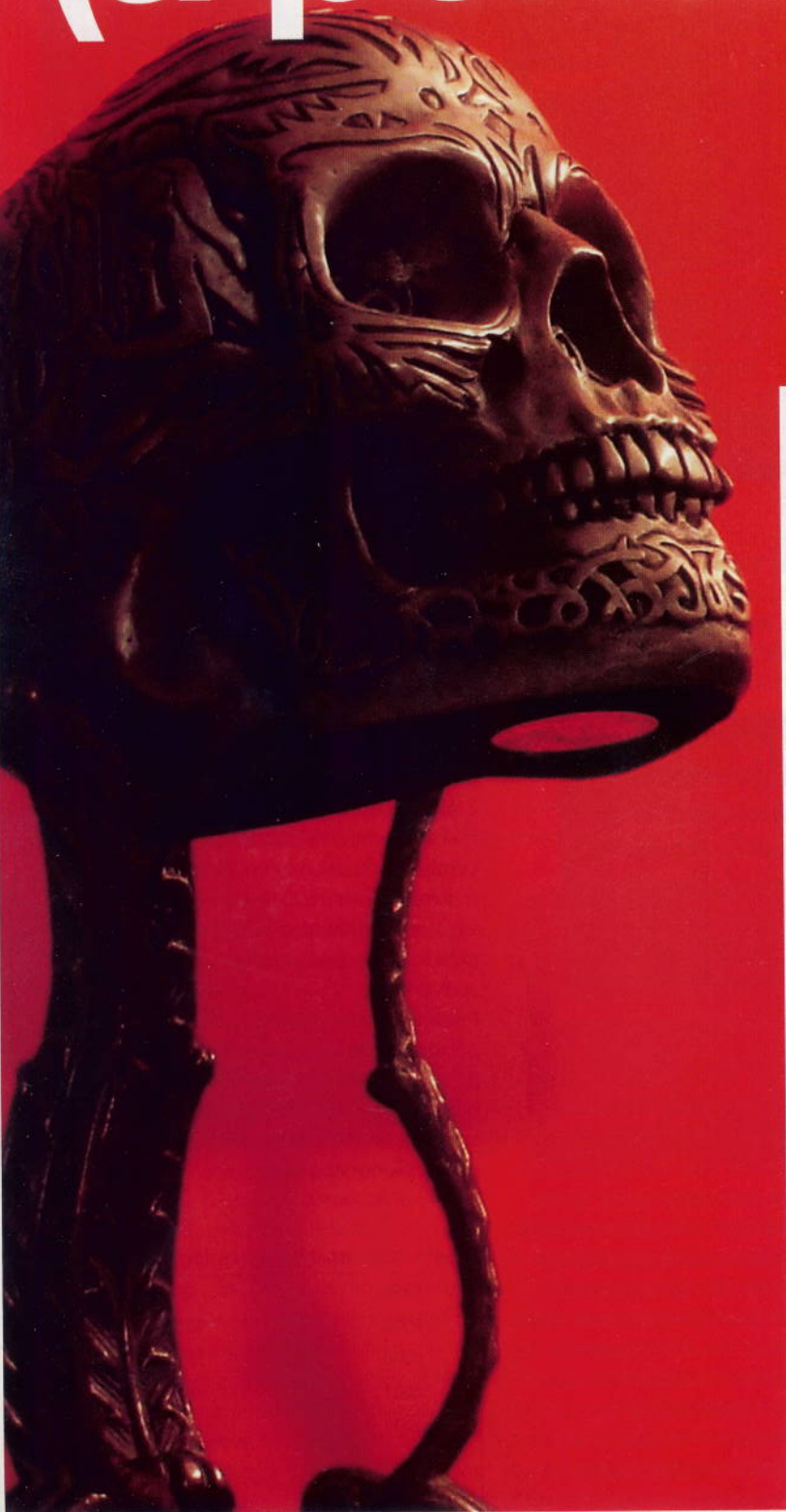


Lovci mozků (a peněz)



