


Rubrika: Manažment, kariéra

Význam obsadzovania kľúčovej pozície si firma musí uvedomiť

Executive search má oproti klasickým spôsobom vyhľadávania kandidátov množstvo výhod

[13.5.2004, TREND / Andrea Horváthová]

Uplatniť správnu stratégiu výberu manažérov na kľúčové pozície je umenie, ktoré nie každý ovláda. Práve na to sa špecializujú personálno-poradenské spoločnosti. Existujú  štyri základné spôsoby obsadenia manažérskych pozícií.

Bežná prax

Najefektívnejší je takzvaný internal recruitment. Ide o vnútorný výber v rámci samej spoločnosti, pri ktorom sa identifikujú vhodní zamestnanci s talentom na manažérsku pozíciu a spoločnosť im umožní postúpiť na vyšší post v organizačnej štruktúre. Problém však zvyčajne je, že pri obsadení jednej pozície sa uvoľní pozícia iná.

Old boys club je metóda výberu neformálnym spôsobom prostredníctvom odporúčania známych. Aj pri tomto spôsobe je však háčik – výber je veľmi obmedzený a jeho základným kritériom je spravidla hlavne pocit priateľstva.

Advertising recruitment je výber prostredníctvom inzerátu. Ide o pasívnu metódu, pri ktorej nie je možné odhadnúť ani počet odpovedí, ani kvalitu uchádzačov.

Pri používaní inzercie je potrebné brať do úvahy štatistiku, z ktorej vyplýva, že až osemdesiat percent odpovedí na inzerciu prichádza od ľudí, ktorí nespĺňajú kvalifikačné predpoklady. A aj medzi zostávajúcimi dvadsiatimi percentami sa nájdu uchádzači, ktorí vo svojej súčasnej pozícii nie sú spokojní alebo ktorí by radi robili rovnakú prácu, no za vyšší plat. Nie veľmi často sa nájde medzi odpoveďami ten najvhodnejší kandidát z kvalifikačnej i osobnostnej stránky.

... a profesionálny krok

Executive search, t.j. priame vyhľadávanie, je spôsob, pri ktorom spoločnosť zverí výber vhodných kandidátov na danú pozíciu profesionálnej konzultačnej spoločnosti. Tá predovšetkým identifikuje zdroje potenciálnych kandidátov v danom segmente a vytvorí

zoznam kvalifikovaných kandidátov, ktorí majú záujem o zmenu v kariére a ktorých profil korešponduje s potrebami klienta.

Následne vybraných kandidátov priamo a diskrétno osloví a po osobnom stretnutí – personálnom pohovore – s ich súhlasom prezentuje kandidátov spoločnosti, pre ktorú pozíciu obsadzuje.

Záujem firmy aj kandidáta

V súčasnosti na Slovensku ešte prevláda nedôvera voči profesionálnym personálnym poradcom. Firmy si nevedia predstaviť, ako by pre ne externý poradca dokázal nájsť a vybrať správnych ľudí. Rovnako nie sú zvyknuté za túto konzultačnú službu adekvátne zaplatiť.

Vo vyspelých ekonomikách je situácia práve opačná. Existuje totiž dosť dôvodov, pre ktoré si spoločnosti na obsadzovanie manažérskych pozícií najímajú práve profesionálov.

Skúsenosti s prácou personálno-poradenských spoločností sú na slovenskom trhu rôzne. Od tých najhorších až po najlepšie. Treba sa vedieť orientovať v spleti ich názvov a služieb a žiadať skutočnú kvalitu. Dôležité je nájsť takú spoločnosť, pre ktorú je podstatný nielen záujem firmy, ktorú zastupujú, ale aj záujem samého kandidáta – pri koučovaní jeho profesionálnej kariéry.

Profesionál pomôže

Rýchlosť výberu – profesionálny konzultant dôkladne pozná trh práce, potenciálnych kandidátov z podobnej oblasti či spoločnosti, v ktorých kandidátov hľadať nemá. Môže využiť svoje znalosti z predchádzajúcich podobných výberov a tým podstatne skrátiť čas celého procesu.

Objektivita – konzultant je profesionál s dôkladnou znalosťou techník pohovoru a procesu výberu kandidátov. Ku každej obsadzovanej pozícii sa musí stavať s odstupom, nestranne, nemôže si dovoliť stratiť klienta ani kandidáta.

Jednoduchšie oslovenie kandidátov – v rozhovore s externým konzultantom sú potenciálni kandidáti otvorenejší než pri stretnutí priamo so zástupcom spoločnosti.

Diskrétnosť – konzultant musí chrániť totožnosť kandidátov).

Oslovenie ľudí z konkurencie – špeciálne pri takýchto ponukách je nevyhnutné mať sprostredkovateľa, a to tak pre prípad pozitívnej, ako aj negatívnej reakcie vytypovaného kandidáta.

Časová efektívnosť – menšie spoločnosti často nemajú personálne oddelenie a výberu sa venuje sám topmanažér alebo majiteľ. Je iste výhodnejšie hovoriť s tromi kvalitnými kandidátmi ako čítať životopisy a absolvovať stretnutia s 50 uchádzačmi.

Skúsenosť a znalosť trhu – napríklad finančného riaditeľa firma pre seba nehľadá každý deň. Externý konzultant má lepší prehľad ako personálny manažér spoločnosti, ktorý bežne rieši úplne iné problémy.

Pridaná hodnota – konzultanti môžu svojmu klientovi poskytnúť množstvo informácií týkajúcich sa napríklad profilu pracovnej pozície alebo platovej otázky.

Komunikácia – pri rozhovoroch s úspešnými ľuďmi je významný faktor práve komunikácia, vzájomné sympatie a záujem o ich osobu. Nevyhnutná je preto schopnosť profesionálne prezentovať výhody spoločnosti a ponúkanej pozície.

Proporcionalita – profesionálny konzultant vie, že riešenie, ktoré kandidátovi ponúka, musí byť výhodné pre kandidáta i spoločnosť. Bola by strata pre všetkých zúčastnených (konzultant stratí svoj kredit), keby sa očakávaná nestretli s realitou.

Negociácia – konzultant je často sprostredkovateľom pri vyjednávaní medzi spoločnosťou a kandidátom a pri doladovaní vzájomných podmienok. Prípadné nedorozumenia sa dajú zmierniť dohodou prostredníctvom externého konzultanta. Spoločnosť vždy ocení, ak ma predstavu, aká ponuka by kandidáta motivovala a zároveň by bola pre ňu – ako budúceho zamestnávateľa – reálna.

Autorka je konzultantka personálno-poradenskej spoločnosti Arthur-Hunt Bratislava.