

PERSONÁLNE AGENTÚRY VERZUS STRATEGICKÉ PERSONÁLNE PORADENSTVO – V ČOM SPOČÍVA ROZDIEL?

ZA CHYBY PRI VÝBERE MANAŽÉROV SA PLATÍ

Väčšina top manažérov a personálnych šéfov vo firmách i v podnikateľských rodinách vie, že pri obsadzovaní kľúčových manažérskych a špecializovaných pozícií sa obvykle využívajú strategické personálnoporadenské služby (Executive Search & Leadership Advisory). A aj tak nimi mnohí poverujú personálne agentúry. Jedným z dôvodov je, že pojem Executive Search si do svojho portfólia „zaraduje“ väčšina z nich. V prezentačných materiáloch to vyzerá výborne, avšak v praxi je to väčšinou inak, než by malo a mohlo byť.



Môže sa zdať, že rozdiel medzi personálnou agentúrou a strategickým personálnym poradenstvom je len otázkou toho, ako a koľko klient za službu zaplatí. Zatiaľ čo personálna agentúra má nárok na odmenu až po zamestnaní ňou vybraného a odporúčaného kandidáta, za služby strategického personálneho poradenstva klient platí časť odmeny ešte predtým, ako sa vyhľadávajú vhodné kandidáty vôbec začne. O čom všetkom je to však v skutočnosti?

CIEĽOM PERSONÁLNYCH AGENTÚR JE BYŤ PRVÝ

Bez platby vopred personálna agentúra nemá istotu, že za svoje služby dostane

zaplatenú odmenu. Tento spôsob vyhľadávania potenciálnych zamestnancov je teda hrou čísel. Miera úspešnosti v tomto prípade v značnej miere závisí od faktorov, ktoré sami konzultanti nemôžu ovplyvniť. Vzhľadom na to, že za odvedenú prácu nemajú garantovanú odplatu, agentúry si nemôžu dovoliť nasadenie pre klienta porovnateľné so strategickým personálnoporadenským prístupom a venovať potrebnú energiu projektu s cieľom obsadiť manažérsku pozíciu.

V súvislosti s tým, že personálne agentúry nepožadujú priebežné vyplácanie odmeny za odvádzanú prácu, sa často stáva, že zadanie na obsadenie tej istej pozície dostanú viaceré z nich v rovnakom čase. Tak vzniká prostredie, v ktorom sú väčšinou



Martin Krekáč,
Jenewein Group Chairman & Founding Partner

oslovovaní rovnakí „aktívni“ kandidáti, ktorí sa sami dávajú do pozornosti a rozosielaajú svoje CV do agentúr alebo ich zvereňujú na pracovných portáloch.

Cieľom tak nie je nájsť najvhodnejšieho a najschopnejšieho kandidáta, ale byť prvý. Byť tou agentúrou, ktorá klientovi najrýchlejšie doručí kandidáta, ku ktorému majú rovnako ľahký prístup iné personálne agentúry pracujúce na rovnakom zadaní.



„Personálne agentúry pozície obsadzujú. Strategickí personálni poradcovia prinášajú najlepších kandidátov a talenty na trhu.“



Toto však nie je chybou agentúr. Väčšinou to spôsobuje prístup zadávateľov, ktorí poverujú viaceré agentúry rovnakou požiadavkou namiesto toho, aby si vytvorili dlhodobý vzťah so spoľahlivým partnerom. Logické obavy, že niekto nebude tým prvým, kto objaví voľného kandidáta, agentúram nedovoľuje zamerať sa na kvalitu.

Tento prístup nemôže pokryť zdroj vhodných a talentovaných „pasívnych“ kandidátov, ktorí sú úspešní vo svojich zamestnaniach, veľakrát aj v zahraničí, avšak nevystavujú svoje CV na internete, ani ho nezasielajú do personálnych agentúr. Vzhľadom na to, že agentúra prednostne čerpá zo svojej databázy a z inzercie, šance na odporúčenie toho najlepšieho kandidáta na trhu sa znižujú. Navyše pracovníci v agentúrach bývajú často mladí a neskúsení. Z praxe je známych veľa prípadov, že stretnutie s nimi bolo pre skúseného manažéra prinajmenšom rozpačité. To zároveň môže negatívne



ovplyvniť aj povest' zamestnávateľa, ktorý obsadenie manažerskej pozície takej agentúre zadal.

STRATEGICKÉ PERSONÁLNE PORADENSTVO JE O PARTNERSKEJ SKÚSENOSTI

Na rozdiel od personálnej agentúry Executive Search & Leadership Advisory spoločnosť poskytujúca strategické personálne služby s klientom nadväzuje dlhodobý poradensko-partnerský vzťah, ktorý je zameraný na stratégiu a proces výberu najlepších a zároveň najvhodnejších manažérov a špecialistov. Pribežné vyplácanie odmeny za odvádzanú prácu garantuje vysoké nasadenie zodpovedného partnera (poradcu) a jeho tímu tvoreného špecializovanými konzultantmi a rešeršermi, plnú kontrolu zo strany klienta a právo požadovať najlepšie výsledky.

