

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 РУССКАЯ ВЕРСИЯ

РОССИЯ



ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГА ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА



ИНТЕРВЬЮ:

Наталья Тихомирова

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ ВЛИЯЕТ
НА РАССТАНОВКУ ПРИОРИТЕТОВ
В ОБЛАСТИ РАБОТЫ
С ПЕРСОНАЛОМ ▶

СТР. 2



АНАЛИЗ:

Кристиан Тегетхофф

ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ПОИСКОВ
ОБЕСПЕЧИВАЕТ ДОБАВОЧНУЮ
СТОИМОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА ▶

СТР. 4



Мелани Риннэ

ОЦЕНКИ: ОСНОВА ДЛЯ ОТБОРА И
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ▶

СТР. 6



Геррит Шмиттер

Булат Хамидов

ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ
ЧЕРЕЗ НЕМЕЦКОГО ГЕНЕРАЛЬНОГО
ЭКСПОРТЕРА ▶



СТР. 7

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ ВЛИЯЕТ НА РАССТАНОВКУ ПРИОРИТЕТОВ В ОБЛАСТИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Какие услуги на данный момент самые востребованные у Ваших клиентов?

На сегодняшний день клиенты заказывают услуги, которые, с одной стороны, помогают им сократить расходы на персонал, а с другой стороны услуги, которые связаны с выявлением и удержанием талантов, а также с повышением эффективности сотрудников. К таким услугам относятся: создание общих центров обслуживания (ОЦО); управление численностью сотрудников; работа над ценностным предложением (EVP) с упором на нематериальную мотивацию; выявление пула ключевых сотрудников, разработка профессиональных (в первую очередь), а также управленческих и корпоративных компетенций с последующим созданием инструментов по их оценке; работа над индивидуальными планами развития сотрудников и программами контроля за их выполнением. По-прежнему востребован грейдинг, который компании используют не только для последующего построения системы базовой оплаты труда, но и для построения карьерных лестниц. Нужно отметить, также, что в последнее время стал возрастать интерес к "Big data" в HR - подходам, методам и инструментам, позволяющим работать с большим объемом HR данных, анализ и правильная интерпретация которых влияет на повышение эффективности бизнеса, выстраивание такой стратегии, которая приведет организацию к новым горизонтам и возможностям реализовать скрытый потенциал. Более того, возможность анализировать данные в динамике, сравнивать их с аналогичными показателями конкурентов является мощным стимулом для оптимизации процессов и внедрения инновационных технологий.

Актуальны ли эти продукты при нынешней экономической и политической ситуации или требования заказчиков изменились под действием кризиса?

Безусловно все эти продукты актуальны. Именно текущая экономическая ситуация подталкивает компании к поиску оптимальных решений, которые могут принести максимальный экономический эффект. Возьмем, к примеру, проекты, связанные с формированием пула ключевых сотрудников, через оценку их компетенций и последующую разработку индивидуальных планов развития, а также регулярный мониторинг результатов данного процесса. Согласно результатам ежегодного опроса собственников и руководителей компаний, который PwC проводит на регулярной основе, около 80% российских респондентов и 73% респондентов других стран отметили низкий уровень квалификации сотрудников как одну из самых серьезных угроз для развития бизнеса на сегодняшний день. Кроме того, 90% респондентов отметили, что именно привлечение и развитие талантов влияет на уровень конкурентоспособности компаний и расширяет их возможности. А регулярное участие компаний в обзорах, опросах и исследованиях, результаты которых являются ориентиром для повышения эффективности бизнеса и преодоления новых рубежей, дают прекрасную основу для развития Big Data, и, в частности в HR. Поэтому текущая ситуация несомненно влияет на расстановку приоритетов в области работы с персоналом.

Что Вы можете сказать на тему качества HR процессов в российских компаниях?

Соответствует ли уровень развития международным стандартам?

