

## **Jak dobrze wydać pieniądze na headhunter'a?**

Aby zilustrować produktywne sposoby współpracy z doradcą personalnym wyobraźmy sobie, że jesteś dyrektorem lub menedżerem w dziale HR, któremu przypada w udziale odpowiedzialność za rekrutację. W waszej firmie powstał na stanowisku menedżerskim wakat, który decydujecie się wypełnić poprzez poszukiwanie odpowiedniej osoby na rynku. Twój klient wewnętrzny oczekuje, że kandydatów pokażesz mu natychmiast, najlepiej już za tydzień, jakbyś była iluzjonistką i wyciągała króliki z kapelusza. Ty oczywiście rozumiesz realia i wiesz, że najszybciej i najskuteczniej będzie zwrócić się do firmy doradztwa personalnego. Musisz dokonać właściwego wyboru, honoraria dobrych firm z tej branży są wysokie i zastanawiasz się, jak zdobyć pewność, że uzyskasz za te pieniądze oczekiwany rezultat. Masz za sobą już dobre i złe doświadczenia. Musiałś ponadto jeszcze kogoś w firmie przekonać, że warto sięgnąć po pomoc zewnętrzną. Kogo więc powinnaś obdarzyć zaufaniem? Zaprosisz kilka firm na wstępne spotkanie. Na co powinnaś zwrócić uwagę?

Konsultant będzie na nietatwym obecnie rynku pracy pełnił rolę ambasadora Twojej firmy. *Jego umiejętności komunikacyjne i rozumienie Twojej branży* powinny dać Ci pewność, że będzie wiarygodny i przekonujący dla kandydatów, więc zdolny, aby zachęcić najlepszych z nich do dalszych spotkań. Nie szukasz przecież osób, które szukają pracy.

*Wiedza i doświadczenie* konsultanta o funkcjonowaniu organizacji podobnych do Twojej spowoduje, że przeprowadzi dokładną analizę opisu stanowiska. Jeśli więc na przykład zakres odpowiedzialności wyda mu się niespójny z zakresem uprawnień, miejscem w strukturze czy budżetem na wynagrodzenie, dowiesz się o tym. Uciesz się, jeśli usłyszysz trudne pytania! Kto pyta, nie błądzi.

*Znajomość rynku pracy*, a w szczególności oczekiwań kandydatów co do poziomu wynagrodzeń daje konsultantowi możliwość przekazania Ci informacji, czy planowany na wakujące stanowisko pakiet jest odpowiedni do zakresu odpowiedzialności, w jakim stopniu jest konkurencyjny i wystarczający dla zainteresowania Waszą ofertą odpowiednich kandydatów. Umowa o pracę to przecież transakcja biznesowa i musi opłacać się obu stronom.

Dokonanie właściwej ewaluacji i przedstawienie Ci najbardziej adekwatnych kandydatów będzie zależało nie tylko od tego jak jest przygotowany do prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej, ale także od tego jaką *wiedzą biznesową* dysponuje Twój konsultant. Musi mieć solidne rozumienie jaka jest dynamika organizacji biznesowej o podobnej skali, jakie doświadczenia i kompetencje są niezbędne do pełnienia w niej roli menedżerskiej. Twoi potencjalni kandydaci to ludzie biznesu, konsultant powinien dobrze znać ich język, aby skutecznie z nimi rozmawiać i rzetelnie ich ocenić. Najlepiej byłoby, gdyby miał za sobą własne doświadczenia biznesowe.

W niektórych projektach praca konsultanta executive search wymaga umiejętności przyprowadzenia góry do Mahometa. *Umiejętności sprzedażowe i negocjacyjne* konsultanta muszą dać Ci poczucie pewności, że będzie Ci bardzo pomocny w ostatniej fazie procesu, kiedy kandydat został wybrany i trzeba przeprowadzić ostateczne negocjacje. Nie chodzi oczywiście o to, aby dokonać transakcji za wszelką cenę. Najlepsi konsultanci zawsze będą dążyć do tego aby obie strony - klient i kandydat dostrzegły wartość dodaną z podjętej decyzji. Najlepsi konsultanci rekomendują kandydatów, którzy następnie przez wiele lat pracują dla klienta, rozwijając się i awansując.

