



Association of Executive Search Consultants

The Worldwide Association for Retained Executive Search Consulting Firms

Listina práv klienta podľa AESC

Čo môžete očakávať od profesionálnej Executive Search spoločnosti?

Poradenské riešenie v oblasti Executive Search zahŕňa celý komplex procesov, ktoré si vyžadujú značnú investíciu vášho času a prostriedkov. Ak si vyberiete renomovanú Executive Search spoločnosť, máte právo na vysokú úroveň poskytnutých služieb. Aký je rozdiel medzi profesionálnymi službami a službami s nižšou kvalitou? Aké sú práva a povinnosti klienta? A predovšetkým: ako zistíte, či vám druhá strana poskytla dokonalý servis?

Executive Search spoločnosti vám na mnohé z týchto otázok dajú odpoveď počas realizácie poradenského riešenia, avšak určite nie na všetky. Preto je veľmi dôležité, aby ste mali čo najviac informácií o vnútornom a vonkajšom pôsobení poradenských spoločností. Takéto poznanie výrazne zvýši pravdepodobnosť úspešného výberu poradenskej spoločnosti a zabezpečí vašu plnú spokojnosť s vynaloženou investíciou.

V súlade s presvedčením, že lepšia informovanosť klientov vedie k efektívnejšej spolupráci medzi klientom a poradenskou spoločnosťou The Association of Executive Search Consultants (AESC) zostavila túto Listinu práv klienta.

Listina práv klienta

I. Executive Search spoločnosť vám poskytne presné, kompletne a otvorené zhodnotenie jej schopností na uskutočnenie riešenia šitého na mieru práve vám.

Poradenské spoločnosti ponúkajú rôzne typy služieb, ktoré by mali realizovať na vysoko profesionálnej úrovni. Okrem veľmi zreteľných rozdielov, akým je napríklad veľkosť a ľudský kapitál, sa jednotlivé spoločnosti líšia aj v oblasti odbornej znalosti, vedomostí, kontaktov v rámci rôznych odvetví a v neposlednom rade v zručnostiach a schopnostiach konzultantov.

Uzatvoreniu zmluvy medzi Executive Search spoločnosťou a klientom by mali zo strany poradenskej spoločnosti predchádzať tieto kroky:

- ❖ overenie, či má dostatok prostriedkov, času, vedomostí a odbornosti na riešenie vami zadaných požiadaviek,

- ❖ objasnenie a odkrytie všetkých relevantných informácií týkajúcich sa vzťahov a okolností, ktoré by mohli spôsobiť aktuálny alebo potenciálny konflikt záujmov. Zadefinovanie limitov plynúcich zo vzťahov s inými klientmi, ktoré môžu ovplyvniť schopnosť splniť vaše požiadavky,
- ❖ definovanie, ktorá časť vašej organizácie je „klientom“ (to znamená, ktorá pobočka, divízia, oddelenie, atď.), a dohodnutie časového rámca, počas ktorého nebude možné, aby poradenská spoločnosť zasahovala do existujúceho ľudského kapitálu danej organizácie,
- ❖ určenie škály a charakteru poskytovaných služieb vrátane odmien a výdavkov, ktoré sa budú za tieto služby účtovať.

Je nevyhnutné, aby ste poradenskej spoločnosti poskytli kompletný a presný opis vašej organizácie, potreby z pohľadu obchodnej stratégie, firemnej kultúry, pracovnej pozície, ktorá má byť obsadená, a vaše kritériá na ideálneho kandidáta. Ak poradenská spoločnosť nebude môcť naplniť vaše požiadavky, jej úlohou je vysvetliť prečo a následne vám odporučiť inú spoločnosť, ktorá má v produktovom portfóliu službu viac sa približujúcu možnosti vyhovenia vašim požiadavkám a potrebám.

II. Executive Search spoločnosť vás bude informovať o tom, kto bude riadiť realizáciu poradenského riešenia.

Okrem konzultanta, ktorý je tvorcom obchodného vzťahu, môže existovať tím profesionálov, ktorí sa budú podieľať na realizovaní poradenského projektu.

