

Bezpośrednio czy przez agencję?

Agencje headhunterskie pojawiły się w Polsce po 1990 r. Boom nastąpił w drugiej połowie lat 90. Powstawało wiele nowych firm, na polski rynek wchodziły firmy zagraniczne. Rozwijał się sektor bankowy. Wszyscy potrzebowali pracowników i ktoś ich musiał rekrutować. Wtedy nowe agencje wyrastały jak grzyby po deszczu. To sprawiło, że do biznesu trafiło wiele osób przypadkowych, które widziały możliwość zarobienia dużych pieniędzy, ale nie miały odpowiedniego przygotowania. Słowo *headhunter* zaczęło źle się kojarzyć. Z czasem rynek zaczął się stabilizować. Wiele agencji przestało istnieć. Dodatkowy odsiew spowodował kryzys.

Dwa, trzy lata temu agencje pracowały pełną parą.

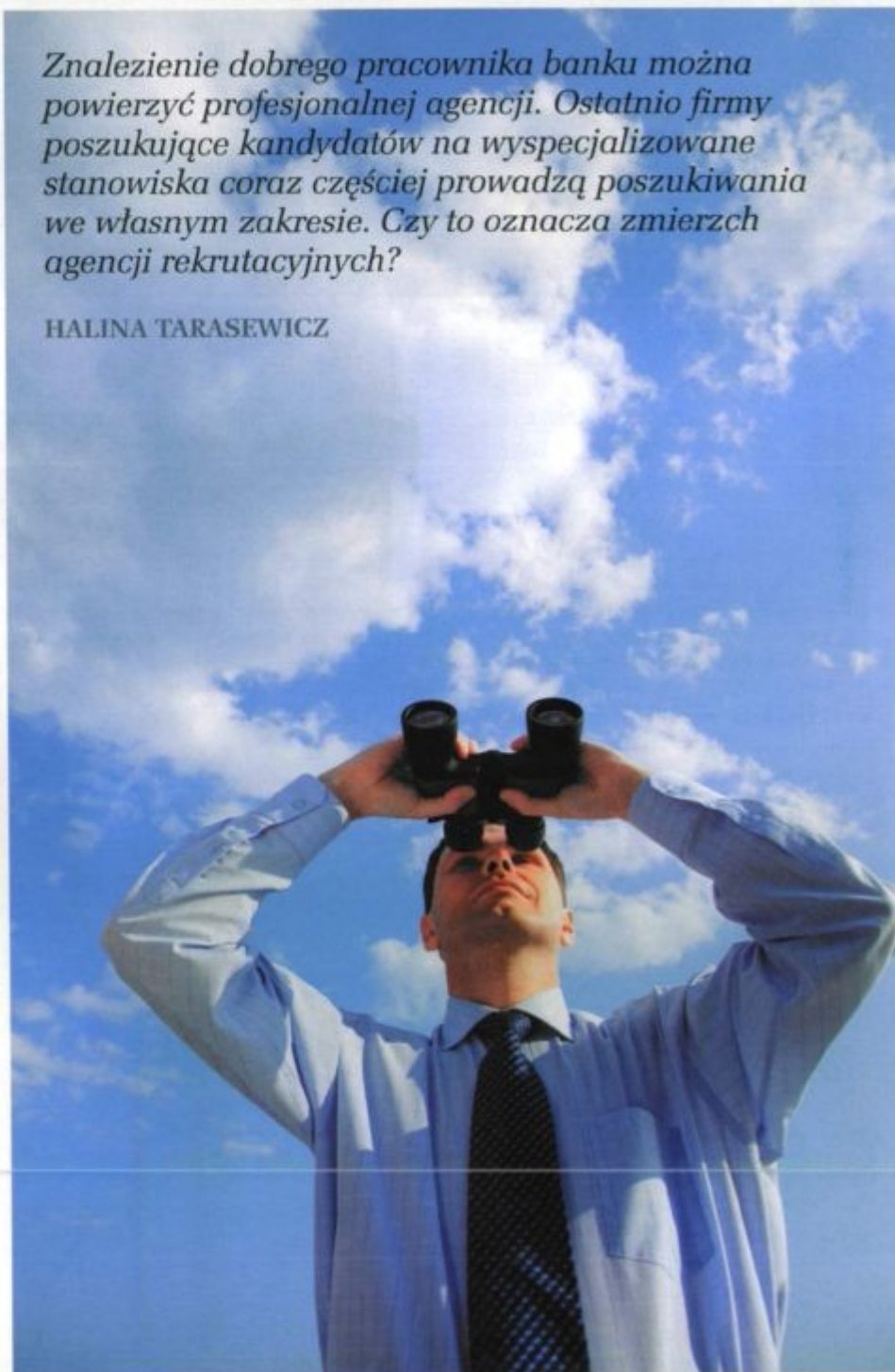
– W 95 proc. rekrutowaliśmy profesjonalistów na nowe stanowiska pracy. Biznes się rozwijał bardzo dynamicznie, zarówno w istniejących liniach biznesowych, jak też nowo tworzonych. Do obsługi tak dynamicznie rosnących operacji potrzebni byli ludzie (siły sprzedaży, ryzyka, operacji, finansów) – wspomina Paweł Wierzbicki z Michael Page Finance.