Все зависит от конкретных компаний. На рынке присутствует большое число крупных российских компаний, HR процессы которых в большинстве своем соответствуют или стремятся к международным стандартам. ►



Наталья Тихомирова

Senior Manager, Executive and Career Coach, PwC Москва

Эти компании более гибкие, готовы к изменениям и нововведениям. Однако есть и другая часть российского бизнеса, которая достаточно консервативна. Для кого-то внедрение новых HR процессов достаточно сложно и затратно, а кто-то просто не считает это целесообразным. Но, все-таки, нужно отметить, что в последнее время российские компании стремятся оптимизировать HR процессы, как с целью их большей эффективности, так и соответствия требованиям времени. Так, например, многие крупные российские компании стали выводить службы поддержки в общие центры обслуживания, что позволяет сократить и оптимизировать издержки.

Какие услуги и продукты Вы можете предложить компаниям, испытывающим экономические трудности?

Прежде всего, я предложила бы таким компаниям провести внутренние исследования, которые позволили бы оценить «масштаб бедствия», болевые точки, риски, возможности, приоритеты. Выявить группы сотрудников, способных изменить ситуацию. Обычно к таким продуктам относятся исследования вовлеченности и удовлетворенности персонала, исследования корпоративной культуры, исследования эффективности HR функции. По итогам исследований проводят фокус группы с сотрудниками и разрабатывают план действий по оптимизации ситуации. А далее, отталкиваясь от этого плана, в каждом конкретном случае и в каждой конкретной компании разрабатываются стратегические инициативы, мероприятия по внедрению изменений, которые и претворяются в жизнь самостоятельно или с участием консультантов. Но, в любом случае, в данном вопросе очень важно, чтобы сотрудники компании принимали активное участие как в диагностике «болезни», так и в путях ее «лечения». При этом, нужно отметить, что участие консультантов в подобных проектах помогает скорректировать ситуацию и привнести элемент непредвзятости в решение проблем. Это дает возможность посмотреть на бизнес сторонним объективным взглядом, помогает привнести свежие и инновационные идеи, учитывая лучшие международные практики, и предложить компании решение, отталкиваясь от конкретных задач и нужд.

Есть мнение, что компании предпочитают нанимать сотрудника, который будет отвечать за такого рода проекты изнутри компании. Есть ли у Вас такие запросы и как Вы на них реагируете?

Вы права, такие запросы иногда случаются. В таких ситуациях мы предлагаем нашим клиентам одного или несколько наших консультантов, которые после выполнения проекта или исследования, остаются на период внедрения внутри структуры компании и помогают в реализации разработанной стратегии. Продолжительность этого периода в среднем может колебаться от полугода до одного года.

Хотели бы Вы что-то еще рассказать нашим читателям?

В заключении я хотела бы отметить, что наш опыт, основанный на многолетней практике ведения проектов как в кризисное время, так и в благополучные времена говорит о следующем: если в компании работает принцип развития сотрудников, инвестирования в их таланты, тогда создается целое поколение руководителей, которые будут вести компанию вперед. Хорошие финансовые отчеты — достижение на короткий срок. Если компании воспитывают лидеров, которые нацелены на развитие компании, то они получают то, что будет длиться вечно.

ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ПОИСКОВ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ДОБАВОЧНУЮ СТОИМОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА

Даже в сложной экономической ситуации привлечение специалистов и сотрудников на руководящие должности остается важной задачей для компаний. В силу ли увольнений сотрудников, планируемого совершенствования рабочих процессов или освоения новых рынков – вакансии имеются всегда. Чаще всего отделы по работе с персоналом в этих случаях отвечают за привлечение новых работников и сотрудничают по этим вопросам с кадровыми агентствами.

В России работает практически несметное количество компаний по подбору персонала и кадровых агентств, которые по их манере работы можно разделить в основном на две категории.

Большинство фирм работает на условиях оплаты по результату („contingent fee model“). При этом заказчик платит только в том случае, если принимает на работу кандидата, предложенного агентством.

Другие кадровые агентства часть вознаграждения за поиск сотрудников требуют в форме предоплаты при размещении заказа, вторую часть – на момент представления кандидатур, а оставшуюся треть – при найме предложенного претендента на работу. Такая схема оплаты вознаграждения во всем мире называется „retainer fee model“ («модель с предварительной оплатой»).