Partner zodpovedný za daný projekt definuje termíny celého procesu a jeho tím naplno využíva sieť kontaktov a diskretných informácií, ktorými profesionálna poradenská spoločnosť disponuje. Bez týchto predpokladov nie je možné zrealizovať kvalitnú analýzu relevantného trhu, aby sa podarilo identifikovať optimálnych kandidátov. Hlavným dôvodom je, že kvalitní manažéri či špecialisti väčšinou zmenu aktívne nehľadajú. Len skúsení profesionálni poradcovia nachádzajú a získavajú tých, ktorí sú úspešní a ktorých chcú urobiť ešte úspešnejšími. Ako v iných poradensko-konzultačných partnerských vzťahoch, investícia skúseností, energie a zdrojov, ktoré musí poradenská spoločnosť do projektu vložiť, bez garancie platby nie je možná. Iba tak si môže dovoliť investovať čas a snahu do vyhľadávania skutočne najlepších.

Personálne agentúry majú so zadávateľmi taktické vzťahy. Profesionálni personálni poradcovia majú s klientmi strategické partnerstvá. Spolupracujú s nimi spoločnosti,

NEDÔSLEDNÉ PREVEROVANIE MANAŽÉROV VYCHÁDZA DRAHO

Súčasťou kvalitného strategického personálneho poradenstva je aj viacrozmerný skríning kandidátov. Táto časť výberového procesu výrazne pomáha minimalizovať šancu na výber nevhodného kandidáta. Takéto chyby totiž môžu pri obsadzovaní najmä vyšších manažerských pozícií firmu stáť aj niekoľkonásobok jeho ročného platu. Nedôsledným preverovaním kandidátov sa do firiem ľahko dostávajú uchádzači s nejasnou minulosťou, ktorí napríklad rozbíjajú tímy či poškodzujú firmu a jej obchodné vzťahy, pretože robia to isté, čo robili v iných spoločnostiach.

Overovanie je v našich končinách nielen zriedkavé, ale aj povrchné a nedôsledné (v USA sa preveruje okolo 85 % kandidátov). Zodpovední manažéri a konzultanti často neobjavia ani závažné fakty z kandidátovej minulosti. Jedným z riešení je overovanie pravdivosti a úplnosti údajov o kandidátoch cez skríningovú profesionálnu službu, ideálne v spolupráci s Executive Search & Leadership Advisory spoločnosťou poskytujúcou komplexné strategické personálne riešenia, ktorá pri hľadaní vhodných kandidátov používa priame vyhľadávanie a vychádza z internej databázy preverených kandidátov. Skríningovým procesom možno kandidáta vyhodnotiť efektívne a spoľahlivo cez osobné dotazovanie sa na kandidáta, overovanie referencií, prístup do rôznych databáz či využitie automatizovaných systémov vyhľadávania a overovania. Je to diskretný proces, ktorý možno označiť aj ako „hľadanie medzi riadkami“.

Skríningom sa overuje predovšetkým pravdivosť a úplnosť toho, čo o sebe kandidát povedal, i to, či niečo dôležité nevynechal alebo nezamlčal. V jeho rámci sa realizuje monitoring v médiách, overuje kredibilita a celkové pozadie kandidáta vrátane obchodných, bankových či nebankových registrov, insolvenencie, nedoplatkov voči štátu, trestných záznamov, exekúcií nielen na území jednotlivých štátov, ale aj celej EÚ.

Skríningové služby by bez akýchkoľvek výnimiek mali byť automatickou súčasťou výberových procesov pri obsadzovaní členov predstavenstiev a dozorných rád a okrem komerčného sektora aj pri vyhľadávaní manažérov do vedenia firiem v štátnom a vo verejnom sektore. Na druhej strane však platí, že skríningové služby sťažuje prax mnohých firiem, ktoré sa v problematických situáciách s manažérom radšej rozídu naoko v dobrom, nakoľko sa chcú vyhnúť právnym sporom. Avšak takýmto správaním prechádza riziko spojené s pôsobením a aktivitami danej osoby na ďalšiu firmu, resp. na ďalšieho zamestnávateľa.

ktoré kladú dôraz na kvalitné personálne riešenia. Executive Search & Leadership Advisory proces je totiž jedinou cestou, ako bez kompromisov obsadiť kľúčové manažerske a špecializované pozície. Personálna agentúra je dobrým riešením pre pozície, ktoré si vyžadujú dostupných a jednoduchšie nahraditeľných kandidátov. Mimochodom, prax potvrdzuje, že lídri získaní strategickým prístupom majú aj oveľa väčšiu pravdepodobnosť ďalšieho postupu v kariére.

Na záver ešte jedna otázka: keďže odmena personálnych agentúr je len o niečo nižšia než odmena spoločností poskytujúcich strategické personálne poradenstvo, prečo niektoré spoločnosti pri obsadzovaní kľúčových manažerských pozícií dávajú prednosť tomuto riešeniu pred strategickým personálnym prístupom, kde je kvalita poskytnutého riešenia neporovnateľne vyššia?

www.amrop.sk

JENEWEIN GROUP

PRAGUE | BRATISLAVA | BRUSSELS | LONDON



Strategic Management Consulting
Executive Search & Strategic Talent Acquisition
Board & Leadership Services
Public Affairs & Government Relations

Štefanovičova 12, 811 04 Bratislava
bratislava@jeneweingroup.com

Voršilská 10, 110 00 Praha 1
prague@jeneweingroup.com

www.jeneweingroup.com