**ZAVOLAL VÁM NEZNÁMÝ
HLAS A NABÍDL
PRACOVNÍ SCHŮZKU?
NEODMÍTEJTE! MOŽNÁ
VÁS ČEKÁ JEŠTĚ
LEPŠÍ BUDOUCNOST,
NEŽ O JAKÉ JSTE
SNILI. ZŘEJMĚ SI
VÁS VYTIPOVAL
HEADHUNTER, KTERÝ
HLEDÁ ŠPIČKOVÉ
ODBORNÍKY ČI
TOP MANAŽERY NA
VRCHOLNÉ POSTY A ZA
SKVĚLÝCH PODMÍNEK!**

Person
bí na č
dokáž
posty
mana
se i k
v hea
ti, kte
bezvý

Hled

Podle
do p
přibli
ně ol
a roz
kate
vyhle
nov
„My
post
nebo
jinou
vyvé
Jug

rele
trh
se
me
atr
Le
Co
oc
ne
tín
ta
zc
pr
da
m
op
sl
p
p
o
m
a
o
„
s
Z

Personálních agentur různého typu působí na českém trhu hodně, ale jen ty „nej“ dokážou pro klienty najít adepty na nejvyšší posty – na místa špičkových odborníků, top manažerů, generálních ředitelů. V tu chvíli se i konzultant mění, alespoň příležitostně, v headhuntera. Pak ovšem existují osobnosti, které jsou za headhuntery považovány bezvýhradně, dokonce i konkurencí...

Hledáme, nepřetahujeme

Podle Jana Bubeníka z Bubeník Partners (co do počtu lidí malá firma, ale ročně zvládne přibližně třicet projektů, zabývá se výhradně obsazováním adeptů na posty nejvyšší a rozhodně patří do posledně jmenované kategorie) se headhuntingem míní přímé vyhledávání, oslovení a nábor předem definovaných a posléze vybraných kandidátů. „My kandidátům prezentujeme příležitost postoupit v kariéře většinou o kousek dál nebo se naučit nové věci, ale také nabízíme jinou kulturu. Čechy, Poláky či Slováky často vyvážíme do Ruska, na Ukrajinu, do bývalé Jugoslávie, Rakouska. Doma totiž narazí

ní a hodnotami ve firmě uspějí, jaké sama považuje za úspěšné, efektivní. Firma musí chtít kandidáta, kandidát musí chtít firmu a příležitost, kterou mu nabízí. Snažíme se, aby člověk odcházel slušně, aby neutíkal od rozdělané práce. Pokud to totiž udělal jednou, možná to pak udělá i u našeho klienta.“ Podle Hany Navarové, která s vyhledáváním špičkových odborníků začala už v roce 1991 a stala se prvním českým konzultantem ve službách společnosti Neumann, prvopočátky byly se současnou situací nesrovnatelné. Nejdříve přicházely s požadavky velké mezinárodní firmy, které nevěděly, jak najít

„Ze zlata, které je na našem zdejším i mezinárodním trhu k dispozici, hledáme to s nejvíce karáty.“

Co, s kým nebo pro koho...

Peníze? Kariéra? Jméno firmy? Různé jsou zkušenosti českých headhunterů s nejzávažnějšími argumenty, které mají adepta na vysoký post přesvědčit, že to, co bude, je lepší než to, co je. Jan Bubeník říká: „Záleží na osobní preferenci každého, ale také na rodinné či životní situaci. U oslovené osoby s dětmi na vysoké škole a hypotékou bude mít „za kolik“ větší váhu než to, že má firma trochu horší reputaci a budete mít méně přijatelného šéfa... Od určité výše stávajícího příjmu už ale peníze nejsou prvořadé. My se zaměřujeme na špičkové posty, a tak se může stát, že nabídka „za práci v Rusku čtyřikrát tolik, jako máte dnes“, nechá člověka chladným, ale ná „dvakrát tolik, co máte dnes, ovšem v Německu“, už zareaguje.“

