

Lov na manažérov. Čo robiť, keď sa vám ozve lovec mozgov

Headhunter musí byť mix detektíva, umelca a tvrdého obchodníka

Tomáš Nejedlý



Kandidát mal 38 rokov. Príliš mladý na túto pozíciu a vedel to. Sluchy si takmer nepoznatelne prifarbil do siva. Už som to videl. Už som videl všetko. Videl som kandidátov s kriedou vo vrecku, aby mali čo najsuchšie podanie ruky. Do poznámok k pohovoru som si poznačil: Motivovaný. Zameraný na výsledky...

Tieto slová vložil nórske spisovateľ Jo Nesbø do úst svojho knižného hrdinu Rogera Browna. Príbeh sebavedomého a ambiciózneho headhuntera s názvom Lovci mozgov sa predal vo viac než tridsiatich miliónoch výtlačkov, jeho autor ním získal svetovú slávu.

No koľko pravdy a koľko fantázie vložil do fiktívnej postavy?

Koho hľadajú

„Samozrejme, je to veľmi pritiaľnuté za vlasy. Tento spôsob manipulácie, keď sa so svojimi kandidátmi hrá ako mačka s myšou, by mu v skutočnosti dlho nevydržal,“ tvrdí Silvia Kotúčková, ktorá sa v oblasti executive search, teda hľadania ľudí metódou priameho oslovenia, pohybuje takmer dve dekády. Konzultantka spoločnosti Matt Consulting patrí na Slovensku medzi najskúsenejších headhunterov. Tvrdí, že kľúčom k úspechu v tomto

biznise je dlhodobá budovaná dôvera, prax a reputácia.

Takmer každá spoločnosť skôr či neskôr narazí na potrebu získať do svojich služieb nového riaditeľa či úzko špecializovaného odborníka, ktorých je na trhu práce nedostatok. Miesto môže obsadiť nástupcom zvnútra firmy. Ak však takého nemá, hľadanie musí zveriť vlastným personalistom, náborovej agentúre alebo - špecialistom na priame oslovenie.

Prakticky výlučne metódou priameho oslovenia sa obsadzujú pozície na najvyšších priečkach firemnej exekutívy. Dôvodom je snaha firmy utajiť pripravovanú výmenu na mana-

žerskom poste. „V prostredí silnej konkurencie by to mohlo ohroziť biznis spoločnosti, ktorá hľadá nové vedenie,“ hovorí S. Kotúčová. Klienti a obchodní partneri sa môžu zlaknúť, či biznis pôjde tak dobre ako s pôvodným vedením.

Ďalší dôvod je podľa nej to, že topmanažéri a žiadani špecialisti nesledujú voľné miesta na kariérnych portáloch. Uverejnením inzerátu na Profesii by firma dosiahla skôr nálet desiatok inzerátov irelevantných kandidátov. Inokedy je diskretnosť potrebná, pretože sa pozícia obsadzuje pre nespokojnosť s výsledkami súčasného topmanažéra a po presiaknutí tejto informácie by stratil motiváciu.

Kľúčový argument headhunterov je však iný. Firma môže získať inzerátom alebo angažovaním recruitmentovej agentúry dobrého kandidáta, ale nie toho najlepšieho na trhu. Tí sú obsadení, pracujú a plnia ciele svojho zamestnávateľa. O zmenu nejavia záujem. Talent a know-how executive search konzultantov spočíva práve v schopnosti poznať a oslovit najlepších ľudí na trhu a získať ich pre zmenu pracovnej pozície.

Ako to funguje

Účasť na večierkoch či vernisážach, ktoré obľuboval Nesbov knižný hrdina, je skôr okrajovou časťou práce headhuntera. Byť v kontakte s topmanažérmi, hýbať sa v ich spoločnosti a nasávať informácie o prestupoch, pripravovaných zmenách a voľných pozíciách je dôležitá príprava. Kto ju má, má výhodu. No skutočná práca príde so zadaním od klienta.