Kiedy rynek kredytowy się załamał, banki i instytucje finansowe zaczęły ograniczać zatrudnienie. Częściej zwalniały, niż zatrudniały. Agencje rekrutacyjne nie mogły już liczyć na tak lukratywne kontrakty. Zamówienia na ich usługi spadły niejednokrotnie nawet o 70–80 proc.

– Firmy coraz rzadziej korzystają z agencji rekrutacyjnych, bo same dają sobie doskonale radę – twierdzi Cezary Kaźmierczak z Katedry Bankowości SGH, ekspert Centrum Adama Smitha. – Kadra zarządzająca w poszczególnych branżach świetnie się zna i wszyscy wiedzą, kto jest dobry. W dobie internetu praktycznie każdy może dotrzeć do informacji o niemal każdym. Do tego nie jest potrzebna agencja, która przy zbieraniu informacji korzysta z tych samych ▶

Znalezienie dobrego pracownika banku można powierzyć profesjonalnej agencji. Ostatnio firmy poszukujące kandydatów na wyspecjalizowane stanowiska coraz częściej prowadzą poszukiwania we własnym zakresie. Czy to oznacza zmierzch agencji rekrutacyjnych?

HALINA TARASEWICZ



Joanna Nieciecka

Senior Consultant, recruiting experts In Accountancy & Finance, agencja HAYS



Fot. H. Tarasiewicz

Metody weryfikacji i poszukiwania są różne. Po pierwsze mamy własną bazę kandydatów, budowaną na bieżąco od początku istnienia

firmy. Następnym narzędziem są ogłoszenia. No i oczywiście *Direct Search*, czyli klasyczny headhunting. Czerpiemy informacje również z portali internetowych, takich jak GoldenLine czy LinkedIn. To nie są portale towarzyskie. LinkedIn służy właściwie tylko kontaktom zawodowym. Jednak te narzędzia były wystarczające dwa lata temu. W obecnej sytuacji musimy docierać do kandydatów w sposób bardziej wyrafinowany. Metody typu *Direct Search* kiedyś stosowane były najczęściej w przypadku stanowisk najwyższego szczebla. W obecnej sytuacji stosujemy je również przy stanowiskach specjalistycznych.

portali, rozmawia z tymi samymi ludźmi. Myślę, że przy poszukiwaniu kandydatów na wysokie stanowiska największą rolę odgrywają kontakty osobiste.

Walka o klienta

Na rynku pozostały tylko te agencje, które rozwijają swoją działalność, oferując klientom kompleksowe usługi nie tylko w procesach rekrutacji, ale również

z zakresu HR i doradztwa personalnego. Większość poszukuje swojego miejsca na rynku, starając się wyróżnić na tle konkurencji. Jedni stawiają na specjalizację, inni na różnorodność.

