

# Headhunteři jsou drazí a nevyplatí se nám!

Proč platit za něco předem? Otázka naznačuje, že společnosti platí za vyhledání nového zaměstnance. To je ale nesprávné uvažování. Ve skutečnosti platí za kvalitu a dostupnost zdrojů, z nichž lze zaměstnance vybrat. Finanční závazek předem nebo žádný... zde spočívá rozdíl těchto služeb v procesu vyhledávání, angažovanosti agentury a kvality zdroje, odkud kandidáti pocházejí.

## Personální agentury

Bez platby předem nemá personální agentura jistotu, že za své služby dostane zaplacení. Tato metoda vyhledávání zaměstnanců je tedy hrou čísel, kdy míra úspěšnosti značně závisí na faktorech, které agentura nemůže ovlivnit. Vzhledem k tomu, že nemají záruku odměny za odvedenou práci, nemohou si personální agentury dovést nasazení pro klienta srovnatelné s headhunterem nebo věnovat více času práci na jedné pozici. V souvislosti s tím, že personální agentury nepožadují platbu předem, je jedna pozice často zadána více dodavatelům. Vzniká tak konkurenční prostředí, v němž jsou většinou oslovení identičtí „aktivní“ kandidáti, tj. ti, kteří rozesílají svá CV do agentur nebo je dávají na pracovní portály. Cílem tak není najít nejlepšího kandidáta, ale být první, kdo doporučí kandidáta, k němuž mají stejný snadný přístup i konkurenční agentury. To ovšem není chybou agentur samotných, ale často přístupem klienta, který raději zadá pozici více agenturám, než aby si vytvořil dlouhodobý vztah se spolehlivým dodavatelem.

Logické obavy, že nebude prvním, kdo objeví dostupného kandidáta, nedovolují agenturám zaměřit se na jejich kvalitu. Tento přístup nemůže pokrýt zdroj talentovaných „pasivních“ kandidátů, těch, kteří jsou zaměstnaní, nebo nejsou, ale nevystavují svá CV na internetu, ani je nezasílají do personálních agentur. Vzhledem k tomu, že agentura primárně čerpá ze své databáze a inzerce, šance na doporučení toho nejlepšího kandidáta na trhu se zmenšuje. Konzultanti v agenturách bývají často mladí a nezkušení:

Většina HR manažerů a lidí pohybujících se v byznysu ví, že headhunting je většinou využíván pro obsazování pozic ve středním a vyšším managementu. Přesto jsou i ty zadávány personálními agenturám. Jedním z důvodů je, že v našem regionu nemá headhunting dlouhou tradici, bývá proto mylně chápán a zahrnován do kategorie personálních agentur.

Může se zdát, že rozdíl mezi personální agenturou a headhunterem je jen otázkou toho, jak se za službu platí. Zatímco personální agentura má nárok na odměnu poté, co společnost zaměstná jí doporučeného kandidáta, headhunter dostává část poplatku před tím, než se začne vyhledáváním vhodných kandidátů zabývat.

Dobře fungující personální agentura poskytuje efektivní služby a šetří čas personálního oddělení klienta. Klient je odborníkem na svůj core business a vedení firmy někdy může považovat nábor za cosi okrajového. HR manažer sám nebo se svým týmem stráví nábořem mnoho dní a ne vždy je výsledek uspokojivý. Naopak personální agentura dokáže díky průběžnému budování databáze kandidátů téměř okamžitě dodat potřebný profil zaměstnance. Pro klienta bývají náročné i masivní náboře – najít například do call centra stovku vyhovujících osob většinou znamená najít a postupně vyloučit až 400 zájemců. Stává se, že personálista je pak na dva týdny zahlcen kandidáty, kteří buď nemají ten správný profil, nebo si přijdou jen pro razítko a o práci nemají zájem; ztratí tak dva týdny času, aby obsadil jednu pozici.

## Dobrá práce agentury

Po analýze požadavků agentura provede předvýběr a představí firmě ty nejlepší, kteří splňují požadavky: organizuje výběrové řízení pro zadané pozice, pracuje s kandidáty ve své databázi, na vlastní náklady vybrané pozice inzeruje a hledá neúčinnější cesty k vyhledání vhodných osob. Třídí došlé životopisy, provádí telefonický pre-screening a vybírá pouze ty odpovídající, z nichž každý se musí nejprve setkat s konzultantem, který zhodnotí jeho předpoklady na danou pozici. Profily vybraných kandidátů dostane klient k posouzení a sám určí, které pozve na pohovor. Dobrá práce agentury znamená, že doporučených kandidátů je kolem pěti a jsou skutečně relevantní.

## Kdy je vhodná agentura a kdy headhunter?

Přestože může být cena za vyhledání kandidáta pomocí headhuntingu výrazně dražší, je tato metoda vhodná pro vysoké manažerské pozice, kde je trh malý a počet kandidátů omezený. Často se jedná se o pozice, které nechce klient veřejně inzerovat a je potřeba postupovat maximálně diskrétně.