Hana Navarová se domnívá, že jméno firmy nehraje v našich podmínkách tak zásadní roli jako v jiných zemích, například v Japonsku. Ale ani peníze nejsou často hlavním motivačním faktorem, jelikož jde většinou o lidi, kteří už mají plat na vysoké úrovni. Spíše zaujme celý balíček nabídky, manažeři berou nabízené



relativně rychle na takzvaný skleněný strop, trh jim už dál nedovolí růst.“ Zjednodušeně se pokusil Bubeník vysvětlit náplň své práce mamince: „Je to něco mezi firemním psychologem a židovskou dohazovačkou...“ Leo Dittmann ze společnosti Dittmann Consulting sice pro klienty získává špičkové odborníky, za „lovce mozků“ či hlav se však nepovažuje. Podle něj je práce vyjádřena tímto výrazem zúženě vnímána jako přetažení osoby z firmy do firmy, bez pocitu zodpovědnosti za správnost řešení, následků pro klienta, kandidáta a i firmu, odkud kandidát přechází. A také poznamenává: „Nedomnívám se, že by měl někdo živnostenské oprávnění přímo na headhunting.“ S poslední větou Jan Bubeník souhlasí: „Pro naši práci používáme v češtině výraz personální poradenství, v angličtině executive search čili opravdu přímé vyhledávání. Jako společnost musíme mít oprávnění od ministerstva práce a sociálních věcí.“ Slova o pouhém přetažení osoby z firmy do firmy však striktně odmítá: „Pro klienty, pro něž pracujete, se musíte stát důvěryhodným poradcem a partnerem. Zjistit, jací lidé, s jakými parametry chová-

vhodné zaměstnance ze zdejších zdrojů. Situace se změnila, ale například umění číst mezi řádky životopisu je nadále užitečné... Na rozdíl od minulosti už dnes ovšem dokážou klienti lépe specifikovat nároky na hledaného odborníka, zadání jsou konkrétnější, očekávání realističtější. V personálních útvarech sedí často lidé, kteří sami mají zkušenosti z působení v personálně poradenské agentuře.

Experti hledají experty

„Ze zlata, které je na zdejším a mezinárodním trhu k dispozici, hledáme to s nejvíce karáty,“ dopustil se poezie charakterizující práci hledačů žádaných špiček Leo Dittmann. Skutečnost, vyjadřující situaci kolem „dostatku karátů“, je už prozaičtější. Podle Aleše Křížka ze společnosti Robert Half International jsou od loňska stále vzácnější kvalitní odborníci zejména v oblasti informačních technologií, letos se nedostává finančních specialistů, účetních, ale ani obchodníků. Hana Navarová souhlasí: „Chyběj například specialisté, kteří umějí s počítačovým systémem běžným v USA či v Japonsku, s evropským však nikoli.“

místo jako výzvu vstoupit do něčeho nového, nepoznaného. Leo Dittmann zase považuje finanční stánku za citlivou na straně klienta i kandidáta: „Motivace penězi a jistotami typu finančního zdroje je dnes větší, než byla v minulosti, ale přesto nelze stavět loajalitu nového zaměstnance na základě finančních příslibů, když jeho rozhodující motivací je kupříkladu odborný rozvoj, a ten by mu firma neumožnila.“ Aleš Křížek žádný výrazný vývoj v oblasti motivační nepozoruje. Důležité je, podle jeho zkušeností, jméno firmy i to, co nabízí. Je prostě na headhunterovi, aby posoudil, který typ „argumentu“ bude nejučinnější...

A za kolik

Peníze fungují vždycky. Jako argument jsou opravdu velmi, velmi přesvědčivé... Následující údaje je nutno brát jako špičku ledovce, nikoli jako platy lepších průměrů v daném oboru. Navíc u nejlépe placených manažerů realističtější než měsíční plat je celkový roční příjem, který výrazně ovlivňuje např. podíl na zisku či přidělení firemních akcií. Průzkum německé poradenské agentury Kienbaum ukázal, že zatímco šéf dceřiné společnosti nadnárodní

ho koncernu v Česku ročně vydělá kolem 82 tisíc eur (asi 2,3 milionu korun), jeho německý kolega se může těšit z roční odměny ve výši 258 tisíc eur (asi 7,2 milionu korun). Dlouhodobě nejlépe placeny jsou pozice v top managementu finančních a bankovních institucí. Nejlépe placeným manažerem v ČR je generální ředitel ČEZ Martin Roman, jehož základní plat se pohybuje v částce kolem 25–30 milionů korun ročně. Ředitelé některých firem si vydělávají měsíčně i kolem půl milionu, finanční ředitelé od 90 000 do 250 000 Kč. Na nemanagerských pozicích patří ke špičkovým výdělkům počítačových expertů, advokátů, obchodníků, počítačových a finančních analytiků.