– Według nas jednym z kluczy do sukcesu jest specjalizacja – uważa Paweł Wierzbicki. – Każdy konsultant realizuje projekty w ściśle określonej dziedzinie lub sektorze.

– Jednak specjalizacja ma też swoje słabe strony. Pewne przyzwyczajenie i rutyna mogą blokować poszukiwanie nowych niekonwencjonalnych rozwiązań – mówi Dominika Staniewicz, dyrektor operacyjny HR Brand, ekspert BCC ds. rynku pracy.

Niezależnie od tego, jaką strategię stosują agencje, walka o klienta jest ostra. Tym bardziej że wielu klientów w procesie rekrutacji niechętnie korzysta z usług agencji. Na Zachodzie firmy skupiają się na podstawowym biznesie. Kwestie rekrutacji powierza się firmom wyspecjalizowanym w danym obszarze. W Polsce firmy starają się szukać pracowników same, wykorzystując własne bazy danych, własne strony internetowe czy sieci kontaktów. Wynika to z różnych przyczyn.

– W firmie obowiązuje zasada, że wszystkie nasze wakaty ogłaszamy wewnętrznie – opowiada Magdalena Legęć, dyrektor Departamentu Zasobów Ludzkich, członek Zarządu Royal Bank of Scotland. – Do wszystkich pracowników rozesłaliśmy informację o poszukiwaniu kandydata na konkretne stanowisko. Nasi pracownicy mogą wtedy ubiegać się o to stanowisko sami lub kogoś polecić. Kiedy wiemy, że nie mamy w gronie naszych pracowników osoby o odpowiednich na dane stanowisko kwalifikacjach, nie czekając na wynik rekrutacji wewnętrznej, szukamy jednocześnie na zewnątrz.

Paweł Wierzbicki

manager Michael Page Banking & Financial Services



Fot. H. Tarasiewicz

Specjalizujemy się w rekrutacjach finansowych i jest to jedna z naszych najsilniejszych kompetencji na całym świecie. W ostatnich

latach poszukiwani byli specjaliści z zakresu finansów (np. kontroler finansowy, audytor wewnętrzny) czy też w ubiegłym roku osoby z obszaru *private banking*. Takich osób poszukiwały firmy, które mają swoje centrale w krajach Europy Zachodniej natomiast chcą stworzyć lub wzmocnić swoją działalność w Europie Środkowej i Wschodniej.

czasami niechęć do powierzenia procesu rekrutacji agencji wynika ze specyfiki firmy.

– Poszukiwane przez nas osoby muszą wykazywać się szczególnymi umiejętnościami. Muszą mieć wiedzę z zakresu finansów, bankowości i administracji publicznej. Kandydatów rekrutujemy więc w środowiskach, w których najłatwiej znaleźć osoby spełniające nasze wymagania – mówi Małgorzata Korsakowska-Słowik, dyrektor Departamentu Zarządzania Kadrami w Banku Gospodarstwa Krajowego. – Dość często poszukujemy osoby, które miały już doświadczenie w pracy przy realizacji pewnych projektów, np. finansowanych ze środków unijnych i doświadczenie to mogą wykorzystać przy realizacji projektów w naszym banku. Środowiska zajmujące się konkretną tematyką są dość wąskie i dobrze zdefiniowane.

Nie bez znaczenia są tu pieniądze. Klienci, którzy w czasach prosperity lekką ręką płacili agencjom spore pieniądze, zaczęli oszczędzać. Koszt znalezienia pracownika przez agencję zależy od stanowiska i wynagrodzenia poszukiwanego kandydata. Przeciętnie agencje pobierają dwukrotność jego dwumiesięcznego przyszłego wynagrodzenia. Niektóre kontrakty będą w środowisku spore zdumienie.

– Ceny za rekrutację są bardzo zróżnicowane. Od 6 do nawet 200 tys. zł. Dla mnie 150 tys. za dyrektora HR to jest jakaś abstrakcja – mówi Dominika Staniewicz. – Spokojnie takie stanowisko można zrobić za 30 tys. i jest to również rentowne dla agencji.

