



Rynek rekrutacji biznesowej

OD „TRÓJKĄTA DRAMATYCZNEGO” DO PARTNERSTWA NA RZECZ BIZNESU

HR INFLUENCERS – O INICJATYWIE



HR INFLUENCERS TO ZAINAUGUROWANA OFICJALNIE W STYCZNIU 2016 ROKU PLATFORMA WSPÓŁPRACY 50 NAJBARDZIEJ WPŁYWOWYCH LIDERÓW BRANŻY HUMAN RESOURCES W POLSCE ORAZ 100 MENEDŻERÓW HR Z NAJWIĘKSZYM POTENCJAŁEM ROZWOJOWYM.

Inicjatywa w swym założeniu skupia osoby skuteczne w rozwijaniu kapitału intelektualnego oraz marki przywództwa w swoich firmach i otoczeniu, kreatorów trendów w swoich obszarach zawodowych, zaangażowanych w budowanie best practices dla pozostałych profesjonalistów HR w Polsce oraz rozwiązań dla całego rynku pracy.

Misją HR Influencers jest wypracowanie oraz transfer najlepszych praktyk HR poprzez zbudowanie społeczności zaangażowanych profesjonalistów, ogólnopolskiego programu mentorinowego, nawiązanie współpracy z organizacjami biznesowymi i organizacjami pracodawców w Polsce, a także definiowanie kompetencji, których potrzebuje strategiczny praktyk HR.

Zespół redakcyjny

- MAGDALENA BARGIEŁ
Sygnity, HR Influencers
- ANNA JARZĘBSKA
Sanofi, HR Influencers
- JOANNA MALINOWSKA-PARZYDŁO
HR Influencers
- ALEKSANDRA RADZIEWSKA-WYŁUDEK
HR Influencers
- ŁUKASZ SOWIŃSKI
Capital Service, HR Influencers

SPIS TREŚCI

OBECNA SYTUACJA NA RYNKU HR-EXECUTIVE SEARCH.....	4
NAJCZĘSTSZE DYLEMATY I GRZECHY W RELACJI HR-EXECUTIVE SEARCH.....	5
KLUCZE DO SUKCESU W PROFESJONALIZACJI STYKU HR-EXECUTIVE SEARCH.....	6
WSKAŹNIKI POMIARU EFEKTYWNOŚCI	9
OD PROBLEMU DO CELU, CZYLI WZAJEMNE OCZEKIWANIA	12
ZŁOTE ZASADY WSPÓŁPRACY HR I EXECUTIVE SEARCH	14
GŁÓWNE WNIOSKI Z DEBATY REDAKCYJNEJ.....	14
DALSZE KROKI I DZIAŁANIA NA RZECZ PROFESJONALIZACJI RYNKU REKRUTACYJNEGO	15



DEBATA REDAKCYJNA: RYNEK REKRUTACJI BIZNESOWEJ.

OD „TRÓJKĄTA DRAMATYCZNEGO” DO PARTNERSTWA NA RZECZ BIZNESU.

OBECNA SYTUACJA NA RYNKU HR-EXECUTIVE SEARCH. KONSULTANT-KANDYDAT-HR – W ROLACH KATA, OFIARY I WYBAWCY (kilka słów na temat „trójkąta dramatycznego” Karpmana)

Ofiara, Wybawca lub Prześladowca to trzy role, jakie można przyjąć, będąc w „trójkącie dramatycznym” Karpmana. Poruszanie się po trójkącie dramatycznym polega na naprzemiennym wchodzeniu w relacji w rolę bezsilnej, pozbawionej wpływu Ofiary, bohaterskiego Wybawcy i obwiniającego Kata.

Pokusie wejścia w jedną z ról trójkąta ulegamy często również w relacjach zawodowych, także w trakcie prowadzenia procesów rekrutacyjnych i współpracy trzech zainteresowanych stron: kandydatów, agencji Executive Search i działów HR. Każdej z nich

potrzeba dużej samoświadomości, asertywności oraz zdrowych intencji i dobrze sprecyzowanych celów, aby tworzyć konstruktywne relacje poza trójkątem. Ważne jest w miejsce „trójkąta dramatycznego”, profesjonalne komunikowanie się w oparciu o trzy zasady: współpracę, partnerstwo i szacunek dla dobrze zdefiniowanych potrzeb we wzajemnych, także biznesowych relacjach. W świetle powyższego, dbajmy więc o uważną relację trójstronną z klientem, zleceniobiorcą i kandydatem, relację partnerską opartą na profesjonalizmie, szacunku i zaufaniu.



