

**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



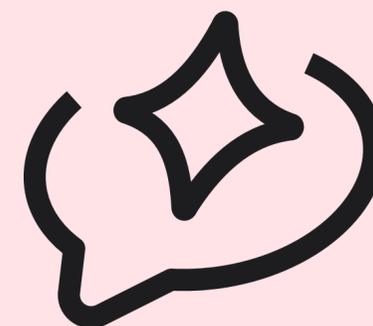
**Что делать?**

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

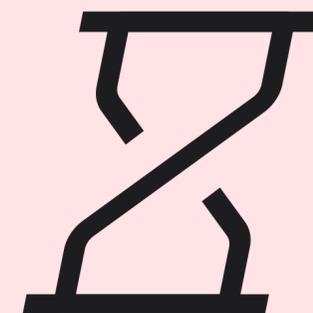
✓ Досрочные выкупы опционов

✓ Выплаты за риски

✓ Удержание лучших

## Недостатки

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



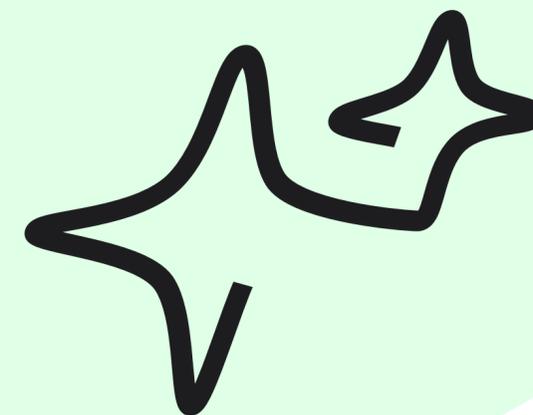
# Новая база

✓ 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