Chci šéfa jenom z Británie...

Ovšem nejen firmy, ale i adepti mají své nároky, některé z nich mohou působit až zábavně. Ze strany kandidáta se může objevit požadavek odpovídajícího postu i pro partnera či partnerku, pro děti pak škola, která se svým zaměřením bude co nejvíce blížit škole dosavadní. Hana Navarová se setkala s případem,

přes telefon a nenápadné navázání kontaktu při golfu zcela vylučuje, jiný uznává neformální nasazení brouka do hlavy kdykoli a kdekoli. Jan Bubeník vyzrazuje jim preferovaný následující postup. Konzultant, neboli headhunter, má jednoho až dva researchery, kteří aktuálně ke každému projektu hledají lidi odpovídající kvalifikačním parametrům, které klient požaduje. Důležitou roli hraje i správné načasování.

Když „ulovíte“ country manažera s ročním platem kolem tří milionů, jednoduchým propočtem vychází „hlava“ za milion.

„Může se stát, že tomu, kdo by byl nejhodnější, v závěru roku dojde tříletý bonus, a tak by přišel o hodně peněz. Další vhodný kandidát změnil práci před třemi měsíci a odejit

trojnásobek měsíční mzdy – ale to spíše u středního managementu, jindy je částka vyjádřena procenty. Konzultanti špičkových agentur, kteří příležitostně využívají Direct Search neboli přímé vyhledávání, přinesou svému zaměstnavateli částku ve výši třiceti i více procent z roční mzdy úspěšně uloveného odborníka. Jan Bubeník objasňuje: „Ve chvíli, kdy podepíšeme smlouvu, nám dává klient základní část honoráře. Další část poté, co přijme námi doporučené adepty k pohovoru. Poslední třetinu obdržíme, když vybraný kandidát akceptuje klientovu nabídku. Obecně je to asi jedna třetina roční kompenzace, tedy celkového ročního příjmu námi nalezeného adepta. To je standard. Jelikož děláme většinou lidi s vysokými příjmy, někdy se dohodneme s klientem na takzvaném stropu nebo na fixním honoráři. V případě, že to dopadne špatně a v takzvané záruční lhůtě adept skončí, musíme vše udělat znovu – a zadarmo.“ Pokud jde o takzvanou záruční lhůtu, liší se podle personální agentury, podle postu, na který se její adept dostal, a samozřejmě na



Jan Bubeník – Bubeník Partners



Hana Navarová – Neumann



Leo Dittmann – Dittmann Consulting



Aleš Křížek – Robert Half International

kdy adept chtěl mimo jiné auto – dvoulitr a šéfa mluvícího výhradně britskou angličtinou čili žádného Holanďana či Američana. Někdy je ovšem ambicióznější okolí než samotný kandidát. Leo Dittmann dává k lepšímu případ, kdy snaha kandidáta získat významnou manažerskou pozici byla výsledkem obrovského tlaku rodiny – on sám měl z případného vítězství v konkurzu a následných povinností hrůzu. „Byl to racionálně uvažující muž s realistickou představou, na co má a na co ne. Dodali jsme mu odvalu, aby na pozici neaspíroval, a poradili, jak to doma podat co nejpřijatelněji.“

Co je nejdůležitější?