RUNKINGFILM

NAJCZĘSTSZE „GRZECHY” W RELACJI HR - EXECUTIVE SEARCH

Na płaszczyźnie współpracy branży Executive Search i działów HR pojawiają się niejednokrotnie trudności, obie branże popełniają błędy, które rzutują na efektywność działań. Warto poznać je, aby uniknąć powielania w przyszłości:

„Grzechy” Executive Search

- Rekomendacje kandydatów poza wymaganym profilem, żeby zapłacić short-listę.
- Brak informacji dla kandydata od konsultanta ES o zakończeniu procesu.
- Brak zrozumienia lub skutecznego ustalenia ról, z których wynika, kto jest najważniejszym klientem dla konsultanta Executive Search: prezes czy dyrektor HR
- Brak profesjonalizmu przy zbieraniu pisemnych referencji.
- Pomijanie HRu i nadużywanie bezpośrednich kontaktów z prezesem kosztem HR.
 - Brak weryfikacji kandydata pod kątem nowego pracodawcy: celów, kultury, branży.

„Grzechy” wspólne:

- Brak weryfikacji czy obie strony w podobny sposób rozumieją przebieg procesu, swoje role i odpowiedzialności, czy są zgodne na poziomie wartości.
- Zatrudnianie kilku agencji do jednego projektu przez klienta lub proponowanie i podejmowanie się projektu jako dodatkowa, „druga” agencja Executive Search – choć ekskluzywność jest bazową cechą kontraktu ES i elementem budującym markę zarówno klienta /pracodawcy i agencji Executive Search.

„Grzechy” HR:

- Brak lub nieprecyzyjna informacja co można przekazać konsultantowi Executive Search - niekompletny brief, który utrudnia pracę w kontekście konieczności zachowania poufności i tajności procesu.
- Brak informacji zwrotnej od HR do konsultanta Executive Search w trakcie procesu, co skutkuje wycofywaniem się kandydatów z procesu w trakcie jego trwania.
- Brak jednej linii i strategii komunikacji z biznesem.
- Brak uzgodnionych i spójnych oczekiwań wobec kandydata ze strony zatrudniającego menedżera i jego przełożonego – brak zrozumienia ze strony HR swojej roli rozjemcy urealnającego oczekiwania obu stron.
- Szybko-Skutecznie-Tanio – oczekiwanie HR niemożliwe do zrealizowania!

KLUCZE DO SUKCESU W PROFESJONALIZACJI STYKU HR/EXECUTIVE SEARCH



ETYKA

Pomimo faktu, że w Executive Search istnieją warunki handlowe, strony umowy, produkt i gwarancje wykonania, to powiedzenie, że jest to biznes jak każdy inny byłoby zbyt dużym uproszczeniem. Różnica tkwi w tym, że istotą transakcji jest kariera zawodowa i przyszłość człowieka, co czyni tę sytuację wyjątkową, elitarną, za każdym razem specyficzną, wymagającą:

- wiedzy
- doświadczenia merytorycznego
- ogromnego wyczucia
- wysokich standardów etycznych
- pracy opartej na wartościach
- zaufania
- otwartości
- dbałości o trójstronne korzyści

Mamy więc niezwykle wrażliwą relację trójstronną z klientem, zleceniobiorcą i kandydatem, relację partnerską opartą na zaufaniu. Najważniejszy jest bowiem styk relacji międzyludzkich, kultura, wartości firmowe i osobiste wartości osób zaangażowanych w proces. Wszystkie wymienione powyżej aspekty, jednoznacznie wskazują na konieczność przestrzegania zasad etycznych.

HR powinien pracować etycznie z etycznymi agencjami Executive Search w myśl zasady, że to jak działa firma, to pochodna jej wartości. Obie strony powinny eliminować i piętnować te firmy, które grają poniżej standardu i jasno komunikować to rynkowi.

STANDARDY PROFESJONALNE I ZAWODOWE

Podczas projektu rekrutacyjnego Executive Search reprezentuje firmę klienta w kontaktach z kandydatami, reprezentując wspólny cel. Grają w jednej drużynie, której celem jest zbadanie rynku, znalezienie odpowiedniego kandydata, i doradztwo. W trakcie realizacji projektu, przedstawiciele ES stają się ambasadorami marki klienta, dbając zarówno o swoją jak i jego reputację, oferując wysokie standardy i profesjonalizm. Pomimo dbałości o wizerunek poszczególnych agencji, branża nie ma jednak dobrego wizerunku. Tu z kolei ważną rolę odgrywa HR jako kluczowy partner branży, który powinien wymagać odpowiednich standardów, jasno komunikować swoje wartości i oczekiwania, mówić „sprawdzam” podczas rozmów biznesowych z Executive Search.