На первый взгляд, вторая форма оплаты вознаграждения представляется для компании-заказчика менее благоприятной. Ведь платить приходится даже в том случае, если кандидат не принимается на работу. Но почему многие компании, несмотря на это, предпочитают заплатить аванс кадровым агентствам и поручить им поиск кандидатов? Предоплата при поиске менеджеров и работников с редкими специальностями в Европе, Японии и США весьма распространена.

Как работает оплата по результату на практике

Здесь нужно взглянуть на ситуацию с точки зрения рекрутера, который работает по результату. Консультант, который не уверен в вознаграждении за свою работу, вынужден сосредоточить свои усилия в той области, в которой у него больше всего шансов на трудоустройство претендента. Это те позиции, на которые найти работника просто, поскольку на рынке имеется множество кандидатов. Кроме того, такой консультант будет по возможности работать над несколькими проектами одновременно, чтобы трудоустроить хотя бы одного кандидата и, тем самым, получить вознаграждение.

Между тем, участники рынка знают: зачастую поиск, осуществляемый на условиях оплаты по результату, заканчивается как раз безрезультатно по причинам, на которые агентство повлиять не в состоянии. ►



Кристиан Тегетхофф

Генеральный директор
компании CT Executive Search

Вот основные из них:

- компания принимает решение оставить вакантную должность открытой;
- вакансию занимает другой сотрудник из самой компании;
- действительное намерение нанять работника на должность отсутствовало, а компания хотела просто исследовать рынок труда, не принимая на себя никаких обязательств;
- на должность наняли претендента, предложенного другим агентством, в которое обратилась компания.

Прежде всего, на практике обращение по поводу замещения вакансии в несколько агентств, получающих оплату по результату, отрицательно сказывается на их работе. Это препятствует тщательному поиску кандидатов, который соответственно требует больших временных затрат, сопровождается подробными собеседованиями с претендентами и выяснением их мотивации.

Компания, занятая поиском, получает в результате кандидатов на должность, случайно оказавшихся в базе данных кадрового агентства, а в лучшем случае – еще и тех, которых легко найти по базам данных в интернете или социальных сетях. Компании просто не повезло, если идеального претендента не нашлось и пришлось прибегнуть к «компромиссному варианту» или если из-за отсутствия подходящего претендента вакантная должность вообще осталась незанятой. Так чаще всего происходит при найме работников на ключевые должности, на которых требуются специальные технические навыки или специфические знания конъюнктуры рынка.

Тщательный анализ и честный отбор претендентов по международным стандартам

Кадровое агентство, которое получило предоплату от заказчика, может быть уверено в том, что ему выплатят вознаграждение за его работу и что частичная оплата будет произведена даже в том случае, если компания по одной из вышеуказанных причин откажется от найма работника.

Солидные кадровые агентства работают в соответствии с международными стандартами, разработанными Европейской конфедерацией кадровых агентств („European Confederation of Search and Selection Associations“) или содержащимися в «Основах надлежащего и квалифицированного консалтинга в области кадровой политики» немецкого Союза консалтинговых компаний.

Основными принципами являются:

- Ясное понимание требований к кандидатам и оказание консультаций заказчику при составлении требований к претенденту;
- Тщательный поиск кандидатов, прежде всего, на основе прямых переговоров с целевой компанией, согласованной с заказчиком;
- Детальные личные собеседования с отобранными претендентами и проверка представленных ими рекомендаций;
- Конфиденциальность процесса поиска для заказчика и претендента. ►

Кадровые агентства, работающие по этим стандартам, предоставляют своим клиентам самых лучших кандидатов, имеющих на текущий момент на рынке труда. А претенденты могут положиться на то, что их кандидатура будет рассмотрена конфиденциально и о ней не станет известно нынешнему работодателю. А как обеспечить конфиденциальность, если поисками будут заниматься параллельно три или четыре агентства? Серьезные рекрутеры позиционируют себя как представителей заказчика и заинтересованы в том, чтобы создать для потенциального соискателя положительный образ своего клиента.