Keď firma osloví executive search spoločnosť, určí hľadanú pozíciu a segment trhu. Príklad: výrobný riaditeľ z oblasti automotive - kovovýroba. Firma špecifikuje krajinu pôvodu, cudzie jazyky, roky praxe, štýl riadenia, prípadne ďalšie špecifiká, aby nebol záber príliš široký. „Úlohou konzultanta je oslovit všetkých špecialistov, ktorí na trhu danej pozícii vyhovujú. Ide preto o výrazne náročnejší aj nákladnejší postup ako bežný databázový výber, keď agentúra hľadá požadované kritériá len u ľudí, ktorých má v databáze,“ hovorí executive search konzultantka Luba Urbínová zo spoločnosti Lifework.

Zhruba do týždňa konzultant vytvorí cieľový zoznam spoločností, z ktorých sa budú kandidáti oslovovať (target list), a upresní si s klientom, o ktoré má záujem. Ďalšie dva týždne až mesiac potom pracuje na zostavení širšieho zoznamu, na ktorom sú k vybraným spoločnostiam a pozíciám priradené konkrétne mená a spätná väzba z ich oslovenia (long list). Nasleduje fáza pohovorov na strane executive search spoločnosti, z ktorých headhunter vyberie najrelevantnejších kandidátov na predstavenie klientovi (short list).

Až do tejto úrovne zvyčajne oslovený kandidát nevie názov firmy, do ktorej by mal nastúpiť, len všeobecné informácie. Diskretnosť



„Túto prácu nedokáže urobiť junior s dvojročnými skúsenosťami a so zoznamom mien z LinkedIn,“ hovorí o headhuntingu Ladislava Molnárová z Amrop Slovakia.

požaduje aj druhá strana, keďže záujem o pozíciu by mohol viesť k zhoršeniu vzťahov na súčasnom pracovisku.

Umenie komunikácie

Oslovit topmanažerov je umenie, obchod aj detektívna práca v jednom. Dobrý headhunter chce kandidáta oslovit osobne alebo telefonicky, aby využil osobný šarm, kúzlo hlasu a reagoval podľa reakcie kandidáta. Oslovenie musí byť osobné a šité na mieru, bez toho pravdepodobnosť ďalšej komunikácie prudko klesá. „Počula som vašu prednášku a zaujala ma - každého poteší, keď poznáte a pochváľte jeho prácu a výsledky, vystúpenia na konferenciách či v médiách, dá vám šancu, otvorí sa a začne komunikovať,“ vysvetľuje S. Kotúčová. Tento prístup však kladie veľké nároky na prehľad a skúsenosti konzultanta.

„Nikdy netelefonujem bez podrobného skriptu, v ktorom mám poznačené, čo poviem, pretože každá chyba sa počíta a od prvých pár sekúnd závisí, či kandidát telefón zloží alebo nezloží,“ hovorí L. Urbínová. Ďalším spojencom headhuntera je prirodzená ľudská zvedavosť. Aj ľudia, ktorí nepremýš-

lajú nad zmenou, sa zväčša chcú dozvedieť viac o ponúkanom mieste a privolia na osobné stretnutie.

Telefonický kontakt však treba najprv nadviazať. Čísla mobilov na najvyššie poschodia firemnej exekutívy sú ťažko dostupné, pevné linky zase strážia zamestnanci firmy, ktorí rozhodne nemajú záujem pomáhať headhunterom. Ak chce lovec mozgov uspieť a predložiť klientovi kompletný prehľad o trhu, musí vynaložiť veľkú dávku kreativity, trpezlivosti a vytrvalosti.

Obľúbeným trikom headhunterov sú konferencie. Pod zámienkou pozvania na odborné podujatie sa dajú získať priame kontakty aj u asistentiek, ktoré by inak nespupracovali. V následnej komunikácii s kandidátom treba ísť okamžite s pravdou von, pretože dôvera je pre ďalší úspech nevyhnutná.

Potrebné zručnosti školia aj špecializované agentúry, no pre správny cit a úroveň komunikácie je potrebný talent, prehľad a roky praxe. Čím vyššia a seniornejšia pozícia, tým skúsenejší a seniornejší musí byť

konzultant, ktorý s manažerom komunikuje. „Od začiatku do konca sa vzťah s kandidátom pestuje, udržiava a motivuje na ďalšie kroky, preto túto prácu nedokáže urobiť HR junior s dvojročnými skúsenosťami a so zoznamom mien z LinkedIn,“ vysvetľuje Ladislava Molnárová, partnerka executive search spoločnosti Amrop Slovakia.

