

Статията е публикувана във вестник „Дневник“ на 10.02.2008 г.

ХЕДХЪНТЪРИТЕ – ИСТОРИЯ, ФАКТИ и СЪВЕТИ

Историята

Трудно е точно да се каже кой е бил първия хедхънтър в смисъла на професионален консултант, но тази разговорна дума е заимствана от „ловците на глави“ в Папуа Нова Гвинея, които в буквален смисъл колекционирали главите на враговете си от съседните племена, като ги обработвали по специален начин, така че да се препарират и свият до удобен за носене на кръста размер. Съвсем от скоро, мисля че от 2 години, когато напишеш в Google: head hunter, на първоначални позиции започнаха да излизат executive search компании. Преди това на лидерските позиции се появяваха сайтове пълни със стари снимки на „колеги диваци“ от близкото минало окичени с трофеите на техния „директен подбор“. Тази аналогия от една страна илюстрира какво един съвременен хедхънтър не прави, а именно, не работи единствено в своя полза и за сметка на своя „трофей“, и от друга помага да разграничи този подход за подбор от останалите със своята професионална активност, необходими умения и резултатност.

Официалната версия гласи, че за първи път този вид услуга е професионално извършена в САЩ (естествено) през 1926 година от **Thorndike Deland**, които започнали да взимат авансово комисионна от по 200\$ за да намерят експерт продавачи за известни нюйоркски бутици.

Повечето от днешните хедхънтинг компании, произлизат от големите мениджмънт консултантски практики като **McKinsey, A.T. Kearny и Booz Allen Hamilton**, които в средата на 50-те осъзнават, че поради конфликт на интереси, т.н. *executive search* услуга е по-добре да се предлага като отделна услуга в отделна компания. Одиторските и счетоводни компании от голямата четворка, също дават своя принос и „отцепили се“ от тях консултанти раждат едни от най-големите играчи в сектора.

В момента в света има около 5,000 фирми, които правят т.н. *retained search*, т.е. компании, които взимат част от консултантската комисионна като предварителен хонорар и може би поне два пъти повече от т.н. *contingent consultancies*, които взимат комисионата си само когато позицията е запълнена. (т.н. *success fee*).

Хедхънтинг, *Executive Search* или директен подбор са различни думи за една и съща услуга в областта на подбора на персонал на мениджмънт и топ управленско ниво. Основното, което ги обединява е про-активната методология за идентифициране и вдъхновяване на кандидати. На теория тази методология може да се използва и на по-ниски позиции, но поради високите разходи и времеемкост я прави неефективна на тези нива.

За Бизнеса

В световен план *Хедхънтинг услугите* са доста печеливш консултантски бизнес, отличаващ се с добри маржове, ниски бариери на влизане и добра възвращаемост на капитала. Често добрите хедхънтъри печелят по-добре от техните топ мениджмънт кандидати. Те подържат висок стандарт на живот, което е важен елемент за спецификата на тяхната работа и имиджа който продават.

Считаните за петте най-големи фирми (по годишен оборот) в бранша **Korn/Ferry, Heidrick and Struggles, Egon Zehnder, Russel Reynolds** и **Spencer Stuart** отчитат продажби в размер на около 700 милиона долара годишно всяка при средна брутна печалба за индустрията над 25 %. Според данни на AESC* (*Association of Executive Search Consultants*) индустрията е нараствала с около 15-20% годишно през последните години насам от кризата свързана с „Интернет Балона“ в началото на този век . По непотвърдени данни целият пазар на услуги в тази област се оценява на около 10-12 милиарда долара.