Личное знакомство или профессиональная квалификация

В некоторых культурах руководство компаний считает личные отношения со своими сотрудниками очень важными и ставят проверенные временем доверительные отношения выше профессиональных знаний. В связи с этим зачастую смена руководящего состава влечет за собой перестановки на уровне среднего звена в компании, поскольку новый руководитель приводит в компанию «своих» людей. Обычно это бывшие коллеги по бывшему месту работы руководителя, которые переходят вслед за ним на новое место. При этом не всегда ясно, какими профессиональными качествами обладает новый сотрудник помимо своего личного знакомства с руководителем: известны случаи, когда сотрудник, работавший в отделе сбыта стального проката, переходил в отдел логистики или вдруг начинал заниматься сбытом кондитерских изделий.

Пожалуй, здесь само собой напрашивается предположение, что такая практика связана с недостатком конкурентоспособности некоторых компаний на международном рынке. Во всяком случае, опыт успешных международных компаний позволяет сделать вывод о том, что объективный подбор персонала позволяет повысить эффективность и добавочную стоимость для бизнеса.

ОЦЕНКИ: ОСНОВА ДЛЯ ОТБОРА И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Разработанные MPS инструменты оценки эффективны во всех связанных с работой ситуациях, когда возникает необходимость в определении потребностей в способностях, сильных сторонах и развитии у руководителей, сотрудников и соискателей. Оценки основываются на систематическом исследовании, направленном на определение критериев, помогающих людям добиваться успеха в карьере. Таким образом они выявляют тех, кто обладает необходимыми способностями, мотивацией и стилем работы, подходящими для ситуации и вовлеченной организации.

Для создания успешной организации необходимо нанимать подходящих людей. При найме процесс оценки начинается с формирования представления о качествах, необходимых для достижения успеха в рассматриваемой должности. MPS определяет цели оценки вместе со старшим специалистом по подбору персонала и отбирает соответствующие методы для каждой конкретной ситуации оценки. Мы сообщаем наши заключения о соответствии соискателя требованиям в форме понятного и простого для восприятия отчета. ►



Мелани Ринне

MPS Enterprises, Хельсинки

Компания CT Executive Search является партнером MPS Enterprises, финской компании — лидера на рынке консультационных услуг в области подбора персонала, в России/СНГ.

Достижение стратегической цели возможно только путем развития таланта и понимания необходимого потенциала. Инструменты MPS также помогают в ситуациях, когда целью личностной оценки является выявление потенциала, развитие таланта или карьеры и планирование преемника на должность. Оценка также позволяет получить необходимую информацию для развития программ более широкого масштаба, например, совершенствование работы группы руководителей или других групп.

Оценка, проводимая MPS, всегда включает инструктивную обратную связь, как для стороны, заказавшей оценку, так и для оцениваемого лица. Конструктивная и эффективная обратная связь позволяет улучшить знание оцениваемого лица о самом себе, усилить его (ее) мотивацию и обеспечить его (ее) руководителя полезной информацией для поддержки профессионального развития.

Консультант MPS, закрепленный за клиентом, всегда опирается на накопленный десятилетиями опыт компании MPS. Наши рабочие команды сочетают в себе широкий спектр профессиональных знаний в области деловых и поведенческих отношений, надежные и постоянно совершенствующиеся методы оценки, а также эффективные процедуры обслуживания с целью разработки методов оценки, точно соответствующих требованиям клиента.

Оценка, проводимая MPS, помогает при отборе новых сотрудников и предоставляет объективную информацию о сильных сторонах персонала в случае изменения задач и в случае ожидания появления сложных задач в будущем. Мы постоянно совершенствуем наши инструменты и процедуры оценки, поэтому они представляют собой профессиональные стандарты высокого уровня.

Качество обеспечивается за счет обучения в области внутренней сертификации оценки личности компании MPS.

Для любой организации, стремящейся к объективности при создании и развитии своего коллектива, MPS и ее инструменты — это отличный выбор.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ ЧЕРЕЗ НЕМЕЦКОГО ГЕНЕРАЛЬНОГО ЭКСПОРТЕРА

При реализации инвестиционных проектов по развитию и модернизации производства в большинстве случаев требуется приобретение оборудования и машин от нескольких производителей, порой базирующихся в разных странах. Это очень характерно, например, для таких отраслей, как пищевая промышленность, строительство, деревообработка, сельское хозяйство и т.д.