Metody vlastního headhuntingu jsou různé a málo veřejné. Podle Jana Bubeníka je nejdůležitější strávit hodně času s klientem při definici projektu – co má nový člověk společnosti dodat, je-li společnost vůbec nastavena organizačně tak, aby člověk, kterého headhunter přivede, měl nástroje, jimiž by splnil očekávané. „I když tam přivedete toho nejlepšího člověka a on nebude mít nástroje, kompetence dělat rozhodnutí – bude to neúspěch...“ Zatímco někdo upřednostňuje první kontakt

ještě nechce...“ V dnešní době není prý těžké připravit seznam jmen na základě parametrů, které headhunter researcherovi zadá. „Pak vytipovanému člověku zavoláme (už přímo headhunter – pozn. red.) na mobilní telefon a velmi stručně – bez uvedení jména klienta – popíšeme příležitost, pro kterou hledáme kandidáta, a poprosíme, jestli by si na nás udělal čas.“ Po pohovorech s kandidáty následuje jejich nejužší výběr. Aleš Křížek doporučuje dva až tři: „Samozřejmě záleží i na tom, jakou pozici máte obsadit. Pokud jde například o daňového specialistu pro střední a východní Evropu, tak pět kandidátů ani neseženete. Navíc při jejich vyšším počtu přenáší agentura část své zodpovědnosti na klienta a to není fér. Ten přece platí za to, že vy mu seženete ty nejlepší, co na trhu jsou.“ Jan Bubeník se domnívá, že nejlepší je varianta, kdy má klient dva, maximálně tři kandidáty – a všichni se mu líbí: „Kdyby je viděl separátně, vybral by si každého.“

Honorář až po strop

A jelikož jde o obsazování odborníků na nejvyšších postech, logické jsou i vysoké odměny pro headhuntery. Někdy je honorář například

smluvním ujednáním. Bývá tedy od tříměsíčních (u středního managementu) přes šestiměsíční a v případě postů nejvyšších dokonce roční... Nakonec trochu matematiky: když „ulovíte“ country manažera s ročním platem kolem tří milionů, jednoduchým propočtem vychází „hlava“ za milion. Takový „úlovek“ se docela vyplatí, že?

Minusy – a minusy...

S rostoucí konkurencí v českých loveckých revírech se objevují některé nekalé praktiky headhunterů i „tzv. headhunterů“. „Přibývá agresivita i neserióznost, například kolují životopisy některých kandidátů, aniž by s tím byli souhlasili,“ stěžuje si Hana Navarová. Ne všichni dodržují pravidlo, že když pracujete pro jednoho klienta, tak nemůžete jeho lidi oslovovat pro klienta jiného. Nebo že nikdy nesmíte oslovit člověka, kterého jste do firmy umístili, i kdyby se časem hodil někam ještě lépe. Za další nešvar, s nímž se také osobně setkal, považuje Jan Bubeník, „holandskou aukci na čest“. To znamená, když si státní firmy najmou „headhuntera“ na to, aby posvětil politickou nominaci člověka,

kteřý opravdu není tím nejlepším a nevhodnějším na daný post. A „headhunter“ se pod to podepíše, ačkoli jde o jeho profesní selhání...

„Problematické je chování některých zahraničních firem, které nerespektují pravidlo diagnostiky, že dotazníky a testy se mají dělat v mateřském jazyce. Když je pak adept pozván do „centrály“ v zahraničí, ač má dobrou komunikační angličtinu či němčinu, při testech osobnostních a inteligenčních, navíc jinak standardizovaných než u nás, to stačit nemusí. A pak dochází k rozpakům hraničícím s nedůvěrou – jak to, že česká agentura ho ohodnotila lépe než náš „korporátní expert“, říká Leo Dittmann.

Někteří headhunteri, v tomto případě spíše konzultanti z méně seriózních agentur, také čelí nařčení, že přijímají zakázky, jejichž cílem je sice přetáhnout experta, ale hlavně destabilizovat konkurenci. Jiní se zase uchylují k představování stínových kandidátů – tedy doplňování „do počtu“. Ale vše se, jak říká Jan Bubeník a další podobně smýšlející poradci či konzultanti, rozkřikne – a znamená to konečnou...