Sprawdź jako HR zanim wybierzesz agencję Executive Search:

- czy agencja posiada kodeks etyki, standardy pracy
- czy agencja jest profesjonalnie zarządzana – a tym samym posiada wartości jakimi kieruje się w biznesie, i które określają jej styl działania
- zweryfikuj u innych klientów referencje konsultanta prowadzącego projekt i samej firmy
- zdefiniuj dobrze cele, w tym ustal, jak je realizować
- przygotuj dobry brief
- określ zasad komunikacji w trakcie projektu
- zdefiniuj zasady współpracy wokół wspólnego celu, przy założeniu, że ustalenie zasad współpracy to odpowiedzialność obydwu stron!

KLUCZE DO SUKCESU W PROFESJONALIZACJI STYKU HR/EXECUTIVE SEARCH

„CZWOROKĄT” W MIEJSCU „TRÓJKĄTA”. BRAKUJĄCY ELEMENT - BIZNES

Relacja w procesie Executive Search jest tylko częściowo TRÓJSTRONNA – w bieżącej, operacyjnej współpracy i w reprezentowaniu interesów – dotyczy ES – Kandydata – Klienta, natomiast początkowej i końcowej fazie krytyczna jest relacja CZWÓRSTONNA – ES – Kandydat – HR – Biznes.

Rekrutacja ma na celu spełnienie celów i oczekiwań rekrutującego menedżera. Powinien on być wpisany w proces komunikacji projektowej jako końcowy użytkownik i klient.

W trosce o skuteczność procesu HR powinien zapewnić bezpośredni kontakt w trójstronnym spotkaniu z rekrutującym menedżerem, aby poza profilem, omówić z biznesem także:

- sytuację firmy
- możliwe zagrożenia w procesie rekrutacji i sposoby antycypacji
- reputację firmy i markę firmy jako argument wzmacniający przekaz na rynek lub wprost przeciwnie, zagrożenie wynikające z marnej reputacji branży, firmy lub rekrutującego menedżera
- USP - tzw. Unique Selling Proposition - wypracowane wspólne korzyści dla kandydata jako komunikowana zachęta
- przebieg procesu i mierniki sukcesu, stosowane przez HR i agencję Executive Search
- zasady bieżącej, jak również kryzysowej komunikacji, terminów, formy, itp.

PROFESJONALNA KOMUNIKACJA W „CZWOROBOKU BIZNESOWYM”

Newralgicznym czynnikiem sukcesu, nie tylko w procesie rekrutacyjnym, jest jasna, poprowadzona w odpowiednim czasie i otwarta komunikacja. Relacja i bieżąca współpraca wymaga myślenia kategoriami kluczowymi dla interesariuszy i stanowi element budowania marki pracodawcy. Zapomnianym elementem jest fakt, że markę pracodawców po stronie firmy klienta jak i samej agencji Executive Search, buduje konkretny konsultant i HRowiec, który albo dba o markę osobistą i markę pracodawcy, albo może ją skutecznie zrujnować. Działaniem, które najsukuteczniej rujnuje marki osobiste konsultantów i HRowców oraz naraża na kryzys reputacji zatrudniających ich firm jest brak bieżącej komunikacji do kandydatów zaproszonych do projektu. Oczekują oni od profesjonalnej komunikacji stałego przepływu informacji, dostępności konsultanta prowadzącego projekt, odpowiedzi na pytania kierowane do HR, a nade wszystko informacji, na jakim etapie projekt się znajduje i feedbacku dotyczącego powodów, dla których kandydat nie otrzymał oferty pracy. Jednym słowem profesjonalnej komunikacji w czworokącie: Biznes-HR-ES-Kandydat.



ETAPY PROCESU REKRUTACYJNEGO W CZWOROKĄCIE BIZNES - HR - KONSULTANT ES - KANDYDAT.

PROCES EXECUTIVE SEARCH.