Dôkladné testovanie

Keď kandidát prejaví záujem o rokovanie s budúci zamestnávateľom, jeho pocity sa môžu výrazne zmeniť. Menej skúsení ľudia si až v tomto okamihu uvedomia, že pre headhuntera nie sú klientom. „Malo by byť od začiatku jasné, že executive search konzultant pracuje ako predĺžená ruka hľadajúcej firmy, snaží sa nájsť najlepšie dostupné riešenie na trhu práce a na konci môže vybrať len jedného kandidáta z viacerých,“ hovorí Sune Christensen, riaditeľ slovenskej pobočky nadnárodnej executive search siete Pedersen & Partners.

Headhunteri nie sú kariérni poradcovia, ktorí radi kandidátom len pre ich dobro, ale predovšetkým pracujú pre firmu za odmenu. Ich cieľom je najlepší možný kandidát pre

Ludské zdroje

klienta a jeho spokojnosť. S tým súvisí ďalší postup – testovanie uchádzača.

Skúsený headhunter je zväčša výborný psychológ a podobne ako Roger Brown dokáže už na neformálnom stretnutí na káve zistiť o kandidátovi množstvo informácií. To však nestačí. Ak má mať klient istotu, že miesto obsadí vynikajúcim odborníkom, na rade sú dôkladné testy.

Najmä veľké executive search spoločnosti robia niekoľko kôl pohovorov, ktorých súčasťou môžu byť online aj osobné testy kandidáta, účasť na hodnotiacom centre či riešenie prípadových štúdií. Testuje sa interakcia s tímom, líderstvo, osobnostné črty... Možností je veľmi veľa.

„Treba si uvedomiť, že klient musí mať istotu že kandidát je na danú pozíciu vhodný. Aj pre kandidáta je výstup z testov cenná informácia, pretože nikto nie je stopercentný a treba to vnímať ako rozvojový nástroj a informáciu, v akom smere by sa mohol ďalej rozvíjať,“ hovorí S. Christiansen. Bratislavská pobočka Pedersen & Partners hodnotí svojich kandidátov vždy najmenej dvoma hodnotiteľmi bez ohľadu na to, aké testy čakajú kandidáta u klienta.

Môže ísť o večeru s vedením spoločnosti, obed s budúcim tímom či stretnutie s dodávateľskou agentúrou, kde kandidát musí zareagovať a ukázať svoje schopnosti. „Keď náš klient hľadal nového šéfa marketingovej komunikácie, kandidátka sa zúčastnila aj na rokovaní marketingového tímu s reklamnou agentúrou, ktorá zabezpečovala výrobu televízneho spotu a jeho nasadenie v médiách. Spoločne posudzovali storyboardy a kandidátka namietala, že predstavený príbeh nedostatočne korešponduje s emóciou, ktorú sa firma snaží komunikovať. Tím je dal za pravdu,“ spomína L. Molnárová z Amrop Slovakia.

Ďalšou súčasťou služby pre klienta sú referencie. Executive search konzultant oslovuje kandidátových priamych nadriadených, kolegov, obchodných partnerov aj podriadených v bývalých firmách. Cieľom je získať takzvaný 360-stupňový pohľad na jeho osobnosť, vzťahy, schopnosti, zručnosti a výsledky.

No ani na konci štyroch úspešných kôl pohovorov a po splnení všetkých podmienok nemusí byť miesto isté. „Stalo sa nám, že kandidát a vedenie firmy sa rozišli v pohľade na fungovanie firmy. Kandidát riadil štyristo ľudí v retaile a bol zvyknutý byť na ľudí tvrdý a vyžadovať plnenie plánu, kým klient mal väčšiu internú kultúru, hľadal koučingový štýl riadenia a vyhodnotil to tak, že nástupom tohto kandidáta by riskoval masívny odchod ľudí,“ hovorí S. Kotúčová.

Cena headhuntera

Služby executive search agentúry stoja bežne tri mesačné platy na obsadzovanej pozícii. V prípade náročnejších pozícií je to až do

deväť platov. Odmena sa počíta z ročného príjmu, keďže veľká časť odmeny topmanažérov pozostáva z rôznych finančných bonusov a benefitov. Výdavky na letenky, cestovanie zo zahraničia a ubytovanie kandidátov zväčša znáša klient.