Въпреки че в контекста на интернет и глобализиращата се икономика, това разделение може да бъде много условно, компаниите в бранша се разделят на **глобални** и **местни**. Пример за първите е може би най-голямата в света **Korn/Ferry Intl.**, която има глобално географско покритие с физическо присъствие в редица страни по света. Друг вид са т.н. **бутикови**, специализиращи в определена ниша (страна, професия или индустрия) фирми:. Например **Rose Partnership** специализира изцяло във финансови услуги. Третият вид са т.н. **хибриди**, като **JordanSheppard**, които покриват големи географски региони с един централен офис и съчетават индустриалната специализация с пренасянето на талант и умения между различни индустрии и функции.

Друго разделение в бранша е свързано със собствеността и корпоративното управление. Повечето от хедхънтърските практики са като останалите консултантски компании от сферата на професионални услуги и се развиват чрез **партньорства**, докато други просто наемат служители за да открият офис в определен град или страна. Друга форма са **мрежите от независими юридически лица**, които са обединени под една шапка с цел глобална конкурентоспособност, даваща общ бранд, база данни и регионален ексклузивитет. Четвъртата форма е **франчайзинг**, който е форма на предходния вид развитие на компанията, но бранда и ноу-хау принадлежат на една компания майка, която продава франчайз права и получава роялти от оборота на франчайзингополучателите. Тези компании често имат за цел да открива повече офиси, отколкото да доставя качествени услуги.

За Клиентите

По дефиниция Хедхънтърът е „човек който си изкарва хляба“ с идентифициране на най-добрите кандидати за определена свободна позиция. За да бъдат успешни и ефективни, те трябва да познават много добре пазара и обикновено не предлагат услугите си евтино. Хедхънтърите не добавят стойност с технически познания, администриране на процеса или с механичното прилагане на инструменти за подбор и оценка. Според бивш директор човешки ресурси на глобална организация, хедхънтърите добавят стойност чрез познаване на пазара чрез хората, които оперират на него, креативно и гъвкаво мислене, създаване на възможности и в двете страни на процеса, чрез алтернативен поглед върху кандидати, които биха могли да постигнат желаните резултати, чрез предоставянето на достъп до техни лични контакти, които са им споделили за мотиви за промяна, които работодателя няма как да знае. Важно е да се знае че хедхънтърите не „пресяват“, те „търсят“.

Често потенциалните клиенти на този вид услуга попадат в ситуация, когато трябва да избират между *retained* (с предварително плащане, което ангажира консултанта и покрива част от неговите разходи)или *contingency* (плащането е само и при успешно назначение). Клиентите често предпочитат на пръв поглед по-изгодния вариант да не предплащат услуги, но статистиката сочи в полза на *retained* услугата, т.е. успешно са приключвали предимно тези проекти, когато е имало ясен ангажимент и от двете страни да работят заедно.

Един хедхънтър е по-малко мотивиран наистина да се гмурне в един проект, когато няма ексклузивитет; особено в контекста на пазар на огромно търсене на такива услуги.

Обикновено, един добър рикрутер (*специалист по подбор) може да работи едновременно по 10-12 позиции на по ниско ниво използвайки стандартна реактивна методология. Поради по-голямата важност и трудоемкост един добър хедхънтър работи най-ефективно по максимум 4-5 позиции едновременно. Един по критериите по който приоритизира в кой проект да вложи повече усилия е именно, колко е сериозен неговия професионален ангажимент.

При липса на ексклузивност с едни и същи кандидати могат да влезнат във връзка няколко хедхънтъри, което води до разнопосочни послания, до объркване на кандидатите и често рефлектира негативно върху имиджа на работодателя. В допълнение повечето от кандидатите, които ще бъдат подбрани, ще са тези, които вече така или иначе са изявиали предварително интерес от промяна на работното място, понеже тези са по лесни за откриване (например от стара база данни или „обичайните заподозрени“). В този случай хедхънтърът или няма интерес (поради риска да си „изгуби времето“), или не би могъл да си позволи детайлни и задълбочени интервюта. Тъй че самата услуга

се свежда до откриване на заинтересовани кандидати и изпращането на техните CVта с почти никаква оценка, с надеждата че някой просто ще пасне. Това в крайна сметка значи много повече работа за самия клиент, който от своя страна трябва да „пресява” много профили и да разговаря с много повече безсмислени кандидатури.