CHECK-LIST

- Etap przygotowawczy: przygotowanie opisu stanowiska i zebranie wszystkich niezbędnych potwierdzeń dotyczących budżetu, etatów i wynagrodzenia stanowiących punkt wyjścia projektu rekrutacyjnego: potwierdzenie linii raportowania, osób które będą widziały się z kandydatem w procesie rekrutacji, określenie narzędzi wykorzystanych w procesie rekrutacji (np. AC/DC które wg. standardu organizacji będą używane w procesie, etc.).
- Kontakt z wyselekcjonowanym konsultantem Executive Search i organizacja spotkania konsultant Executive Search + zatrudniający menedżer + HR.
- Spotkanie na którym:
 - nadaje się kontekst biznesowy do rekrutacji (opis struktury, powody rekrutacji, etc.),
 - określa oczekiwania i zadania na stanowisku,
 - przygotowuje konsultanta Executive Search do reprezentacji firmy i kontaktu z potencjalnymi kandydatami.
- Konsultant Executive Search na bazie spotkania przygotowuje kontekst rekrutacyjny tzw. brief, który przesyła do osób na spotkaniu.
- HR wspólnie z zatrudniającym menedżerem dopracowuje/koryguje brief, który powinien stanowić załącznik do umowy.
- Co tydzień – lub w innym terminie wg. ustaleń - HR i menedżer otrzymują raport na temat postępów.
- Po umówionym czasie konsultant Executive Search przesyła CV i raport wybranej osoby (czasami firmy decydują się pracować na tzw. benchmarku, który ma pokazać czy search idzie w dobrym kierunku).
- Po osobistym spotkaniu z każdym kandydatem konsultant Executive Search powinien przygotować zbiorczy feedback dla klienta.
- HR/Manager zatrudniający spotyka się z zaproponowanymi przez konsultanta ES kandydatami.
- Ostatecznie wybrany kandydat jest uprzedzany przez konsultanta ES, że firma jest zainteresowana zatrudnieniem go. Następnie kontaktuje się menedżer zatrudniający (lub HR) w celu zaproszenia na spotkanie i przedstawienia finalnej oferty pracy.
- Wszystkim pozostałym, biorącym udział w procesie kandydatom odpowiada konsultant Executive Search. Jeśli któryś z kandydatów jest zainteresowany szerszym feedbackiem po spotkaniu z firmą, konsultant Executive Search informuje o tym HR, który w ustalony w firmie sposób przygotowuje feedback dla kandydata, w sposób pozostawiający dobre wrażenie o firmie.



WSKAŹNIKI DO POMIARU EFEKTYWNOŚCI AGENCJI EXECUTIVE SEARCH



1. Skuteczność - procentowa liczba procesów zakończonych sukcesem (podpisanie kontraktu z managerem znalezionym przez ES) w stosunku do wszystkich zleconych ES procesów. Wskaźnik dotyczy tylko projektów realizowanych na poziomie n i n-1.

Wskaźnik/parametr określający skuteczność w 3 momentach:

- Relacja Klient/Agencja ES (np. skuteczność naszej współpracy to 80% - na 5 zleconych procesów, 4 zakończyły się zatrudnieniem kandydata znalezionego przez ES). Wskaźnik informacyjny pokazujący relacje biznesową na skali czasu. Jest to wskaźnik charakteryzujący Klienta (zleceniodawcę) i jego skuteczność decyzyjną.
- Wskaźnik skuteczności agencji ES pokazujący jej efektywność na rynku. ES starając się o nawiązanie współpracy, otrzymanie zlecenia pokazuje wskaźnik skuteczności. (np. 70% tzn że w ostatnich 3 latach na 120 procesów, 84 osoby zostały zatrudnione, nie wlicza się w to osób które były rekrutowane w ramach gwarancji dla klienta.) Jednocześnie konieczne jest podanie z jakiej liczby procesów został ten wskaźnik wyliczony. Konieczna jest również pełna transpa-

rentność w dostępie do referencji, zarówno co do procesów zakończonych sukcesem jak i tych które nie zakończyły się zatrudnieniem, a także referencje od osób zatrudnionych w tych procesach. + komentarz ze strony ES, co się wydarzyło w procesach niezakończonych - przyczyny (rozkład procentowy). Bo niejednokrotnie proces jest niezakończony z przyczyn leżących po stronie Klienta (zmiana decyzji, struktury itd.) Wykaz przyczyn (rozkład procentowy) przygotowany przez Agencję Executive Search - proces może być niezakończony z przyczyn leżących po stronie klienta (zmiana decyzji, struktury itd.).

- Wskaźnik po stronie HR/biznesu daje ES pogląd jak procesy rekrutacyjne ES są traktowane w organizacji, co się z nimi dzieje. Oczywiście również potrzebna jest liczba tych procesów, niejednokrotnie z dodatkowym opisem ze względu na niewielką ilość procesów w jednej organizacji. (np. 50% co oznacza że w ostatnich 3 latach przeprowadziliśmy 6 procesów ES z czego 3 zakończyły się zatrudnieniem przedstawionych kandydatów, w 2 przypadkach stwierdziliśmy że jednak kandydaci z wewnątrz są lepsi od przedstawionych, a jeden proces został wstrzymany).

