают.

Жить прошлым

То, что работало в прошлой организации, не обязательно будет эффективно в этой.

Изоляция от реальности

Окружение себя желающими угодить несёт риск упустить полную картину происходящего.

Подавление инакомыслия

Нежелание слушать иную точку зрения может стоить вам наиболее ценных кадров.

Микроменеджмент

Делегирование тактической части позволит сконцентрироваться на главных долгосрочных целях.

Неправильное определение источников власти

Определение основного источника власти крайне важно на первоначальном этапе, однако необходимо периодически пересматривать и корректировать свою оценку.

Неверные приоритеты

Старайтесь концентрироваться на важном и при необходимости жертвуйте второстепенным.

Проявление неуважения к предшественнику

Важно помнить, что не только он/она несут ответственность за сложившуюся ситуацию.

АВТОРЫ

Ярослав Глазунов, глава Spencer Stuart в России

Геннадий Ванин, руководитель проектов Spencer Stuart в России

О SPENCER STUART

“Спенсер Стюарт” — наиболее авторитетная международная компания по поиску генеральных директоров, членов совета директоров и топ-менеджеров.

Будучи частной компанией с 1956 года, мы сосредоточены на обеспечении компаний знаниями, информацией и результатами при помощи нашей команды экспертов, которые работают в 58 офисах в 31 стране и являются специалистами в более чем 50 практиках.

Вы можете узнать больше о компании Spencer Stuart на www.spencerstuart.com.

Социальные сети @Spencer Stuart

Оставайтесь в курсе новых тенденций и тем, актуальных для вашего бизнеса и карьеры.