Ако проекта стане много труден, консултантът може лесно да изгуби интерес. Дори ако клиентът в крайна сметка реши да „ангажира сериозно” някоя агенция на по-късен етап, потенциалния пул от кандидати най вероятно ще бъде „ерозирал” в следствие на лош, некачествен подход и незаинтересованост от наетия специалист подбор.

Ако няма сериозен ангажимент от страна на клиента , съответно не се изисква такъв от хедхънтъра („А бе ако имате някой, може да го изпратите”), не може да се очаква някой да изпитва професионален натиск, да чувства отговорност и да полага „допълнителни усилия”.

Друга важна уловка, за която потенциалните клиенти на този вид услуга трябва да внимават е че редица консултанти по подбора твърдят, че правят хедхънтинг или директен подбор, а всъщност това което правят е „**реклама по телефона**”, което може да има негативи за работодателя и не е услугата за която той си плаща. Причината поради, която се прави това е, че е доста по лесно, бързо, не изискващо специални умения или просто, че не са чували за „нещо по-добро”. За клиента, разбира се, е важен крайния резултат, а именно назначения успешен професионалист, но често използвайки този подход се губи необходимата конфиденциалност. Още повече , че нивото на позициите е високо и просто съобщавайки за „някаква възможност” без необходимата доза финес и професионален кариерен мениджмънт (заинтересованост какво наистина е важно за кандидата) обикновено буди недоверие и отказва наистина добрите кандидати да участват в процеса – тези които не си търсят активно работа.

За Кандидатите

В момента, когато сте решили да си смените работата или усетите, че натам вървят нещата поради една или друга причина, една от първите ви стъпки, ще е да прегледате обявите или да се опитате да се свържете с някоя агенция или консултант, на които може да имате доверие и които реално работят по управленски и мениджмънт позиции. Тогава обаче може и да е малко късно и натиска да ви подтикне към грешни и прибързани решения.

Едно от по разумните решения е да почнете да изграждате взаимоотношения с такива агенти по навреме, или просто да поработите върху това да станете по „видими” и „откриваеми”, така че консултантите по подбор да ви имат предвид, когато излезе подходяща позиция. От една страна, това ще ви гарантира „съвместимост” с начина по-който този бизнес функционира, от друга ще ви даде някаква „гаранция”, ако нещо внезапно се случи.

Избора на правилната агенция/хедхънтър е по-скоро свързан с дълбочината на личния контакт и впечатлението, което може да създадете, отколкото с нейната

специализация, особено в не дотам развити пазари като нашия. Естествено, че ако сте Бранд Мениджър е добре да се обърнете към фирма или консултант специализиращ в Маркетингови Комуникации, но присъствието ви просто като „база данни“ не гарантира в никакъв случай евентуален интерес. Важното е да се „отличите“ от масата, най-добре с личен контакт и в никакъв случай с досадно и стандартно мотивационно писмо. Ако все пак сте решили да пишете такова, бъдете колкото се може по конкретни.

Друго нещо с което трябва да се внимава е начина на работа на самата фирма, според гореспоменатото разделение: такава която работи само на *success fee (contingent)* или такава, която е ангажирана с предварително плащане и ексклузивитет (*retained*). Обикновено първите са едни от многото, които работят по този проект и нямат големи гаранции точно техните кандидати да бъдат назначени, а в големи случаи имат просто случайна информация за отворена позиция. Те просто „хвърлят“ голяма маса от CVта в различни посоки с надеждата нещо да „залепне“. В крайна сметка кандидатът рискува, неговото резюме да се окаже на най-невероятни места с минимум гаранции за конфиденциалност. От друга страна, тези които работят на т.н. *retained model*, в голяма част от случаите имат гарантиран ексклузивитет за определен проект и в случай, че е подходяща вашата кандидатура, тя ще бъде използвана по предназначение, както и в случай на друга подходяща възможност е нормално кандидата да се „преквалифицира“ т.е. да бъде отново съпоставен с определена нова позиция, за да се прецени доколко професионалният му опит и лични характеристики съвпадат с търсенето.