Leo Dittmann považuje za negativní jev také podceňování významu exkluzivní smlouvy s agenturami a naopak, příliš velký důraz na rychlost dodání co nejvíce kandidátů od různých agentur. To nutí často agenturu, která na podobné podmínky přistoupí, nabízet kandidáty z databáze a nesoustředí se na vyhledání nejlepšího adepta. Podle Aleše

Křížka se ovšem exkluzivita také nesmí přeceňovat a souhlasí s ní pouze u nejvyšších pozic. Protože exkluzivita současně znamená menší konkurenci, a kde není konkuren-

ce, není vývoj... Jan Bubeník je jednoznačně pro exkluzivitu: „Neexkluzivně nepracujeme.“ Zvláště na tak malém trhu, jakým je Česká republika, pak může dojít k tomu, že se bude část kandidátů překrývat, a působí velmi nevěrohodně a nekompetentně, když tři různé firmy volají jedné osobě a za stejného klienta. Pak to skončí tím, že se firmy pohádají, komu kandidát patří... „Při exkluzivitě vnímáme, že musíme problém vyřešit, je to naše nedělitelná zodpovědnost. Dává nám to klid na práci, a také nerozmělněnou pozornost klienta. Pakliže to zkazíme, i ta ostuda je jenom naše,“ dodává Jan Bubeník.

Lano pro lanaře

Kolik je u nás headhunterů, se přesně neví. Aleš Křížek připouští, že špičkových určitě nejsou desítky. Rozhodně je jich méně, než to na první dojem vypadá. Protože v jejich případech platí, že „pracují tiše a efektivně“. A jelikož i headhunter je jen člověk, navíc úspěšný a užitečný, také bývá lanařen... „Je to pravda,“ přiznává Hana Navarová. „Zřejmě to v některých případech i vychází, my ve firmě se nabídkou pobavíme – a tím to končí.“ Také Jan Bubeník přiznává: „Zrovna nedávno mi volala jedna globální firma, jestli bych nešel dělat pro jejich pražskou pobočku. Stává se to i kolegům. Je to příjemné posílení sebevědomí. Všeobecně je na naší práci velmi pozitivní, že když lidem zavoláte, většinou je to neurazí, ale naopak – jsou polichoceni.“

Andrea Žbodáková



Metody
vlastního
headhuntingu
jsou různé
a málo veřejné.

Desatero profesionálního headhuttera



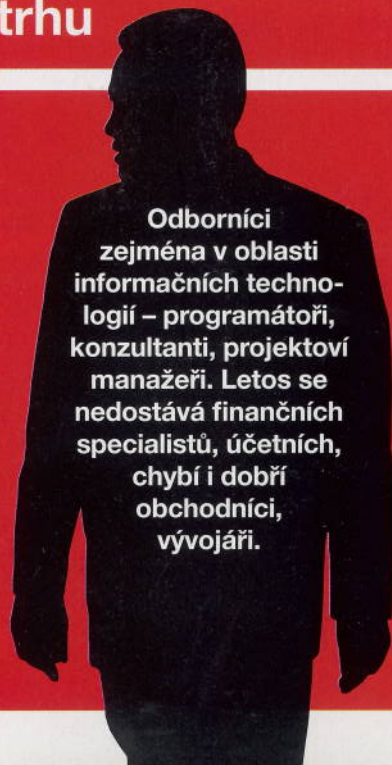
- Neoslovovat po dobu „hájení“ člověka ze společnosti, která byla vaším klientem a vy jste ji důvěrně poznali.
- Nikdy „nelanařit“ osobu, kterou jste pro klientskou firmu úspěšně našli.
- Prospěšnost pro klienta i kandidáta.
- Předání maxima informací oběma stranám, nic nepředstírat, hlavně nelhat!
- Nepředpojatost – odolání trendům politickým, národnostním i dalším.
- Dobrá orientace v různých odvětvích – ne jen monokul-

- turní řešení, ale i zkušenosti mezioborové.
- Schopnost poučit se z předchozích špatných, ale i dobrých výsledků.
- Získávání nových informací – včetně nových nástrojů pro poznávání člověka.
- Striktně zamítnout i nejmenší náznaky jakékoli diskriminace.
- Pracovitost – headhunter začíná přece často tam, kde to jiní vzdali či neuspěli...

A bonus:

- Když nemáte důvěru, nejste diskrétní – tak se neuzíváte!!!

Kdo nejvíce chybí na českém trhu



Odborníci
zejména v oblasti
informačních techno-
logií – programátoři,
konzultanti, projektoví
manažeři. Letos se
nedostává finančních
specialistů, účetních,
chybí i dobří
obchodníci,
vývojáři.