



Кадровая стратегия при подборе топ-менеджеров

22 августа Москва

Павел Беленко
старший партнер
«IMICOR» Executive Search
Москва

18 лет на рынке консалтинговых услуг
16 лет подбор персонала
10 лет Executive Search & Headhunting
60 сотрудников

В 2007 году в книге «**Опыт конкуренции в России**» ИМИКОР назван среди самых быстрорастущих компаний России вместе с: «Глория Джинс», «Ralf Ringer», «А.Коркунов», «Лебедевский», «Микоян», «Инмарко», «Эвалар» (БАД), «Данон», банк «Русский стандарт», «Гарант», «1С» и др.

На кого идет «охота»?

1. Редкие специалисты
2. Профессиональные менеджеры среднего звена – их катастрофически не хватает
3. **Профессиональные топы - директор по: продажам, финансам, маркетингу, развитию, HR, IT и т.д.**
4. **Стартапер (англ. Start up – запустить);**
5. **Способный взять долю рынка, построить КЦ, построить дистрибуцию**
6. **Способный построить прозападную, системную компанию.**

Термины

- Executive Search (ES), Headhunting – методы подбора топ-персонала. Синонимы
- Хедхантер – специалист по подбору топов. Знает методы поиска, оценки и мотивации топов.
- Партнер ES-компании – хедхантер, понимает бизнес как собственник и руководитель
- Рекрутер – специалист по поиску менеджеров и специалистов среднего и низшего звена.

Структура спроса на подбор топ-менеджеров

	Кто нужен	Количество запросов, из практики ИМИКОР
1	Подбор Независимых членов Советов директоров (Board Services) и топ менеджеров для крупнейших, международных и отечественных корпораций	1-2 %
2	Стартаперы; менеджеры способные «взять» долю рынка; менеджеры способные перестроить компанию, вывести ее в лидеры.	30%
3	«Лучшие» операционные менеджеры и специалисты в отрасли;	40%
4	«Лучшие менеджеры», но подешевле.	30%

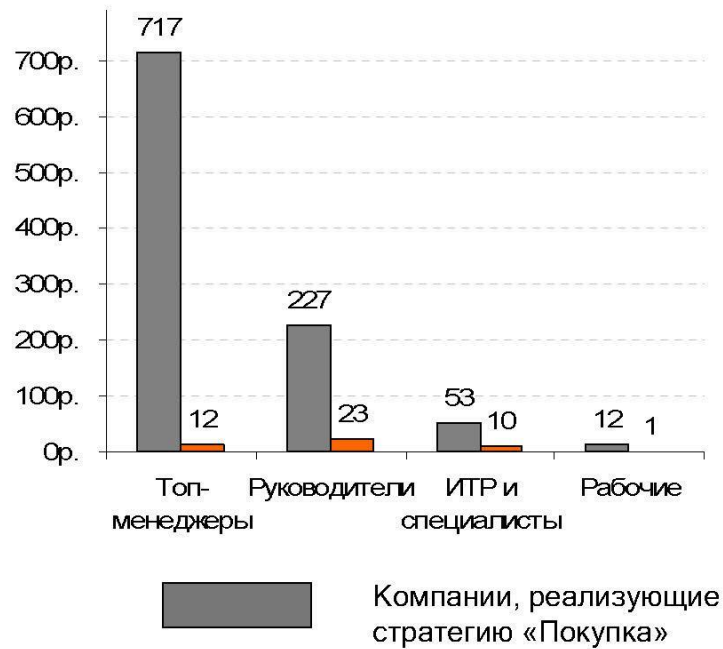
Каналы подбора топ-менеджеров

1. Хедхантеры - фрилансеры
2. Дешевые рекрутинговые агентства (РА)
3. Именитые, но дешевые ES-компании
4. Качественные ES-компании
5. Собственная HR-служба
6. Выращивание топ-менеджеров/ Кадровый резерв

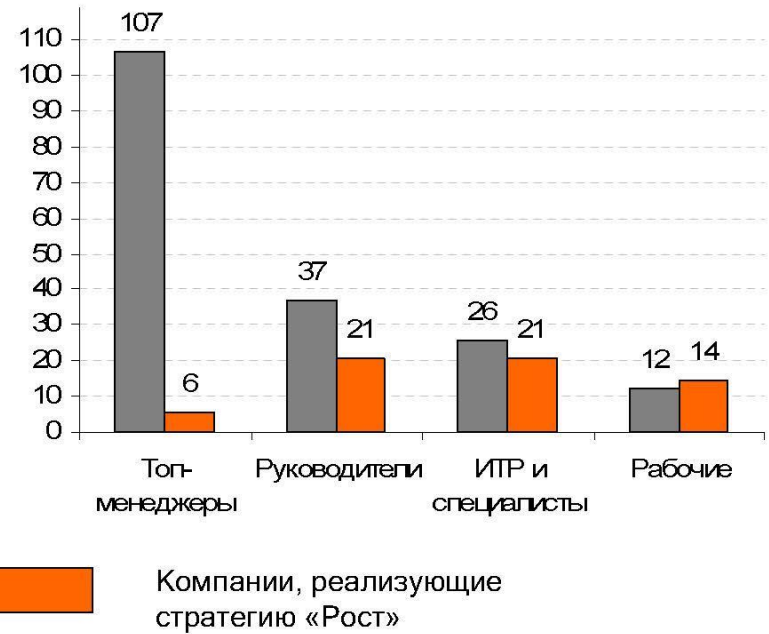
➤ Что дает бизнесу кадровый резерв?