Na rozdíl od headhunterských firem nepožadují agentury většinou platbu předem; jsou odměňovány výhradně za úspěšné vyhledání kandidáta, který nastoupí. Personálista ve firmě se ale musí zamyslet, zda je použití této metody vhodné pro obsazení „jeho“ konkrétní pozice na úrovni středního managementu. Většinou je zcela dostačující se obrátit na konzultanta agentury, který se na daný obor specializuje, má přehled o pohybu na trhu a je schopen představit vhodné kandidáty z databáze.

# Opravdu?

pohovor s nimi může být pro zkušeného manažera přinejmenším rozpačitý. To pak může negativně ovlivnit i pověst zaměstnavatele, který manažerskou pozici takové agentuře zadal.

## Headhunting

Narozdíl od personální agentury navazuje headhuntingová firma s klientem poradensko-partnerský vztah, který je zaměřen na strategii a proces výběru těch nejlepších manažerů. Platba předem garantuje vysoké nasazení, plnou kontrolu ze strany klienta a právo požadovat ty nejlepší výsledky. Headhuntingová firma vyčlení tým konzultantů jen pro danou pozici, definuje termíny celého procesu a plně využije síť svých kontaktů. Bez těchto předpokladů nelze provést dostatečný průzkum trhu, aby se podařilo identifikovat ty nejlepší. Hlavním důvodem je, že kvalitní kandidáti většinou práci aktivně nehledají.

Jako v jiných konzultačně-partnerských vztazích, je investice energie a zdrojů, které musí headhunter do projektu vložit, bez garance platby nemožná. Jen tak si může dovolit investovat čas a snahu k vyhledání těch skutečně nejlepších.

Personální agentury obsazují pozice. Headhunteři přinášejí ty nejlepší talenty na trhu. Personální agentury mají se společnostmi taktické vztahy. Headhunteři mají s klienty strategická partnerství. S headhuntery spolupracují instituce, které kladou důraz na kvalitní personální řešení. Přímé vyhledávání je totiž jedinou cestou, jak obsadit strategické pozice bez kompromisu. Personální agentura je dobrým řešením pro pozice, které vyžadují dostupné a jednoduše nahraditelné kandidáty. Ovšem při průměrném rozmezí odměny agentur ve výši 20-25 % ročního příjmu kandidáta, zůstává otázkou, proč některé společnosti při obsazování klíčových pozic dají přednost tomuto řešení před headhunterem, jehož odměna se pohybuje kolem 30 %.

David Krajiček  
Krajiček&Associates

## David Krajiček



*před založením headhuntingové firmy pracoval jako Executive Recruiter pro konzultační společnost v kalifornském Los Angeles. Po čtyřech letech účasti na projektech pro firmy jako Paramount, Disney, Yamaha MC nebo Capital Group se rozhodl osamostatnit a zaměřit se na český trh. V minulosti se věnoval řízení obchodu a marketingu v několika mezinárodních společnostech. Hovoří anglicky, francouzsky a srbsky.*

Setkáváme se s tím, že si HR manažeři postěžují, že spolupracují s pěti agenturami a žádá nepracuje podle jejich představ. Prezentovaní kandidáti nesplňují požadavky, nejsou dostatečně prověřeni, „zpohovorováni“ a otestováni, přichází jich mnoho atd. Otázkou ovšem je, zda si firma nastavila spolupráci s agenturami správně. Tím, že jich osloví řadu, nutí je k co nejrychlejší reakci a vychová si z nich přeposíláče CV z „jobsů“. Efektivnější je najít si mezi konzultanty agentur jednoho partnera, který potřebám klienta rozumí a je schopen nabídnout mu adekvátní servis. Tím, že se bude moci kandidátovi věnovat důkladně, udělá za klienta více práce, než několik agentur najednou.

Na inzeráty na veřejných portálech odpovídá stále více lidí; s nezaměstnaností roste také irelevantnost reagujících kandidátů. Kvalifikovaných kandidátů se naopak nedostává: měnit místo představuje riziko spojené se zkušební dobou, a vyjednávat o platu a benefitech je také obtížnější. Dobrý konzultant pasivně nečeká, až mu někdo pošle životopis, ale sám hledá. Roste význam budování sítě kontaktů, využívání neformálních zdrojů, sledování pohybů na trhu a aktivního oslovování kandidátů tam, kde se cílová skupina sdružuje. Nelze opomenout ani roli sociálních sítí. Je náročné naučit se s nimi pracovat a využít jich při budování databáze, ovšem jako zdroj kandidátů, které „klasickými“ cestami neoslovíme, jsou zásadní. Právě těmto zdrojům věnují agentury čas, který HR ve firmě použije lépe na jiné aktivity. Jsou pak schopny nabídnout dobré kandidáty, aniž by klient platil za službu zbytečně vyšší částku a navíc předem.

Eva Jančaříková  
Manpower Professional

## Eva Jančaříková



*vystudovala VŠE v Praze. Základní pracovní zkušenost získala v české pobočce německého koncernu BASF AG, kde pracovala 15 let. V manažerské pozici postupně vedla i zahraniční týmy a mezinárodní projekty. Ve společnosti Manpower pracuje od roku 2007. V divizi Manpower Professional pracovala jako konzultant, později jako Branch Manager pražské pobočky a metodická podpora pobočky v Bratislavě. V roce 2010 zodpovídá za vedení Manpower Professional, divize Manpower zaměřené na obsazování pozic ve středním a vyšším managementu v ČR a SR.*