W końcowej fazie podejmowania decyzji nie unikniesz rozmowy na temat *honorarium*. Twoim zadaniem jest dbanie o budżet firmy i będziesz się starać wynegocjować jak najlepsze warunki. Kupowanie usługi jest trudne, ponieważ nie możesz jej dotknąć, zważyć, zmierzyć, czy sprawdzić z jakiej jest tkaniny. Kupujesz prawdopodobieństwo dostarczenia rezultatu. Spytaj więc o statystykę projektów zakończonych sukcesem i upewnij się jaka jest definicja sukcesu. Jak w życiu, także i w tym przypadku bądź czujna, bo Rolex za kilka dolarów zawsze okaże się „made in China”.

Na koniec, zanim poprosisz o referencje i podejmiesz decyzję, spojrzysz na konsultanta po prostu jak na człowieka. Sądzisz, że go polubisz? Czy będzie się Wam dobrze współpracowało? Czy może wydaje Ci się aroganckim bufonem? Najprawdopodobniej wrażenia kandydatów będą takie, jak Twoje. Czy chcesz, aby reprezentował Waszą firmę na rynku?

Uff, wybór dokonany! Wiesz już, co konsultant może zrobić dla Ciebie. Zajmijmy się teraz tym co Ty możesz zrobić dla konsultanta, aby był skutecznym i zrealizował swoją misję na czas.

Daj mu szansę, *aby dobrze poznał Waszą firmę*. Opowiedz mu o produktach, usługach, pozycji na rynku, sytuacji finansowej, problemach etc. Mówiliśmy już o tym, że będzie zadawał pytania. Niektóre mogą Ci się nawet wydać dziwne. Często będą to pytania, na które nie udziela się odpowiedzi obcym. W tym sęk! Nie traktuj konsultanta jak obcego. On lub ona zachowa wszystko w poufności, a informacje, których poszukuje mogą okazać się bardzo ważne lub dla realizacji projektu. Możesz mieć z tego korzyści zupełnie nieoczekiwane. Doświadczony doradca personalny jest niezłym ekspertem w analizowaniu efektywności struktur organizacyjnych, zakresów odpowiedzialności i uprawnień. Może zwrócić Ci uwagę na problemy czy słabości w Waszej firmie, które łatwiej dostrzeże się będąc neutralnym. Nie będzie oczywiście tych problemów rozwiązywał przy okazji prowadzenia projektu, ale jego diagnoza może być impulsem do wprowadzania pozytywnych zmian.

Upewnij się, że *dobrze rozumie parametry stanowiska*, które chcecie obsadzić. To oznacza konieczność zdefiniowania roli, zakresu odpowiedzialności, kluczowych zadań, zakresu uprawnień, obszaru kontroli i stref wpływu. W konkretnych liczbach trzeba wyrazić wielkość podległego zespołu oraz określić zależności organizacyjne. Wielkość budżetów i inne kluczowe mierniki efektywności stanowiska powinny być znane nim poszukiwania się rozpoczną. Podziel się z konsultantem wiedzą na temat zewnętrznych i wewnętrznych wyzwań, jakie napotka osoba na stanowisku, które chcecie obsadzić. Nie utajniaj informacji o problemach i konfliktach. Opowiedz o Waszych zwyczajach, wartościach i stylu prowadzenia biznesu. Jeśli ktoś z tego stanowiska odszedł lub został zwolniony, powiedz jakie były powody. Nikt nie odchodzi z pracy, jeśli jest zadowolony i nie zwalnianie przecież świetnych ludzi. Dlaczego miałybyś nie przekazać wszystkich tych informacji? W końcu ktoś, kto do Was dołączy będzie zarządzał Waszymi pracownikami, wydawał Wasze pieniądze, kontaktował się z Waszymi klientami. Powinien być kimś, kto może szybko stać się jednym z Was.