Dominika Staniewicz

dyrektor operacyjny HR Brand, ekspert BCC ds. rynku pracy



Fot. Archiwum prywatne

Musi minąć trochę czasu, zanim zmieni się wizerunek agencji rekrutacyjnych i ich postrzeganie przez pracodawców. Agencje headhunterskie, które rozwijają się razem z rynkiem, będą się miały dobrze. Klienci też są coraz bardziej świadomi

i mają sprecyzowane oczekiwania w stosunku do tych firm. Agencje współpracujące dłużej z firmami mogą dać firmie sygnał, że coś się u nich niedobrego dzieje. Zdarza się np., że na 13 osób, które odpowiadają profilem, tylko dwie po ujawnieniu nazwy pracodawcy decydują się na rozmowę i ewentualne zatrudnienie.

Na naszym rynku działa sporo firm. Nie wszystkie są profesjonalne. Zawsze warto sprawdzić, czy agencja należy do Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia. Można też trafić na dobrą agencję spoza tego grona, ale te zrzeszone dają większą gwarancję rzetelności.

Do legendy przeszedł kontrakt, o którym opowiadają niemal we wszystkich agencjach. Otóż za znalezienie kandydata na wysokie stanowisko menedżerskie w banku agencja (jej nazwa jest owiana tajemnicą) skasowała klienta na 250 tys. zł. O takim kontrakcie większość agencji może tylko pomarzyć, więc zabiegają o te nawet niezbyt dobrze płatne zlecenia, ale z perspektywą na przyszłość. Bo kiedy rozwijające się firmy znowu zaczną masowo zatrudniać, lepiej mieć je w swoim portfelu klientów.

Nie jest łatwo

Agencje rekrutacyjne dwoją się i troją, ale nadal z tortu, jakim jest rynek rekrutacji, udało się im wykroić bardzo niewielki kawałek. Standardy stosowane w Polsce jeszcze bardzo odbiegają od tych obowiązujących na Zachodzie. U nas zaledwie około 15 proc. rekrutacji (takie dane podają agencje; Cezary Kaźmierczak uważa je za bardzo zawyżone) jest powierzana profesjonalnym agencjom. W Wielkiej Brytanii jest to 85 proc., w Niemczech i Francji ponad 50 proc.

Agencje twierdzą, że w porównaniu do ubiegłego roku sytuacja na rynku pracy poprawia się, ale żeby zdobyć dobrego klienta, trzeba się napracować.

– Jeśli chodzi o naszych klientów, są teraz znacznie bardziej wymagający niż dwa, trzy lata temu. Musimy włożyć zdecydowanie więcej pracy i wysiłku, żeby pozyskać dobrego, odpowiadającego naszemu klientowi pracownika, nie tylko pod względem kompetencji i wiedzy merytorycznej, ale w dużej mierze oso-



Fot. Archiwum prywatne

Małgorzata Korsakowska-Słowik dyrektor Departamentu Zarządzania Kadrami w Banku Gospodarstwa Krajowego

Nasz bank jest szczególną instytucją, wypełniającą ważną misję społeczną. Kompetencje, jakie są potrzebne w tym banku, to jest wiedza z pogranicza wiedzy o funkcjonowaniu administracji publicznej i instytucji finansowych oraz umiejętności łączenia oczekiwań społecznych, wyrażonych w realizacji programów rozwojowych i rozwiązań z obszaru bankowości. Podjęliśmy parę prób współpracy z headhunterami, ale nie przyniosło to oczekiwanych rezultatów, ponieważ określenie źródeł pozyskiwania ewentualnych kandydatów jest dość trudne. Agencjom trudno sprostać naszym oczekiwaniom, więc staramy się poszukiwać pracowników we własnym zakresie. Poszukując pracowników do realizacji konkretnych projektów, zawsze dajemy ogłoszenie na naszej stronie internetowej. Wykupujemy też ogłoszenia w portalach internetowych.