WSKAŹNIKI DO POMIARU EFEKTYWNOŚCI PROCESU REKRUTACYJNEGO U KLIENTA

2. Wskaźnik utrzymania (retencji) 1R/3L – procentowo liczba zrekrutowanych managerów pozostających w organizacji po roku/3latkach. Wskaźnik ten powinien pokazywać 2 strony:

- O ile zatrudnienie po roku od zakończenia procesu wśród wielu agencji ES jest w ramach gwarancji (nie jest to jednak standardem) i agencje ES to monitorują to wskaźnik pozostania w organizacji, przedstawionego przez ES kandydata przez 3 lata po zatrudnieniu nie jest w tej chwili sprawdzany. A pokazuje on jednoznacznie trafność procesu i jakość kandydata. Agencje ES relatywnie niskim nakładem pracy są w stanie prowadzić taki wskaźnik.
- Po stronie biznesu uzyskanie danych do tego wskaźnika nie powoduje praktycznie żadnego nakładu pracy. Jednocześnie wskaźnik pokazuje przed kolejnym procesem, jak wygląda kultura organizacyjna firmy, jaka jest rotacja wśród najwyższej kadry. Musi on jednak zawsze być zestawiany z ilością procesów które się odbyły. (1 proces przez ostatnie 3 lata, nawet jeśli dana osoba jeszcze pracuje, nie wiele powie o sytuacji) + gotowość Klienta do podania generalnego wskaźnika rotacji pracowników (nie tylko n/n-1, być może z rozbiciem na 3 poziomy (n/n-1, pozostali menedżerowie, specjaliści). Po to, żeby potencjalny partner ES miał pojęcie na temat środowiska po stronie Klienta, do którego będzie szukał ludzi.

3. Wskaźnik powrotów do współpracy pomiędzy podmiotami.

- Po stronie ES jest to standardowy wskaźnik, który większość ES prowadzi. Pokazuje procentowy udział klientów, którzy ponawiają proces rekrutacyjny z daną agencją. Wskaźnik twardy liczbowy pokazujący jednak ocenę jakościową. (biznes raczej nie ponawia współpracy jeśli jakość tej współpracy była słaba).
- Po stronie HR jest to raczej ilość procesów w z zestawieniu z ilością agencji ES które je realizowały. (plus ewentualny komentarz dlaczego zrezygnowano z ostatniej współpracy) Np. 10 procesów z 2 agencjami. Szukamy teraz nowej agencji ES ze względu na... + twarda liczba ze strony Klienta: z iloma agencjami ES pracowaliśmy w ostatnich 3 (lub 5?) latach.



4. Szybkość – czas reakcji/realizacji zlecenia.

Wskaźnik bardziej deklaracyjny niż rzeczywiście weryfikowalny, choć można go sprawdzać w referencjach. Podaje raczej uśrednione czasy, gdyż każdy proces jest inny. Daje obraz jak pracuje lub planuje pracować każda ze stron. Jednocześnie porządkuje proces i pozwala wymagać od drugiej strony trzymania deklarowanych terminów.

- Po stronie ES czas od biegu do przedstawienia shortlisty. (np. standardowo zajmuje nam to od 4 do 6 tyg)
- Po stronie HR od rozpoczęcia procesu do zatrudnienia, ewentualnie od przedstawienia shortlisty do zatrudnienia. (np. planujemy podjąć decyzje 3 ciagu 3 tyg od przedstawienia shortlisty)

5. Jakość komunikacji pomiędzy uczestnikami procesu (patrz: „czworobok” biznesowy)

6. Jakość prowadzenia procesu

7. Jakość prowadzonych rozmów z kandydatami (ilość i jakość informacji na temat Klienta i stanowiska / informowanie o przebiegu procesu / feedback po zakończeniu).

Wskaźniki 5, 6 i 7 niemierzalne, raczej opisowe po jednej jak i drugiej stronie. Efektem obu punktów w przypadku procesów przeszłych jest wskaźnik 3. Jednak w przypadku już istniejącego i toczącego się procesu konieczne jest monitorowanie obu wskaźników. W tym przypadku dochodzi również trzeci podmiot jakim jest kandydat. Oba te wskaźniki są bardzo ważne również w jego ocenie. Podmioty typu HR i ES powinny na bieżąco wymieniać się informacjami na temat poziomu obu tych kryteriów w trakcie procesu..

Dodatkowo:

Parametry, które można oceniać, a których obiektywnie owskaźnikowanie parkujemy jako cel przyszłych działań.

Po stronie agencji Executive Search:

- Proaktywność – w jakim stopniu konsultant Executive Search proponuje rozwiązania, prowadzi aktywnie proces, mobilizuje Klienta, HR i biznes, do działania itp.
- Reaktywność- jak szybko konsultant Executive Search reaguje, odpowiada na pytania od HR, zmienia działanie itp.
- Wiedza biznesowa – na ile konsultant Executive Search posiada wiedzę na temat branży, danej firmy klienta, oraz na ile chce taką wiedzę posiadać, czy i na ile jest dociekliwy itp.