Przełącz konsultantowi dokładne informacje o tym, *jak będzie przebiegał proces selekcyjny wewnątrz Waszej organizacji*. Najgorsze co może spotkać Was oboje, to niespodzianka w postaci j jednej lub kilku osób, które wezmą udział w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu, a nie były zaangażowane w akceptację specyfikacji stanowiska i profilu poszukiwanego kandydata. Przykład z mojego doświadczenia. Ciekawy projekt, nowe stanowisko w firmie, nie było więc odejścia, ani zwolnienia. Czysta karta. Cieszę się, bo uważam że przyprowadzam górę do Mahometa. Pierwszy z decydentów rzeczywiście bardzo zadowolony, a drugi, z którym nie miałam bezpośredniego kontaktu, w

pierwszych słowach na spotkaniu informuje kandydatkę, że nie widzi w ogóle potrzeby stworzenia tego stanowiska. Straciliśmy tylko czas.

Ustal więc dokładnie i poinformuj konsultanta jak to będzie wyglądało. Czy będziesz jedyną czy pierwszą instancją decyzyjną? Kto jeszcze będzie się spotkał z kandydatami? Czy wszyscy są zgodni, że w ogóle należy szukać kogoś na zewnątrz? Upewnij się, że specyfikacja stanowiska i profil kandydata są przez te osoby w pełni zaakceptowane. Pamiętaj, że na obecnym rynku pracy nikt o zdrowych zmysłach, kto odnosi sukcesy, jest dobrze opłacany i czuje się spełniony nie podejmie decyzji o zmianie, jeśli nie będzie w tym szansy na większy sukces, większe pieniądze, ciekawsze wyzwanie lub większe spełnienie. Każdy z decydentów, kto spotka się z kandydatem, nie tylko dokonuje oceny, ale jednocześnie *sprzedaje* mu tę pracę. Uświadom to swoim kolegom. Także kandydat finalnie odrzucony będzie miał po spotkaniach w swojej głowie jakiś wizerunek Waszej firmy, więc wśród znajomych i przyjaciół albo będzie Was chwalił albo krytykował.

Drugie uff. Zakończyliście etap przygotowań i można rozpocząć proces poszukiwań i selekcji. Znakomita większość działań leży teraz po stronie firmy doradczej. Twoje zaangażowanie wymagane będzie tylko w pewnych aspektach procesu.

*Strategia poszukiwań*, a w tym listy konkretnych firm, gdzie poszukiwania będą prowadzone, powinna zostać przez Ciebie zaakceptowana. Chcemy uniknąć bowiem straty czasu, jeśli wiesz, że z jakiejś konkretnej firmy po prostu nie chcecie lub nie możecie zatrudniać ludzi. Skonsultuj tę listę z właściwymi osobami w Twojej organizacji, jeśli będzie taka potrzeba.

*Prezentacja kandydatów* odbędzie się najpierw w formie pisemnego raportu, a następnie osobistych spotkań z wybranymi osobami z Waszej organizacji. Raporty, które otrzymasz powinny zawierać wyjaśnienie rekomendacji, czyli informację w jakim stopniu kandydat spełnia wymagania, jakie ma mocne strony w kontekście tej rekrutacji i jakie ma obszary do rozwoju. Konsultant zazwyczaj nie zaprezentuje Ci więcej niż trzech, czterech kandydatów na jedno stanowisko. Nie oczekuj więcej. Dobrzy doradcy personalni wykonali już swoją pracę. Za to im płacisz. Aby zaprezentować „krótką listę”, researcher wspierający konsultanta skontaktuje się z kilkudziesięcioma osobami i po dokonaniu wstępnej selekcji zaprosi na spotkania z konsultantem kilkanaście z nich. Trzy, cztery, które zobaczycie będą bardzo starannie wyselekcjonowane, ich referencje sprawdzone. Jeśli żadna z nich nie spełnia oczekiwań, to albo etap przygotowań nie został starannie wypełniony, albo firma doradcza nie jest tak profesjonalna jak twierdziła. Nie ma projektu nie do wykonania, jeśli jego założenia są prawidłowe.

