

НАЁМ

**Executive search: как найти
нужную экспертизу, если
на рынке ее еще нет**

Ксения Классен

Ксения Классен

Старший консультант практики «Тяжелая промышленность и транспорт» Odgers Berndtson Russia



- ✦ 7 лет в Executive search
- ✦ Окончила Московский авиационный институт по специальности «Менеджмент организации»
- ✦ Обладаю экспертизой в сфере логистики, коммерции, строительства, инжиниринга и операционных ролей
- ✦ Специализируюсь на поиске и оценке ключевых руководителей для российской тяжелой промышленности и транспортного сектора
- ✦ Вхожу в команду по поиску управленцев в функции supply chain и логистики

Жизнь в новой реальности

2019

Последний год
«старой» экономики

2020–2021

Начало тектонических
изменений

2022–2023

Жизнь в новой
реальности

Компания X

Проблемы

× Экономические санкции

× Активы заблокированы

× Логистика отрезана

× Нужна перестройка



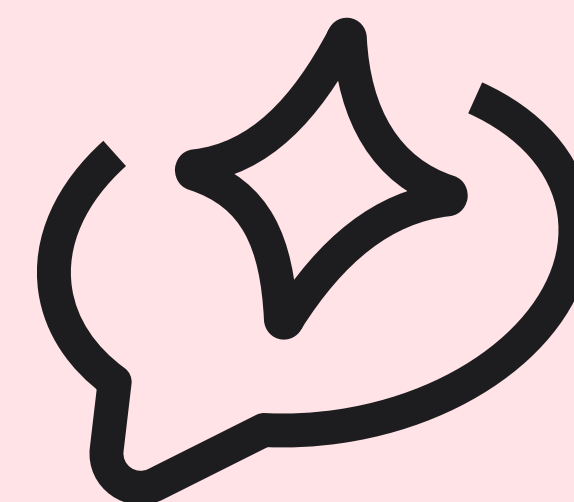
Что делать?

Кейс

Поиск директора по международному развитию

Задача: развитие международного бизнеса компании в новых регионах (ЮВА)

- ✧ Развитие международного бизнеса и расширение географии продаж ЮВА
- ✧ Организация контрактного производства на зарубежных рынках ЮВА
- ✧ Организация стабильных каналов реализации продукции



Как найти людей, которые способны справиться с этими вызовами?

Международные
нефтяные компании

Российские нефтяные
компании с развитыми
экспортными
подразделениями

Международные
нефтетрейдеры

Иные индустрии

- ① Искать в других функциях, но с хорошим знанием продукта
- ② Искать в другом масштабе, но со знанием продукта и региона
- ③ Искать в другой индустрии, но со знанием продукта и региона
- ④ Искать комбинацию двух людей

Какие софт-компетенции ключевые?

✓ Предпринимательство

✓ Осознанная «смелость-дерзость»

✓ Гибкость и адаптивность

✓ Умение управлять командами

✓ Любознательность

✓ Быстрая обучаемость

✓ Освоение новых компетенций

✓ Стрессоустойчивость

Чем мотивировать и удерживать таких людей?

✓ Предпринимательство

✓ Осознанная «смелость-дерзость»

✓ Гибкость и адаптивность

✓ Умение управлять командами

✓ Любознательность

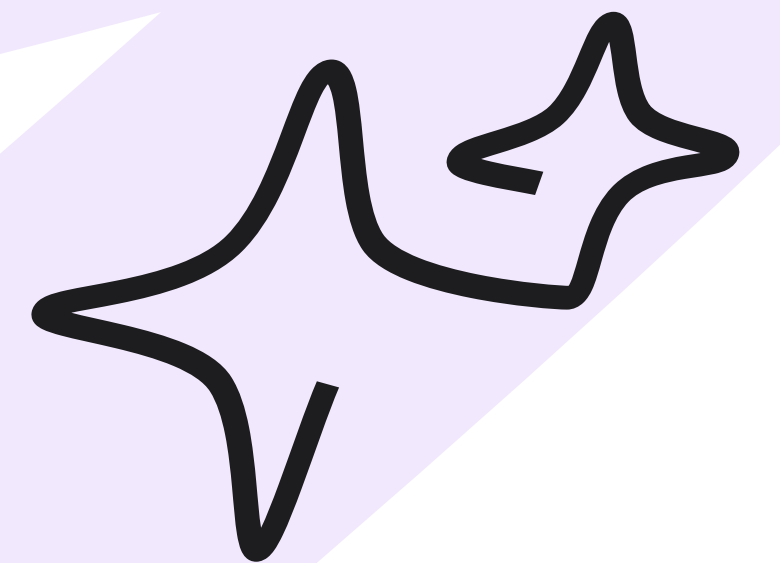
✓ Быстрая обучаемость

✓ Освоение новых компетенций

✓ Стрессоустойчивость

Нематериальная мотивация

- ① Создание нового, чего раньше не было
- ② Возможность быть первопроходцем
- ③ Развитие новых компетенций
- ④ Предприимчивые понимают, что на этом можно хорошо заработать