Результаты исследования показывают, что многие крупные производственные компании успешно решают задачу подготовки кадрового резерва. И эта работа дает ощутимый результат (см. графики 1 и 2).

1 Средние затраты на заполнение одной вакансии, тыс. руб.



2 Среднее время заполнения одной вакансии, дней



Параметры дешевизны

- Без эксклюзива
- Без предоплаты
- Стоимость 20% годового и ниже



Параметры качества подбора

- Подобран тот кто нужен для решения задач бизнеса
- Соответствует бизнес-процессам компании
- Совместим с личностью собственника
- Способен найти конструктивный контакт с другими топами
- Мотивирован на данную работу, в данной компании
- Как результат: справляется с обязанностями, им довольны, работает 2-3 года (по контракту)

1. Профессиональная зона подбора топ-персонала – выявление вакансии

- Собственник – гендиректор
- Быстрорастущий бизнес
- Правильная позиция и правильный профиль кандидата
- Кто профессиональнее: партнер ES, HR-директор, рекрутер

2. Профессиональная зона подбора топ-персонала - поиск


- Бессистемный «Прямой поиск»:
 - интернет
 - собственная база резюме
 - ярмарки вакансий
 - работа с ВУЗами
 - выпускники «Президентской программы»
 - известные кандидаты - переоцененные
 - отдельные рекомендации – в чем выгода рекомендателя?

Таким путем находится не более 1/3 потенциальных, не самых лучших кандидатов

Профессиональный «прямой поиск» - «Direct search»

- Задача «Direct search» - найти **оптимум** возможных, подходящих на данную позицию специалистов. Тогда подбор становится реальностью
 - «Direct search» – **системная** техника, через «**карту поиска**» позволяющая выйти на неочевидных кандидатов.
- (пр: повар – железнодорожник, гендир. в
одежный бизнес)

3. Профессиональная зона подбора топ-персонала - оценка

- Адекватная оценка профессиональных компетенций
 - Адекватная оценка как руководителя бизнеса
 - Глубинная оценка мотивов
- 

Сложности оценки топ-менеджеров

1. **«Перегоревшие» топ-менеджеры.** Они реально достигли успехов в построение бизнесов, но не хотят больше интенсивно работать. Хотят высокую зарплату, должность и спокойную работу.
2. **Не на своем месте.** Прежние бизнес-процессы, в которых они достигли успеха не соответствуют бизнес-процессам у нового работодателя.
3. **Работники, которые хотят «стричь купоны» в ситуации дефицита хороших кадров.** Эти топы перестали думать о деле, думают только о выгоде. Но они уже не работники.
4. **«Коммуникаторы»** - добились высокого положения не своей работой, а умением общаться с собственниками и другими важными лицами. Их не легко распознать, но толку от них не будет.
5. **Скрытые расхитители.** Один из самых трудноразличимых типов личности. Всегда создают «боковые» компании или иначе воруют у своих работодателей.

4. Профессиональная зона подбора топ-персонала - мотивация

- Мотивация кандидата: деньги, должность, задача, индивидуальные мотивы...?
- Кто мотивирует кандидата хантер или заказчик? Масса ошибок при мотивировании кандидата собственником:
 - не объективность по отношению к собственной личности
 - нет учета индивидуальных мотивов кандидата
 - «ломка» кандидата
 - соперничество
 - обман
 - затягивание времени
- HR – «сваха» или «сводня» и «экзаменатор»?

Профессиональный и любительский хедхантинг

- **«Сваха»** - умеет определить профессиональные компетенции, ценности, характер, «масштаб», мотивацию каждой из сторон. Умеет замотивировать кандидата на переход к новому работодателю не только за счет материальных факторов.
- **«Сводня»** - сводит две стороны, подогревая интерес друг к другу любыми методами. Сводню не интересуют гармония и длительность отношений, ее интересует факт «брака».