- Relacja jakość do ceny- nie cena jest najważniejsza, nie każdą firmę stać na najlepszą agencję Executive Search. Jednak to nie znany logotyp agencji a finalnie stosunek jakości do ceny (subiektywny) pokazuje wartość procesu.

Po stronie HR/Biznesu

- Proaktywność – na ile dział HR aktywnie uczestniczy w procesie, na ile w procesie uczestniczą managerowie z biznesu.
- Reaktywność – jak szybko HR/Biznes reaguje, spotyka się z kandydatami, odpowiada na pytania dodatkowe od ES, daje feedback itp.
- Znajomość biznesu przez HR – na ile HR jest właścicielem całego procesu, a nie tylko przekaźnikiem, zna wymagania biznesu, zna procesy biznesowe itp.

Parametry te trudno podawać gdziekolwiek na zewnątrz jako wskaźniki, natomiast doskonale nadają się do standaryzacji udzielanych referencji zarówno po stronie ES jak i HR. Udzielając referencji powinno się opisywać właśnie te parametry, natomiast prosząc o referencje powinniśmy właśnie o takie parametry pytać.

Dodatkowa sugestia. Każdy proces rekrutacyjny ES powinien kończyć się nie na zatrudnieniu kandydata i opłaceniu faktury, lecz na spotkaniu podsumowującym cały proces, z obu stron (ES i HR) najlepiej przy użyciu wszystkich powyższych kryteriów i wskaźników, oraz spisaniu wniosków na przyszłość.



OD PROBLEMU DO CELU, CZYLI WZAJEMNE OCZEKIWANIA



Rynek Executive Search oczekuje od HR:

- Umożliwienia poznania otoczenia i przełożonego, z którym ma pracować kandydat
- Wsparcia we wspólnym zdefiniowaniu celu rekrutacji i mierników sukcesu
- Wysłuchania ekspertyzy konsultanta na temat rynku, kandydatów, szans i zagrożeń, możliwości i implikacji biznesowych
- Roli sparring partnera, otwarcia się na dyskusję o kandydatach, rekomendacji dot. urealnienia lub zmiany profilu, wyjścia z poszukiwaniami poza branżę klienta
- Włączenia się w rozmowę branżową, której celem będzie profesjonalizacja, w tym naturalna selekcja nieprofesjonalnych marek i nagradzania tych, którzy stosują dobrą praktykę, profesjonalną i etyczną.
- Zrozumienia, że wysoka jakość kosztuje i warto o tym pamiętać oczekując profesjonalnego doradztwa i searchu, dzięki którym HR zyskuje zmaksymalizowaną szansę skutecznej rekrutacji i placementu oraz dostarczenie ewentualnego następcy w razie porażki. Wszystko to w ostatecznym rozrachunku zwraca lub neutralizuje koszty (zwraca się koszt ewentualnej pomyłki, skraca okres przystosowania się do-

brze dobranego kandydata do pracy czyli skraca się czas jego niższej efektywności)

HR od agencji Executive Search oczekuje:

- Szerokiej wiedzy branżowej i biznesowej i doświadczenia konsultantów
- Znajomości rynku, branży, otoczenia, konkurentów, ograniczeń i szans
- Zrozumienia swojej roli w kształtowaniu marki firmy klienta i jego marki pracodawcy
- Nacisku nie tylko na efektywność, ale i na styl realizowania projektów i komunikowania się, szczególnie z kandydatami
- Bycia lojalnym ambasadorem firmy klienta na czas współpracy, promocji wartości i szans oferowanych kandydatom
- Pomocy we wdrożeniu nowego pracownika w firmę, czyli wspierania kandydata po zatrudnieniu, pełnienia funkcji „interfejsu” w komunikacji między pracownikiem a pracodawcą („pomocą w przeszczepach”) - na etapie adaptacji
- W końcu, niwelowania rosnących ryzyk i zagrożeń oraz utrzymywania relacji przez konsultanta z zatrudnionym pracownikiem

Rady branży ES wobec HR:

- Stawiać wysokie oczekiwania zatrudnianym agencjom Executive Search
- Weryfikować firmę i konsultantów
- Pytać o przykłady etyki w działaniu / realnych projektach prowadzonych przez konsultanta Executive Search
- Jasno precyzować swoje oczekiwania odnośnie relacji i współpracy
- Sprawdzać kompetencje konsultantów mających prowadzić proces
- Ujednolicić oczekiwania wszystkich interesariuszy w kluczowym trójkącie: Biznes-HR-ES
- Budować relacje oparte na partnerstwie i szacunku
- Stawiać na zaufanie i otwartość
- Dbać o stały przepływ informacji, dostępność i komunikację w czworokącie: Biznes-HR-ES-Kandydat
- Przyjąć, że retainer oraz wyłączenie to standard w Executive Search, zwiększa zaangażowanie firmy
- Włączyć jako element procesu bezpośredni feedback od i dla kandydatów