От една страна, е добре да бъдете про-активни, но за да не останете разочаровани, трябва да знаете че добрите хедхънтъри са доста заети и наистина нямат възможност да се срещнат с всеки, още повече ако нямат нещо конкретно. Нормално един хедхънтър работи от по няколко проекта едновременно, което може да означава десетки телефони разговори на ден и поне няколко срещи на седмица с клиенти и кандидати по проекти с крайни срокове. Разговорите по телефона и e-mail комуникацията вършат добра работа като за начало, но понякога отнема време докато се появи правилният за вас проект. От друга страна бъдете сигурни, че ако сте попаднали на правилния хедхънтър той със сигурност ще ви се обади рано или късно за да сподели с вас някоя възможност или просто да ви пита препоръки. Добра идея е да започнете вашите взаимоотношения именно с даването на препоръки за някой добър ваш познат или колега. Тезата „добрите хора познават добри хора“ ще работи отлично за вас в този случай.

За Бъдещите хедхънтъри

Аз лично не познавам някой, чиято детска мечта е била да стане хедхънтър, но познавам доста хора, за които това звучи интересно, мистично, предизвикателно и като определено изкусителна алтернатива на определен етап от тяхната кариера.

Интересното е че няма типично образование или професия , които да са предпоставка за бъдещ хедхънтър. По скоро общото е типа личност или характер, които правят един човек добър хедхънтър.

Петте най-важни умения/характеристики , според доклад на AESC*, който цитира 139 хедхънтинг консултанта от 45 фирми, които правят един консултант добър са:

- Комуникационни умения – 69%
- Междупличностни умения – 60%
- Почтеност – 58%
- Продажбени умения – 51%
- Постоянство – 47%

В същия доклад се посочва че само 10% от хедхънтърите са станали такива веднага след университета. Останалите идват директно от бизнеса по следния начин:

- Маркетинг и Продажби – 16%
- Човешки Ресурси – 11%
- Корпоративен Мениджмънт – 10%
- Друга консултантска дейност – 10%
- Банки и финанси – 10%
- Обикновен подбор – 9%

Грешно се смята че този бизнес е „HR“-ски, той е по скоро консултантски бизнес свързан с изграждане на взаимоотношения, нетуъркинг и продаване на: идея, работа, кандидати и себе си. Исторически погледнато на тази работа са постъпвали хора към средата или края на своята технократска кариера и които са имали шанса да изградят добри контакти и познания в своята област. Но напоследък към хедхънтинг общността се присъединяват все повече млади хора с хъс, енергия и с умения да изградят контакти и бързо усвояват бизнес материя, които избират тази професия, не само поради факта, че е доста добре заплатена, а и поради това, че имат шанса бързо да „влязат в по-горна лига“, да бъдат приемани като „равни“ на топ-мениджъри с огромен управленски и житейски опит и да учат от тях по една доста „ускорена“ програма.

04.02.2007

София

Милен Иванов*

Авторът е управляващ съдружник в JordanSheppard Executive Search, за Балканите и с над 5 години опит като хедхънтър на топ управленско ниво.

- 1.<http://finance.yahoo.com/>
- 2.<http://www.aesc.org/article/industrynews>
- 3.http://www.aesc.org/_downloads/reports/200409/nextgeneration.pdf
- 4.<http://www.cfo.com/article.cfm/10553203?f=search>
5. *Headhunters and How to Use Them: A Guide for Organisations and Individuals (Economist Series) (Hardcover)* by Nancy Garrison Jenn (Author)