Таким образом, за последние годы значительно расширились многие агропромышленные холдинги, осуществившие серьезные инвестиции в приобретение импортных тракторов, сеялок, культиваторов, комбайнов и т.д. и всё это от различных производителей. ►



Геррит Шмиттер

Партнер, КОММИТ Берлин

Точно также необходимо оборудование различных производителей для предприятий многих отраслей промышленности, начиная от складского оборудования, перерабатывающих комплексов и заканчивая упаковкой.

Логично, что эти отдельные технологические компоненты, произведенные в разных странах, могут, а порой и должны быть объединены в единый пакет поставки. И, при этом, начиная со стоимости таких пакетов от 2,5-3 млн. Евро, немецкие банки готовы к прямому (без участия российского банка) долгосрочному (5-7 лет) финансированию российских предприятий при страховом покрытии ГЕРМЕС.

Булат Хамидов: *„В качестве генерального экспортера немецкая компания КОММИТ реализовала за последние годы несколько проектов по поставке техники от различных производителей в едином пакете, «из одних рук». КОММИТ действует по заказу и поручению российского импортера. Он увязывает в один контракт технику от множества производителей и поставляет ее конечному потребителю.“*

Российский покупатель-импортер и немецкий банк имеют, таким образом, единственного партнера – генерального экспортера, взаимодействующего со страховым обществом ГЕРМЕС по страховому покрытию, осуществляющего поставку и координацию всех документарных и финансовых операций в ходе реализации проекта.

Подобные схемы финансирования поставок оборудования являются очень привлекательными для устойчивых производственных предприятий, которые должны отвечать определенным критериям. Чтобы оценить свои шансы на получение долгосрочных кредитных ресурсов, предприятию достаточно предоставить в немецкий банк финансовую отчетность за последние три года по российскому стандарту бухгалтерского учета (РСБУ). В течение нескольких дней риск-менеджеры банка оценят финансовую состоятельность потенциального заемщика и, в случае позитивного решения, определят размеры лимита. Результатом дальнейших нескольких месяцев согласований и переговоров может стать кредит, предоставляемый немецким банком напрямую российскому предприятию-импортеру, как правило без залогового обеспечения. Страховое покрытие осуществляет государственное страховое общество германии ГЕРМЕС.

Геррит Шмиттер: *„Выполняя функцию генерального экспортера, компания КОММИТ реализовала с 2011 года поставку восточноевропейским клиентам оборудования и техники от немецких и европейских производителей на сумму более 50 млн. Евро, взаимодействуя при этом с ведущими немецкими банками.“*



Булат Хамидов

Партнер, КОММИТ Уфа



EXECUTIVE SEARCH

ЭКСПЕРТЫ ПО ПОИСКУ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО РОССИИ, ЕВРОПЕ И АЗИИ

CT Executive Search помогает своим клиентам в поиске персонала среднего и высшего звена на ключевые должности. Мы отличаемся фокусом на территорию Евразии и на отраслях, в которых наши консультанты имеют многолетний опыт работы.

Наши консультанты осуществляют структурированный процесс поиска и предоставляют лучших кандидатов для закрытия позиций. Они являются экспертами в осуществлении международных поисков и имеют глубокое понимание требований, предъявляемых к кандидатам, способным успешно влиться в международный или российский бизнес. Также CT Executive Search специализируется на привлечение иностранных специалистов и менеджеров в Россию, а также для работы в зарубежных структурах российских компаний.

HELSINKI

Partner Office
Paciuksenkatu 27
00271 Helsinki, Finland

MOSCOW

CT Executive Search LLC
Central Office
Shlyuzovaya nab. 8,1
115114 Moscow, Russia
Telephone: +7 499 678 2111
E-Mail: office@ct-executive.com

TEHRAN

CT Executive Search
Iran Desk
Teheran/Berlin/Moscow

SHANGHAI

Partner Office
Suite 919, 993 West Nanjing Rd.
Shanghai 200041, China

BERLIN

CT Executive Search LLC Liaison Office
10117 Berlin, Germany

NEW DELHI

Partner Office
301 Eros Corporate Tower
Nehru Place
New Delhi 110 019

BANGALORE

Partner Office
DBS House,
No 26, No 404,
Cunningham Road
Bangalore - 560 052.