Poszukując kandydata, nie korzystamy z portali internetowych. Wiem, że headhunterzy często korzystają z portali społecznościowych. My nie widzimy takiej potrzeby. Ufamy, że przedstawione przez aplikujących do pracy w naszym banku kandydatów referencje dokumentujące ich karierę i osiągnięcia zawodowe są rzetelne.

bowościowym – mówi Joanna Nieciecka, *Senior Consultant, recruiting experts In Accountancy&Finance*, agencja HAYS. – Musimy być aktywni na rynku, żeby wiedzieć, jaka jest na nim sytuacja. Działamy nie tylko pod kątem konkretnego projektu, ale również dla poszerzenia wiedzy i bycia cały czas dobrze poinformowanym o bieżącej sytuacji na rynku pracy, żeby utrzymać i zwiększać sieć kontaktów. Ta forma też ewoluje, powstają różne stowarzyszenia, grupy, organizowane są np. cotygodniowe śniadania osób z różnych sektorów, które wymieniają się swoimi kontaktami, swoją znajomością rynku. Na takich spotkaniach pojawiają się nie tylko headhunterzy czy HR menedżerowie, są też osoby z biznesu.

– Fundamentem naszych sukcesów jest budowanie długotrwałych dobrych relacji z kandydatami. Nasza firma wiele inwestuje w budowanie sieci kontaktów, osobiste spotkania – mówi Paweł Wierzbicki. – Niezależnie od prowadzonych projektów każdy z naszych konsultantów spotyka tygodniowo kilkanaście osób. Dzięki temu poznajemy rynek, osoby na nim funkcjonujące, tworzymy efektywną sieć kontaktów. Taki model współpracy spotyka się przede wszystkim z pozytywnym nastawieniem osób poszukujących nowych wyzwań. Klientom natomiast możemy dzięki temu przedstawić w krótkim czasie aktualną sytuację na rynku, informacje o ciekawych kandydatach, ich motywacji oraz czego poszukują. W Polsce ▶

w przeciągu czterech i pół roku zakończyliśmy z sukcesem ponad 1200 rekrutacji, w tym 380 rekrutacji do banków i instytucji finansowych.

– Procesy rekrutacji prowadzimy wielotorowo – mówi Hanna Więcewicz, kierownik Manpower Professional Executive. Im więcej kanałów wykorzystamy w rekrutacji, tym większe szanse znalezienia kandydata o poszukiwanych kompetencjach. Wykorzystujemy portale internetowe, takie jak GoldenLine, LinkedIn, Facebook. W poszukiwaniu kandydatów na wyspecjalizowane stanowiska uruchamiamy jednocześnie metodę *executive search*, która polega na poszukiwaniu kandydatów bezpośrednio w firmach konkurencyjnych lub w zbliżonych branżach, wskazanych przez klienta. Wartością dodaną procesów rekrutacji Manpower Professional Executive jest doradzanie kandydatom odnośnie ich karier zawodowych.

Kandydat pod lupą

W procesie rekrutacji najcenniejszym dobrem jest informacja. Trzeba wiedzieć, gdzie szukać i jak sprawdzać. Zakres działań zależy od stanowiska, na jakie jest poszukiwany kandydat. Im wyższe stanowisko, tym bardziej szczegółowo kandydat jest sprawdzany. Coraz bardziej popularnym narzędziem diagnozującym kompetencje i predyspozycje są testy psychologiczne i systemy *Assessment Center*.

– Staramy się sprawdzić nie tylko kompetencje zawodowe kandydata, ale również chcemy dowiedzieć się, jaki jest jego profil

Fot. Archiwum prywatne



Hanna Więcewicz kierownik Manpower Professional Executive

Zależy nam na budowaniu perspektywicznych relacji z przyszłymi kandydatami. Realizujemy to przez utrzymywanie kontaktu ze studentami uczelni kształcących kadry finansowe. Prowadzimy zajęcia na SGH, warsztaty tematyczne w Akademii Leona Koźmińskiego. Dzięki takim działaniom mamy bezpośredni kontakt ze studentami, którzy w przyszłości mogą być kandydatami w prowadzonych przez nas rekrutacjach. Jest to budowanie długofalowych relacji, które zaprocentują w przyszłości. Realizując konkretny projekt, umieszczamy również informacje na uczelniach, docierając do studentów i absolwentów studiów MBA i podyplomowych.

osobowościowy – mówi Joanna Nieciecka. – Zdarza się, że klient prosi nas o sprawdzenie osoby, która jest w kręgu jego zain-

Oficjalnie agencje, jak i pracodawcy odżegnują się od grzebania w życiorysach kandydatów na ważne stanowiska.

teresować, a z pewnych względów wolałby sam tego nie robić. W przypadku klientów, z którymi mamy długofalową współpracę, staramy się taką prośbę spełnić.