Máte právo požiadať o informáciu, kto všetko je zainteresovaný do vášho projektu, a zároveň vedieť o tom, aká je jeho zdatnosť úspešne zrealizovať daný projekt. Taktiež máte právo byť informovaný o tom, aké zdroje má poradenská spoločnosť k dispozícii na podporu práce konzultanta/tímu na vašom zadaní.

III. Executive Search spoločnosť bude poskytovať poradenský vzťah na vysokej úrovni.

Renomované Executive Search poradenstvo sa definuje ako špecifická forma manažérskeho poradenstva realizovaná na základe exkluzívnej dohody a vopred stanovenej bázy a formy odmeny. Cieľom je pomáhať vašej organizácii pri zadefinovaní exekutívnych pozícií, identifikovaní kvalifikovaných a motivovaných kandidátov a výbere optimálnych kandidátov prostredníctvom obsiahlych a kvalitných poradenských procesov.

Poradenská spoločnosť by vám okrem poradenského riešenia v zmysle obsadenia vysoko kvalitných kandidátov mala poskytnúť aj takú formu informácií a spätnej väzby, aby ste vedeli zefektívniť vaše podnikanie. Takáto spätná väzba obsahuje:

- ❖ poznanie odvetvia, v ktorom sa bude daný poradenský projekt realizovať, vrátane dostupnosti kandidátov, ich porovnateľného zhodnotenia a priblíženia úrovne odmeňovania,

- ❖ všeobecný prieskum trhu s dôrazom na vnímanie vašej organizácie na trhu, poznanie vašej priamej konkurencie a návrh stratégie, ktorá môže alebo naopak nemôže fungovať v danom čase.

Ako odmenu však nečakajte 50-stranový prieskum trhu. Poradenská spoločnosť by vám mala podať primeraný pohľad na pomery na trhu a všeobecné vnímanie vašej organizácie ako miesta pre talenty.

IV. Executive Search spoločnosť bude uchovávať vaše informácie ako prísne dôverné.

Poradenstvo v oblasti Executive Search si vyžaduje poskytnutie veľmi citlivých informácií o vašej organizácii, ktoré personálni konzultanti musia spracovať ako prísne dôverné. Zároveň však konzultant nemôže riadiť Executive Search proces efektívne, ak nedisponuje nijakými prístupnými informáciami pre potenciálnych kandidátov. Avšak na ochranu vášho záujmu by mal konzultant garantovať, že:

- ❖ bude používať dôverné informácie len na účel realizácie projektu,
- ❖ bude poskytovať informácie o klientovi len v rámci poradenskej spoločnosti (tým, ktorí by mohli pomôcť konzultantovi pri práci na projekte) alebo potenciálnemu kandidátovi, ktorý potrebuje poznať danú informáciu,
- ❖ nikdy nepoužije dôvernú informáciu pre osobný účel alebo neposkytne informáciu tretej strane za účelom dosiahnutia osobného cieľa.

V. Executive Search spoločnosť vám dokáže, že jasne chápe pozíciu, organizáciu a ciele poradenského projektu.

Pri realizácii úspešného Executive Search poradenského projektu musí konzultant veľmi presne a jasne rozumieť obsadzovanej pozícii, vašim požiadavkám na danú pozíciu a vašej firemnej kultúre. Aby ste si danú skutočnosť overili, mali by ste trvať na tom, aby vám konzultant zaslal správu s týmito detailmi:

- ❖ vami požadovaná úroveň a typ skúseností,
- ❖ profesionálne pozadie, vzdelanie a technické skúsenosti potrebné na úspešné vykonávanie pozície,
- ❖ zodpovednosti na danej pozícii,
- ❖ iné potrebné interpersonálne predpoklady.

Kvalitné Executive Search spoločnosti urobia viac, ako len podajú spätnú väzbu na prezentovaný opis pracovnej pozície. Snažia sa aktívne pristupovať k jeho tvorbe, vylepšovaniu a prípadnej modifikácii, čo by malo viesť k lepšiemu pochopeniu danej pozície. Ako pomoc pri týchto krokoch by ste mali konzultantovi umožniť, aby sa mohol porozprávať s každým, kto participuje na danom výbere, a nebáť sa mu poskytnúť všetky relevantné informácie týkajúce sa obsadzovanej pozície.