Rady HR dla Executive Search:

- Dostarczać wartość a nie tylko usługi, to znaczy: być doradcą strategicznym dla klienta, weryfikować oczekiwania i możliwości rynku, szukać najlepszego dostępnego rozwiązania, a także pracować w oparciu o najwyższe standardy i uzgodnione wartości
- Poznać klienta i być ambasadorem klienta w kontakcie z kandydatem
- Dawać konstruktywny feedback kandydatowi i klientowi na każdym etapie procesu
- Budować otwartość i zaufanie
- Zadbać o standardy i etykę we własnym biznesie, aby zwiększać wiarygodność, współpracować z branżą na rzecz jej profesjonalizacji, w miejsce prowadzenia wyłącznie „walki konkurencyjnej”

W trakcie Debaty, wszyscy jej Uczestnicy mieli okazję wziąć udział w ćwiczeniu, którego celem było wypracowanie, Złotych Zasad współpracy między HR a agencjami Executive Search. Finalnie uczestnicy zdecydowali się na wybór poniższych:



ZŁOTE ZASADY WSPÓŁPRACY HR I EXECUTIVE SEARCH

- Partnerstwo w miejsce dyplomacji i "okopywania się na swoich pozycjach".
- Partnerstwo oparte na wartościach, jasne cele biznesowe, wspólne mierniki sukcesu. Warunkiem tak rozumianego partnerstwa jest zbudowanie otwartości i zaufania w oparciu o dostarczoną wiedzę, uczciwy feedback i wspólną rozmowę o kompetencjach sukcesu oczekiwanych od wszystkich partnerów opisanego „czworoboku” biznesowego, tj. od zatrudniającego menedżera – HR – konsultanta Executive Search i kandydata na rynku pracy.
- Dbałość o komunikowanie szacunku, uczciwości i etyki w kontakcie HR-menedżer-konsultant ES- kandydat na każdym etapie procesu, aż po zadomowienie się kandydata w organizacji.
- Weryfikacja agencji Executive Search na początku procesu, pytanie o standardy pracy, wartości, etykę, doświadczenie konsultanta prowadzącego.
- Profesjonalizm po obu stronach - przed rozpoczęciem procesu dobre zrozumienie kontekstu, firmy i profilu w trójstronnym porozumieniu HR- Biznes -ES .
- Współpraca przy projektowaniu komunikacji, oczekiwanych ról i procesu rekrutacji na rynek - przygotowanie wiarygodnej oferty zawierającej USP, markę pracodawcy, efekt procesu i satysfakcję wszystkich jego uczestników.
- Poufność - atencja dla danych wrażliwych i poufnych.
- Zarządzenie informacją zwrotną oraz zadbanie o komfort profesjonalnego samopoczucia kandydatów, którzy nie otrzymali oferty pracy.

Motto: Gramy w tej samej drużynie - każdy wie, gdzie jest bramka!

GŁÓWNE WNIOSKI Z DEBATY REDAKCYJNEJ

- Debata była pierwszym krokiem do uporządkowania działań na rynku Executive Recruitment, zarówno po stronie HR i biznesu, jak i agencji Executive Search.
- Obie strony zgodziły się, że na rynku stosowane są nieetyczne i nieprofesjonalne praktyki, zarówno po stronie działów HR, jak i po stronie agencji Executive Search. Konieczne są działania porządkujące branżę rekrutacji i doradztwa Executive Search. Aby to osiągnąć agencje Executive Search oraz działy HR powinny współpracować na zasadach partnerskich opartych na wypracowanym i zasłużonym zaufaniu. W trójkąt tych relacji partnerskich włączony powinien być również kandydat.
- Warto więc połączyć siły wszystkich stron, aby zmierzać do eliminacji zachowań i podmiotów działających w sposób nieprofesjonalny i nieprzyzwoity. Jednym z rozwiązań powinno być spisanie/ stworzenie zestawu dobrych praktyk, rozmowa o zasadach etycznych i poufności koniecznych w procesach rekrutacyjnych.
- Kolejnym wnioskiem jest oczekiwanie monitoringu życia rekomendowanego pracownika w organizacji, oparte na założeniu długotrwałej relacji/współpracy klienta z agencją Executive Search i zainwestowanie, także przez HR w relacje z mniejszą liczbą wybranych partnerów, niż każdorazowe uczenie kolejnej wybranej firmy, na czym polega jego biznes, kultura organizacyjna i polityka personalna. Konsultant w procesie poznaje organizację, struktury, relacje, zależności i wartości. Staje się zewnętrznym reprezentantem organizacji na czas procesu, dlatego długotrwała współpraca powoduje możliwość lepszej i skuteczniejszej rekrutacji, dostarczenie bardziej dopasowanych kandydatów.