– W wypadku kandydatów na wyższe stanowiska staramy się dowiedzieć jak najwięcej sami, ale musimy pamiętać, że w takiej sytuacji trzeba wykazać się większą dyplomacją i delikatnością – mówi Magdalena Legęć z RSB. – Czasami więcej można się dowiedzieć kanałami prywatnymi, niż prowadząc nawet najbardziej dyskretny wywiad.

Środowisko finansistów nie jest tak wielkie i ludzie ci często przy różnych okazjach się ze sobą spotykają. Jednak tego typu miękki wywiad nie może być jedynym źródłem informacji, ponieważ osobiste animozje bądź sympatie mogą wpływać na sposób wypowiedzania się innych o kandydacie.

Większość agencji rekrutacyjnych nie przyznaje się do korzystania z portali społecznościowych. Padają nazwy GoldenLine, LinkedIn, Facebook, ale nie uważa się ich za istotne źródło informacji. Najbardziej wiarygodne informacje można uzyskać poprzez osobiste kontakty z osobami z otoczenia kandydata. Ważną rolę odgrywają referencje, ale nie te przedstawiane w formie papierowych dokumentów. Agencje traktują je jako produkt wyjściowy i wszystkie sprawdzają u poprzednich pracodawców.

Oficjalnie zarówno agencje, jak i pracodawcy odżegnują się od grzebania w życiorysach kandydatów na ważne stanowiska. Prawda jednak jest taka, że skoro ktoś istnieje aktywnie na rynku, musi liczyć się z tym, że w dobie internetu informacje o nim są dostępne w wielu miejscach. Mało prawdopodobne, że konsultant z agencji rekrutacyjnej wejdzie na portal „Nasza klasa” w poszukiwaniu informacji o oferowanym klientowi kandydacie. Jednak na wszelki wypadek lepiej nie zamieszczać tam informacji, które w procesie rekrutacji na ważne stanowisko mogłyby okazać się kompromitujące. ▀

Fot. Archiwum prywatne



Magdalena Legęć dyrektor Departamentu Zasobów Ludzkich, członek zarządu RBS Bank (Polska) SA

Sposób rekrutowania pracowników w naszej firmie jest uzależniony od rodzaju stanowiska pracy, a co za tym idzie – profilu poszukiwanego kandydata.

W procesach rekrutacyjnych zazwyczaj korzystamy z pomocy wyspecjalizowanych agencji. Zdarza się, że korzystamy z ogłoszeń. Współpracujemy również z wyższymi uczelniami. Organizujemy spotkania z absolwentami bądź też studentami ostatnich lat. Korzystamy także z uczelnianych portali, umieszczając na nich ogłoszenia – pozwala nam to na pozyskiwanie kandydatów z potencjałem już na początku ich zawodowej drogi. W ubiegłym roku zorganizowaliśmy na przykład 9-miesięczny staż dla studentów ostatnich lat SGH.

Jeżeli chodzi o kadrę najwyższą, najczęściej poszukiwanie odpowiednich kandydatów zlecamy firmie headhunterskiej, chociaż zdarzało się, że rozwiązaliśmy tę kwestię wewnętrznie, znajdując odpowiednią osobę w ramach korporacji w Polsce lub poza krajem. Korzystamy z usług wypróbowanych agencji headhunterskich, które znają nasze potrzeby i oczekiwania.

Zdarza się także, że korzystamy z agencji wskazanej nam przez zarząd w Londynie. Zawsze sprawdzamy referencje aplikujących do nas osób – samodzielnie bądź też za pośrednictwem agencji rekrutującej.