Súčasťou zmluvy zvyčajne býva aj garancia, že ak kandidát počas roka odíde alebo skončí pre nespokojnosť vlastníka s výkonomi, tak je executive search agentúra povinná vyhľadať klientovi nového kandidáta v cene pôvodného kontraktu. Neplatí to v prípadoch, keď firma nespĺnila podmienky, pre ktoré kandidát zmenil džob. Celý proces až po finálny výber kandidáta môže trvať tri až deväť mesiacov. Ak sa vhodný kandidát nenájde, rozšíri sa výber.

Nielen manažéri

Nedostatok kvalifikovaných ľudí na trhu práce spôsobil, že firmy často oslovujú executive search spoločnosti aj so žiadosťou o nájdenie špecialistov a povolání, ktoré nemajú manažérske postavenie. „Inzercia nefunguje, takže chodia za nami a žiadajú nás o pomoc s oslovením určitého výseku pracovného trhu. Žiadani sú napríklad optickí inžinieri, vedúci mzdovej účtárne, PR manažéri, ktorí boli kedysi bežne dostupní cez Profesiu,“ hovorí L. Molnárová.

„Nie som fanúšik executive search metó-



Ani štyri kolá pohovorov nemusia byť záruka. „Stalo sa nám, že kandidát a vedenie firmy sa rozišli v pohľade na fungovanie firmy,“ spomína Silvia Kotúčová zo spoločnosti Matt Consulting.

„Výstup z testov je cenná informácia pre klienta aj pre kandidáta.“

Sune Christiansen,
Pedersen & Partners



dy, firmy by mali mať vybudovanú takú značku zamestnávateľa, aby dokázali miesto obsadzovať bez externej pomoci,“ tvrdí personalista technologickej spoločnosti GA Drilling Martin Detvaj. V istom momente sa však táto firma dostala do situácie, keď si nevedela poradiť bez zapojenia špecialistov na priame oslovenie.

Cieľom boli odborníci z olejárskeho a ťažobného priemyslu v Spojenom kráľovstve. „Cez expertné vyhľadávanie na sociálnej sieti LinkedIn sme našli a oslovi-

li tristo konkrétnych odborníkov, no späť sa ozvalo len pár a pre firmu sme získali jedného,“ hovorí M. Detvaj.

Po konzultácii s Britom, ktorého sa takto podarilo získať, firma oslovila tri executive search firmy s najlepšimi referenciami v okolí Bristolu, ktorý je centrom tohto priemyslu v Spojenom kráľovstve. „Poznajú lokálny trh, vedia, kto vyhovuje zadaniu a kto je naklonený zmene,“ hovorí M. Detvaj. Zafungovala tiež britská pobočka, ktorú firma založila, aby oslovení odborníci nemali pocit, že zmenou práce opustia domov v prospech neznámej východoeurópskej krajiny. Vďaka headhunterom získal GA Drilling short list dvadsiatich ľudí a štyroch nových kolegov.

Hoci sociálna sieť LinkedIn priniesla do hľadania ľudských zdrojov nový vietor a umožnila firmám priamy kontakt na tisíce ľudí, nestačí to. „LinkedIn možno uľahčil hľadanie nových pracovníkov na úkor recruitingových agentúr, ale nie v oblasti executive search,“ hovorí personalista so špecializáciou na LinkedIn Ivana Brutenič.

Mnohí ľudia nemajú na tejto sieti profil napríklad preto, že nechcú byť aktuálne kontaktovaní alebo viditeľní pre trh. Nepozerajú si pracovné inzeráty či e-mailové ponuky a osloviť ich dokáže len priame a osobné oslovenie. Len talentovaný headhunter ich nalomí a nasadí im chrobáka do hlavy, aby začali premýšľať nad zmenou práce.

Slovenskí Rogerovia Brownovia aktuálne najviac hľadajú ľudí, ktorí majú firmy pripraviť a previesť zmenami, ktoré priniesli nové technológie – takže v kurze sú change a transformation manažéri, experti na sociálne médiá, digitálni a technologicke riaditelia či odborníci na e-commerce. „Viac ako vedomosti a konkrétne zručnosti sú žiadané vlastnosti ako kreativita, adaptabilita, schopnosť spolupráce a motivácie, schopnosť viesť, inšpirovať a rozvíjať druhých, intuícia, emocionálna inteligencia, zvedavosť či schopnosť rýchlo sa prispôbiť zmenám,“ uzatvára L. Molnárová.