To tylko początkowe wnioski z dyskusji która została rozpoczęta podczas debaty, a która będzie trwać i która powinna doprowadzić do uporządkowania procesu. Postanowiliśmy, zgodnie z najlepszymi praktykami zarządzania, zdefiniować kolejne cele i monitorować efekty wypracowanych teraz i w przyszłości rozwiązań.

DALSZE KROKI I DZIAŁANIA NA RZECZ PROFESJONALIZACJI RYNKU REKRUTACYJNEGO



- Zdefiniować, na czym polega koncept Executive Search – jakimi rządzi się zasadami, czego można oczekiwać od profesjonalnej agencji Executive Search. Kolejnym krokiem będzie zdefiniowanie kompetencji profesjonalnego konsultanta Executive Search.
- Spisać dobre praktyki w relacji Executive Search/HR, wprowadzić je na rynek i zakomunikować jako wytyczne mające uzdrowić jakość i zagwarantować standardy etyczne.
- Rozpisać w tej publikacji w postaci Check-listy rekomendowane etapy procesu pozyskiwania kandydatów przy współpracy z Executive Search oraz oczekiwanych standardów postępowania.
- Rozpocząć branżowe prace nad wskaźnikami procesu rekrutacji, które pozwolą HRowcom mierzyć sukces i efektywność procesu rekrutacji, profesjonalizm i poziom etyczny, satysfakcję wszystkich uczestników procesu, w tym kandydatów.

Tym samym mamy przyjemność poinformować o kolejnej debacie, która odbędzie się 20 kwietnia z udziałem tym razem wszystkich interesariuszy rynku rekrutacyjnego. Miejsca przy „Okrągłym Stole” rezerwujemy dla przedstawicieli agencji rekrutacyjnych, agencji Executive Search, HRowców, menedżerów i kandydatów na rynku pracy. O terminach, celach spotkania i sposobie wzięcia udziału w spotkaniu, które podobnie jak poprzednie, będzie miało interaktywny charakter, dowiedzie się wkrótce. Szukajcie informacji na naszej stronie www.hrinfluencers.pl, na naszym blogu i naszych portalach społecznościowych.

PROWADZĄCY

Joanna Malinowska-Parzydło, HR Influencers
Łukasz Grass, redaktor naczelny, Business Insider

LISTA PANELISTÓW

Andrzej Borczyk, Grupa Żywiec, HR Influencers
Magdalena Bargieł, Sygnity, HR Influencers
Anna Jarzębska, Sanofi, HR Influencers
Mariola Raudo, Nestlé Polska, HR Influencers
Dorota Serwińska, RSC Rudzińska Serwińska
Małgorzata Cyganowska, Kienbaum
Dorota Czarnota, Russell Reynolds
Paweł Wierzbicki, Michael Page
Sylwia Kujawska, Amberstone
Dariusz Użycki, Pedersen & Partners

PARTNER MEDIALNY

Business Insider to największy w Stanach Zjednoczonych serwis o tematyce biznesowej dla młodych przedsiębiorców. Oprócz wersji amerykańskiej działają też wersje lokalne w różnych państwach. Redaktorem naczelnym Business Insider Polska jest Łukasz Grass.

PARTNER WHITE PAPER

Studio Bank to artystyczna przestrzeń i profesjonalne studio fotograficzne i filmowe o wyjątkowej architekturze wnętrza i kompleksowym zapleczu produkcyjnym.

Bogate doświadczenie, wysoka jakość i wyspecjalizowany zespół pozwalają na realizację komercyjnych i artystycznych sesji zdjęciowych, portretów, videowizytówek, fotografii biznesowych, z zastosowaniem nowoczesnych narzędzi i technologii motion.

Studio Bank skupia specjalistów w dziedzinie Art Brandingu i Personal Art Brandingu, tworząc unikatowe kampanie i spersonalizowane sesje zdjęciowe.

Przestrzeń Studia Bank inspiruje i od lat przyciąga środowisko artystów i intelektualistów.

Założycielem Studia Bank jest Szymon Kobusiński - fotograf, pasjonat, mentor. W fotografii specjalizuje się w portrecie i zdjęciach podwodnych. Te ostatnie coraz częściej łączy również z realizacją projektów filmowych. Za film Metamorphosis otrzymał nominację do Lucie Awards - jednego z najcenniejszych wyróżnień fotograficznych na świecie.

www.studiobank.pl // www.szymonkobusinski.com

