

Экспресс-диагностика сложной позиции

Коммерческий директор · B2B / ИТ-услуги · внешний найм

Главный вопрос: у нас нормальные сроки найма руководителя или мы теряем время?

124

дня до выхода

47

дней работа с кандидатами

26

дней финальный выбор

Короткий вывод

- Поиск выглядит близким к рабочему ориентиру для сопоставимой роли.
- Основное отклонение возникло в подготовке роли и финальном выборе.
- Кандидата выбрали по опыту и доверию, но критерии будущего результата не были согласованы заранее.
- После выхода ожидалось, что руководитель сам встроится в работу. Ясного плана входа в роль не было.

Сроки и рабочий ориентир

Участок	Факт	Рабочий ориентир	Комментарий
Подготовка роли	21 день	10–15 дней	Требования и полномочия уточнялись до запуска поиска.
Работа с кандидатами	47 дней	40–55 дней	В диапазоне ориентира.
Финальный выбор	26 дней	5–10 рабочих дней	Ожидали согласованной позиции CEO и команды.
От решения до выхода	30 дней	25–35 дней	В пределах ориентира.
Всего до выхода headexpert.org	124 дня	95–110 дней	Отклонение требует разбора причин. Демонстрационный пример · все данные условные

На чём держался выбор

Что было важно	Что проверили	Что осталось предположением
Опыт сложных B2B-продаж	Интервью и рекомендации подтвердили релевантный опыт.	Личный вклад в прошлый результат проверен частично.
Перестройка коммерческой функции	Кандидат описал похожий опыт.	Не разобрали рабочую ситуацию изменения команды и клиентского портфеля.
Работа с CEO и командой	На встречах возникло доверие.	Не обсудили, как будут решаться разногласия о людях, клиентах и скидках.
Первые результаты	Ожидания звучали устно.	Не согласовали критерии результата на 90/180 дней.

Что произошло после выхода

Руководитель начал работу, но компания по-разному оценивала результат. СЕО ожидал быстрой перестройки продаж. HR видел, что человек адаптируется и выстраивает отношения. У руководителя не было заранее согласованной карты входа в роль: какие решения он принимает сам, какие согласует, какие результаты считаются достаточными через первые месяцы.

Наблюдение	Что это означает	Что делать дальше
Критерии успеха не зафиксированы	Невозможно честно оценить, сработало назначение или нет.	Согласовать 3 результата на следующий период и способ проверки.
Полномочия уточнялись после выхода	Часть задержки результата связана не только с человеком.	До следующего назначения описывать границы самостоятельности.
Вход в роль был не организован	Компания ожидала, что руководитель сам встроится в контекст.	Сделать план входа: доступы, люди, решения, ожидания СЕО.

Рекомендации HeadExpert

1. До старта поиска описывать задачу роли: что должно измениться в бизнесе.

2. До финального выбора фиксировать 3 обязательных требования и факты по каждому.

3. Для внутренних и внешних кандидатов использовать одну рабочую ситуацию.

4. С СЕО отдельно обсуждать доверие, стиль взаимодействия и границы самостоятельности.

5. До выхода готовить план входа в роль: доступы, полномочия, первые решения.

6. Через 90 дней возвращаться к договорённостям, а не к общему впечатлению.

Как читать пример

Все данные в примере условные. Рабочий ориентир показан для демонстрации формата. В реальной диагностике ориентир выбирается по типу позиции, отрасли, масштабу компании и причине назначения. Если данных для сопоставления недостаточно, это указывается прямо.

headexpert.org

Демонстрационный пример · все данные условные