Presný opis pracovnej pozície je základným kameňom úspešného Executive Search projektu. Máte recipročnú povinnosť kedykoľvek informovať konzultanta o okolnostiach (interných alebo externých) zmien vašich požiadaviek na typ kandidáta, ktorého hľadáte. Budte si vedomý, že významná zmena v špecifikácii si môže vyžadovať aj zmenu v odmeňovaní.

VI. Executive Search spoločnosť vám pravidelne poskytne správy o stave a vývoji projektu.

V závislosti od obsadzovanej pozície, dostupnosti talentov a od mnohých ďalších faktorov môže úspešný Executive Search projekt trvať niekoľko týždňov, ba dokonca mesiacov. Poradenská spoločnosť by vás mala neustále informovať o neprerušenej práci na projekte formou správ, ktoré by mali zahŕňať:

- ❖ zoznam spoločností, v ktorých sa konzultanti snažili nájsť cieľových kandidátov,
- ❖ ohlasy trhu na zverejnenú pozíciu,
- ❖ prekážky v identifikovaní a získavaní kandidátov,
- ❖ zoznam oslovených kandidátov.

Poradenská spoločnosť by vás mala pravidelne informovať o vývoji projektu prostredníctvom telefónu, faxu, e-mailu, vypracovaných správ alebo kombináciou všetkých štyroch možností. Dajte konzultantovi vedieť, aký spôsob komunikácie uprednostňujete.

VII. Executive Search spoločnosť vám v rámci poradenského riešenia predstaví kvalifikovaných kandidátov, ktorí spĺňajú požiadavky na obsadzovanú pozíciu a sú osobnostne kompatibilní s vašou firemnou kultúrou.

Konzultant by vám mal predstaviť určitý počet kvalifikovaných potenciálnych kandidátov, ktorých dôkladne posúdil a s ktorými sa stretol na osobnom pohovore. Konzultant by mal byť schopný diskutovať o každom kandidátovi v týchto dimenziách:

- ❖ úroveň skúseností a významných úspechov, relevantných vzhľadom na obsadzovanú pozíciu,
- ❖ vzdelanie a profesionálne pozadie,
- ❖ intelektuálne, interpersonálne a motivačné predpoklady,
- ❖ osobnostné predpoklady na začlenenie do firemnej kultúry,
- ❖ záujem o pozíciu,
- ❖ finančné a nefinančné očakávania.

V rámci písomného či osobného prezentovania kandidátov môžete očakávať, že vás konzultant bude informovať o dohodnutých termínoch osobných pohovorov a ostatných okolnostiach plánovania prezentácií za účelom bezproblémovej organizácie a priebehu stretnutí s kandidátmi. Krátko po

ukončení vašich stretnutí s kandidáty by vás mal konzultant kontaktovať, žiadať si vaše pripomienky a spätnú väzbu a pomôcť vám zanalyzovať, zhodnotiť a porovnať jednotlivých kandidátov. Taktiež by mal skompletizovať a odovzdať vám referencie získané o jednotlivých kandidátoch.

V prípade, že projekt zaberie oveľa viac času, ako ste očakávali, alebo vám neboli prezentovaní kandidáti v dostatočnom množstve a najmä kvalite, konzultant by vás mal v čo najkratšom čase informovať o alternatívnych možnostiach ďalšieho postupu.

VIII. Executive Search spoločnosť vám bude nápomocná pri rokovaní s finálnym kandidátom, pričom bude reprezentovať obe strany s využitím schopností, integrity a s najvyšším stupňom profesionality.

V okamihu výberu finálneho kandidáta sa úloha konzultanta mení na komunikačnú a vyjednávaciu. V tomto momente je jeho primárnou úlohou dostať kandidáta „na palubu“ a napomôcť tomu, aby dlho a úspešne zotrval vo vašej organizácii. Tieto kroky zahŕňajú možnosť:

- ❖ fungovať ako prostredník medzi vami a kandidátom a riadiť komunikáciu týkajúcu sa náhrady, výhod a iných podmienok zamestnania,
- ❖ poskytovať spätnú väzbu týkajúcu sa prípadných výhrad a obáv, ktoré môže mať kandidát v súvislosti s akceptovaním vašej ponuky,
- ❖ pomáhať kandidátovi zhodnotiť danú príležitosť,
- ❖ spolupráca s oboma stranami, ktorej výsledkom nastane tzv. win-win situácia.