Jest kilka punktów wartych wypełnienia, aby *rozmowy kwalifikacyjne* były maksymalnie produktywne. Przede wszystkim przygotuj się do spotkania starannie czytając raport przygotowany przez konsultanta. Twoim celem jest potwierdzić lub zakwestionować jego opinię i zdobyć informacje w obszarach, które nie są dostatecznie opisane. Najważniejsze w trakcie samej rozmowy jest utrzymanie kontroli. Jeśli pozwolisz kandydatowi przejąć kontrolę, dowiesz się o nim to, czego on chce abyś się dowiedziała. Warto robić notatki. Będziesz później porównywać swoje obserwacje z ocenami innych osób zaangażowanych w proces selekcji. Warto abyście mówili wtedy tym samym „językiem” czyli językiem konsultanta. W przeciwnym razie będziecie w wieży Babel i trudno wtedy o porozumienie. Staraj się nie identyfikować zwycięzcy na zbyt wczesnym etapie procesu selekcji. Daj szansę wszystkim kandydatom.

*Podjęcie ostatecznej decyzji* bywa niełatwe. Najlepsi konsultanci potrafią wspierać swoich Klientów na tym etapie proponując racjonalny, analityczny, a nie emocjonalny proces decyzyjny. Z drugiej strony natomiast, mają do czynienia z decyzją kandydata, o charakterze bardziej emocjonalnym. Rozumiejąc dobrze jego potrzeby osobiste potrafią „sprzedać” korzyści wynikające z podjęcia nowej pracy. Na tym etapie najważniejszy jest czas podjęcia przez Was decyzji. Patrząc na ten proces ze strony kandydata warto pamiętać, że spotykając się z Tobą i innymi osobami w Twojej firmie jest już co najmniej w połowie drogi do dokonania zmiany. Odbył rozmowę telefoniczną z konsultantem research’u, odbył osobiste spotkanie z konsultantem prowadzącym, spotkał się z Wami, dobrze wykonaliście zadanie „sprzedawania”, dowiedział się sporo o Waszej firmie. Brak decyzji w rozsądnym czasie oznacza odrzucenie. Zaczyna budować w sobie pozycję obronną wobec tego odrzucenia. Czasami może być trudno go odzyskać, bo zaangażował się w inny proces.

*Finalne negocjacje* z wybranym są nieuniknione. To decyzja biznesowa, w której biorą udział interesy nie tylko kandydata, ale także jego rodziny. Dla najlepszych kandydatów należy zachować przestrzeń na bycie elastycznym. Oczekuj, że konsultant będzie pośrednikiem w negocjacjach, działającym na Twoją rzecz. Ty jesteś jego klientem.

*List intencyjny* lub kontrakt przedstawiony kandydatowi powinien zawierać wszystkie uzgodnione elementy umowy i być podpisany przez osoby do tego uprawnione.

Trzecie uff. Gratulacje! Wybór dokonany, negocjacje zakończone, umowa podpisana. A jednak nie wszystko jeszcze załatwione. Nawet najlepszemu kapitanowi nie udaje się wskoczyć na pokład nowego statku i od pierwszej minuty znać każde jego urządzenie i każdą śrubkę. Nie jest też możliwe aby znał swoją załogę i był świadomym jej mocnych i słabych stron. To samo dotyczy nowo zatrudnionego menedżera w Twojej firmie. Załóżmy, że dobrze przygotowaliście *plan komunikacji i plan wdrożenia*. Rozesłaliście oficjalny list od prezesa, powitanie nowej osoby. Otrzymali go wszyscy pracownicy firmy oraz klienci i partnerzy biznesowi. Zawiera gratulacje i podsumowanie dotychczasowych osiągnięć. Zorganizowaliście spotkania z kluczowymi wewnętrznymi partnerami biznesowymi, na których uzgodnione zostały podstawowe zasady współpracy. Świetnie, brawo! A życie potoczy się dalej i doświadczenie wskazuje, że problemy jednak się pojawiają. Przez pierwsze kilka miesięcy w nowym środowisku zatrudniony menedżer nie ma jeszcze osobistych relacji, ugruntowanej pozycji czy naturalnych sojuszników. Może nie mieć z kim przedyskutować problemów, które napotyka. Potrzebuje wsparcia, najlepiej neutralnego. Jedną z możliwości jakie macie jest wykorzystać zaufanie i istniejącą relację pomiędzy konsultantem, a jego kandydatem i zaplanować krótki program coaching’u nastawionego na kwestie rozwiązywanie problemów okresu przejściowego. Zrobione? Świetnie. Uff, teraz naprawdę ten projekt już się kończy. Prawda, jakie to było proste?