5. Профессиональная зона подбора топ-персонала - Job offer

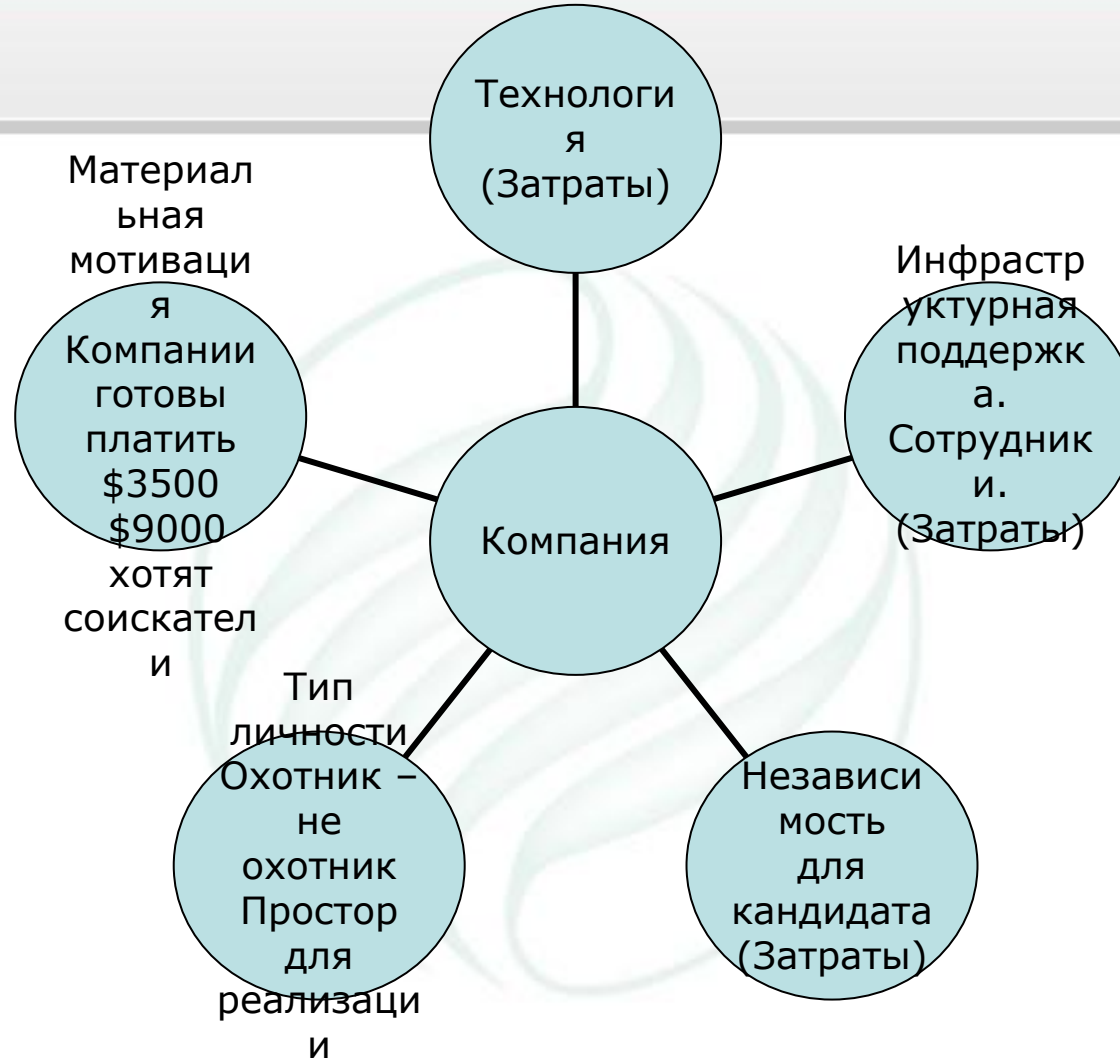
- Конфликтность ситуации - наличие договора
- Полнота договора



6. Профессиональная зона подбора топ-персонала – интеграция кандидата

- Процедуры (д.б. и у хедхантера и у HR-а)
- Антистимулы – другая позиция, без оплаты
- Перестройка компании
- К кому пойдет топ: консультанту или HR-у?


Хедхантер в компании – реально?



Себестоимость услуги

1. Стоимость помещения
2. З/п сотрудников: хедхантер, консультант, ресечер, аналитик
3. Оснащение офиса
4. Расходные материалы
5. Телефон, переговоры, интернет
6. Обучение сотрудников
7. Обучение руководства менеджменту

Как оценить профессионализм?

1. Только на эксклюзиве
 2. Рекомендации
 3. Вопрос «Сколько кандидатов вы сможете пригласить на встречу из моего списка?»
- 

Стратегия подбора. Резюме

1. Качественные ES-компании. Дорого, но подбор окупается. Берут на себя риски.
2. Фрилансеры, «дешевые» РА и ES-компании. Риски перекладываются на них. Риски компании – нет продвижения в бизнесе.
3. HR-служба. Не реально по многим позициям из-за уровня подготовки. Рекрутер – «сводня». Дешевле, пока сотрудники набирают опыт за счет компании.



Спасибо!

www.imicor.ru
+7 499 317-1066
info@imicor.ru