Hoci konzultant reprezentuje primárne a predovšetkým váš záujem, musí citlivo zvažovať aj potreby a obavy kandidáta. Ak by to nerobil, značne redukuje šance úspešného prijatia. Profesionálna a jednotná reprezentácia oboch strán zaručuje dva dôležité výsledky:

- ❖ kandidát prichádza do organizácie s pocitom, že sa s ním bude zaobchádzať férovou,
- ❖ tento projekt zvýši vaše renomé na trhu.

Pamätajte na to, že aj kandidáti sú veľmi zaneprázdnení profesionáli, ktorí obetujú svoj pracovný čas na komunikáciu s vami. Neboli to oni, kto žiadal o danú príležitosť, ale im bola ponúknutá.

IX. Executive Search spoločnosť vám poskytne informácie o možnostiach náhrady kandidáta a iných neštandardných situáciách, ktoré môžu vzniknúť počas alebo po ukončení poradenského projektu.

Poradenská spoločnosť nemôže (a nemali by ste to od nej ani očakávať) garantovať obsadenie vašej pozície. Konzultant zároveň nemôže garantovať, že finálny kandidát zotrvá vo vašej organizácii. Preto

by vám mal poskytnúť vysvetlenie firemnej politiky a ďalší postup vzhľadom na tieto možnosti. Tieto zahŕňajú:

- ❖ povinnosti a zodpovednosti poradenskej spoločnosti voči vám, ak finálny kandidát bezdôvodne opustí vašu organizáciu v rámci dohodnutého časového rámca,
- ❖ vaše povinnosti k poradenskej spoločnosti, ak obsadíte prezentovaného kandidáta na iné pracovné miesto vo vašej organizácii, ako bolo to, ktoré je predmetom súčasného výberu,
- ❖ podmienky, za ktorých poradenská spoločnosť môže ustúpiť od dohody alebo považuje vaše podmienky za zmenené do takej miery, že to možno chápať ako úplne nové zadanie.

X. Executive Search spoločnosť vám poskytne primeranú úroveň a formu kontaktu s finálnym kandidátom.

Zdanlivo úspešné obsadenie kandidáta na pozíciu môže zlyhať počas prechodného obdobia aj vinou toho, že konzultant prestane mať pocit zodpovednosti v okamihu akceptácie pracovnej ponuky kandidátom. Konzultant by mal zostať v kontakte s prijatým kandidátom tak dlho, ako je nevyhnutné na bezproblémový priebeh jeho úvodného pôsobenia na novej pozícii vo vašej organizácii. Skôr, ako konzultant začne projekt považovať za úspešne ukončený, mal by sa uistiť, že ste úplne spokojný.

Dožadujte sa svojich práv!

S vedomím, že obsadenie pozície vysoko kvalitným a optimálnym kandidátom je pre vašu organizáciu dôležité, máte právo očakávať od poradenskej spoločnosti vysokú úroveň služieb. Popri spolupráci s renomovanou Executive Search spoločnosťou ste vstúpili do poradensko-partnerského vzťahu. Zaujmite aktívny prístup k jeho riadeniu. Pracujte na svojej úlohe v tomto partnerstve, poskytujte úplné a presné informácie o obsadzovanej pozícii a ideálnom kandidátovi. Zadajte veľmi jasné očakávania, ako budete vy a váš konzultant spolupracovať. Komunikujte otvorene a pravidelne s vaším konzultantom, až kým sa projekt neukončí k vzájomnej spokojnosti.

Ak sa počas realizácie poradenského projektu konzultant nebude javiť ako stopercentne uzrozmeneý s jeho podstatou, nebude vám poskytovať spätnú väzbu a posilať pravidelné správy o vývoji projektu, nepredloží vám dostatočnú škálu vhodných kandidátov alebo nebude reprezentovať vašu organizáciu spôsobom, akým si želáte, určite vyjadrite nespokojnosť! Teraz, keď poznáte vaše práva, môžete aj vy ovplyvniť poradenskú spoločnosť tak, aby vám poskytla najvyšší štandard služieb.