на **32%**

увеличился совокупный базовый доход
топ-менеджмента в нынешнем году

Старая база

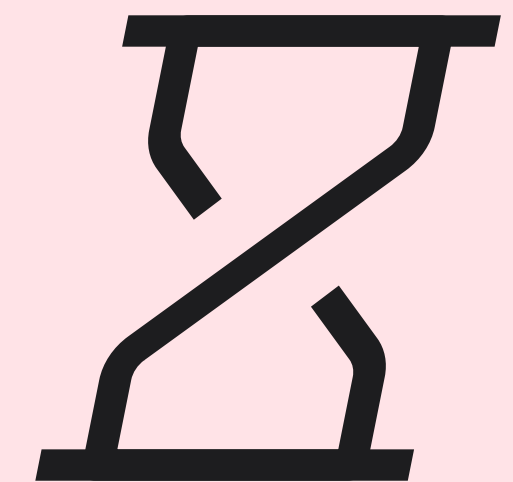
✓ Досрочные выкупы опционов

✓ Выплаты за риски

✓ Удержание лучших

Недостатки

- Усложняет ведение переговоров с внешними кандидатами
- LTI-программа уже не привлекает



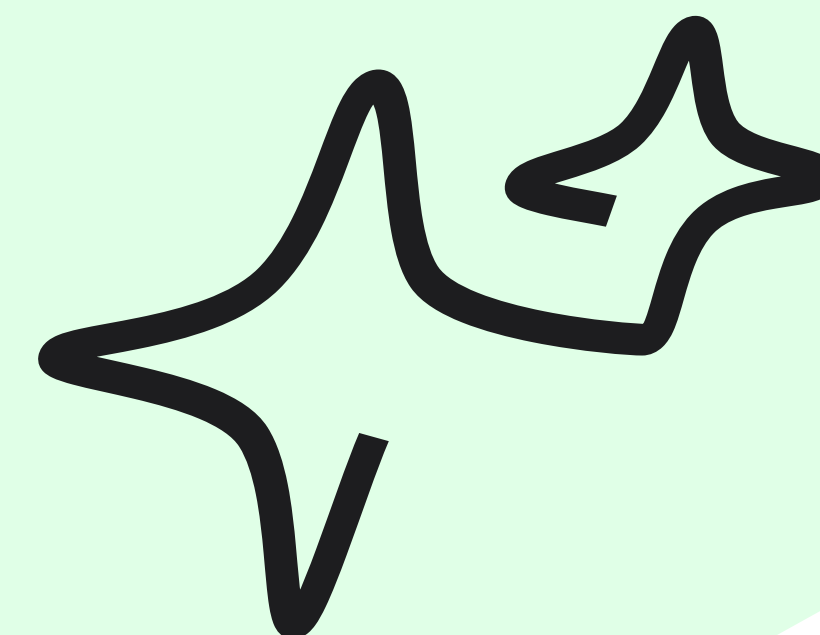
Новая база

✓ Размер компенсации

✓ Понятный бонус

✓ Выплата за «суперподвиги»

✓ Выплата за риски



Базовые правила

1

Создать систему адаптации

Разработать систему адаптации для всех, включая топ-менеджеров

2

Проводить предварительную адаптацию

- Познакомить сотрудника
- Проработать четкие «критерии успешности» на 3–6–12 месяцев

3

Проводить регулярные встречи с руководителем

- Зарезервировать время в календаре для регулярных встреч на 1–3 месяца
- Приходить на эти встречи!

Индивидуальный подход

1

Создать систему адаптации

- Определить бадди
- Использовать оценку личного профиля (можно использовать методику Hogan или коучинг)

2

Проводить предварительную адаптацию

Уделять внимание контексту: специфике роли и личностных характеристик, географии, культуре

3

Индивидуальный график встреч

Продумайте правила. Это может быть одна личная встреча раз в полгода или раз в 2 месяца беседа на полтора часа онлайн

Мир изменился, и изменились правила игры. **Изменилось все!**

В новой реальности обычная удочка и обычный аквариум со своими правилами могут не подойти для нашей «золотой рыбки»



Вопросы

