
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ПРИЛОЖЕНИЕТО НА HEADHUNTING В ПУБЛИЧНАТА СФЕРА

Гл. ас. д-р Гергана Кресналияска,
гл. ас. д-р Олга Чорбаджийска,
докторант Васил Василев

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

Резюме: В настоящата разработка се разглеждат предизвикателствата пред приложението на headhunting (хедхънтинг) в публичната сфера. Това е съвременен и специфичен метод, който все по-често се използва за директен подбор на висококвалифицирани специалисти, таланти и иноватори. Headhunting (хедхънтингът) има противоречиво значение и влияние за управлението на човешкия капитал в публичните организации. От една страна, методът е полезен за талантливите служители като им предоставя нови възможности за развитие, а от друга страна - е вреден за организацията, тъй като тя губи свой ценен служител, най-често на стратегическа позиция.

Ключови думи: публична организация, предизвикателства, публична сфера, публична администрация, публичен мениджмънт, headhunting (хедхънтинг), талант

CHALLENGES BEFORE THE IMPLEMENTATION OF HEADHUNTING IN THE PUBLIC SPHERE

*Chief Assist. Prof. Gergana Kresnaliyska, PhD;
Chief Assist. Prof. Olga Chorbadzhiyska, PhD;
Vasil Vasilev, PhD student*

West University "Neofit Rilski", Blagoevgrad, Bulgaria

Abstract: *This paper examines the challenges before the implementation of headhunting in the public sphere. This is a modern and specific method that is increasingly used for a direct selection of highly qualified specialists, talents, and innovators. Headhunting has a contradictory meaning and impact on the management of human capital in public organizations. On the one hand, the method is useful for talented employees by giving them new opportunities for development and, on the other hand, it is detrimental to the organization as it loses its valuable employee, who is most often at a strategic position.*

Keywords: *public organization, challenges, public sphere, public administration, public management, headhunting, talent*

Едно от най-сериозните предизвикателства пред мениджмънта е задържането и привличането на талантиви служители в съвременните организации. Твърдението е валидно и за организациите от публичната сфера, които работят в динамични условия, най-често с ограничени и строго фиксирани ресурси.

Талантите са онзи ключов капитал, който допринася в най-голяма степен за реализиране на базовата стратегия на организацията¹. В сферата на управлението на човешките ресурси се налагат различни, иновативни и противоречиви методи като т. нар. headhunting (хедхънтинг).

Headhunting² (хедхънтинг), преведено от английски, буквално означава „лов на глави“. Това е метод за директен подбор на персонал, който напоследък набира все по-голяма популярност и у нас. В световната практика, най-общо казано, headhunting (хедхънтинг) е метод за подбор на служители на най-високо ниво в йерархията на организацията или за привличане на таланти за ключови позиции, изискващи определена комбинация от професионални и лични качества.

Този метод е взиман от САЩ в началото на 50-те години на миналия век, когато производството и индустриализацията се увеличават с цел възстановяване на икономиката. Не след дълго се разпространява широко в Западна Европа, Австралия, Аржентина и Чили³. В Европа за първи път се използва малко след края на

¹ Стойков, С., В. Василев, Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска. Стратегически анализ, мениджмънт и управление, Пропелер, С., 2016

² www.jobtiger.bg/statia/na-lov-za-glavi-249-2 (11.04.2018).

³ <http://www.natonhrbulgaria.com/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/> (11.04.2018).

Втората световна война, когато войници препоръчват свои колеги със специфични умения, като познания по машиностроене и стратегическа тактика, за по-високи генералски позиции.

Съвременните организации използват *headhunting* (хедхънтинг) услуги⁴, когато имат нужда от талантлив, висококвалифициран специалист за ключова позиция. Най-често пазарът не може да подsigури достатъчно мотивиран човек, който да кандидатства директно за тази позиция, или в организацията не е възможно да се подготви и подбере вътрешен кандидат. Понякога организациите искат да им бъдат „влети“ нови сили от друга сфера на дейност. Различни са поводите, но първоначалният контакт се инициира от организациите, като бъдещи работодатели.

Опит за дефиниране на понятието *headhunting* (хедхънтинг)

Headhunting (хедхънтинг) е директен и конфиденциален подбор насочен към висококвалифицирани професионалисти, работещи в конкурентни или близки по процеси и структури организации на сходни позиции, с цел откриване и привличане на висши мениджъри за мисията на клиента. Спецификата на процеса на подбор при тази методология е свързана, с това че работодателят е активната страна, която предлага възможности чрез **head hunter** (хедхънтър буквално преведено от английски език „ловец на глави“) на най-добрите професионалисти в бранша. **Head hunter**⁵ (хедхънтър) е човекът, които създава контакти със служители, които имат работа към момента, и им предлага реализация в друга организация. Акцентът е поставен върху откриването на потенциалните източници на талант в работна среда (други организации), идентифицирането на точния човек и продаване на позицията чрез вдъхновяване на избраните кандидати, като се насърчава кариерното им развитие и им се предоставя възможност за промяна според техните очаквания.

⁴ <http://www.economy.bg/humancapital/view/639/Vreme-li-e-da-naemete-hedhyntyр> (11.04.2018).

⁵ <http://uchebника.com/%D1%85%D0%B5%D0%B4%D1%85%D1%8A%D0%B D%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3-%D0%B8-%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%B 8%D0%B5%D1%80%D0%B0/> (12.04.2018).

Когато методът се използва на най-високото, стратегическо, мениджърско ниво (executive level), услугата се нарича executive search. В България през 2002-2003 г. различни организации започват да предлагат executive search⁶, като тогава са само две-три и тази дейност за тях не е основна. През последните години броят на компаниите за executive search (директен подбор на мениджъри) у нас бързо нараства.

Водещи организации за headhunting (хедхънтинг) и executive search в Република България

Компаниите, които се занимават с хедхънтинг в България, могат да се разделят на няколко групи. В първата са тези, за които директният подбор е основна дейност. Те не предлагат други услуги по управление на персонала. Във втората група влизат консултантски компании с по-широк аспект дейности в сферата на човешките ресурси, една от които е executive search. Практиката показва, че трета група агенции за подбор прибягват до headhunting (хедхънтинг) по-скоро инцидентно по искане на техен клиент, с когото вече са работили или работят по други проекти.

Водещите организации, които предлагат headhunting (хедхънтинг) и executive search, в Република България са:

- „Александър Юз България“;
- „Антал интернешънъл“;
- „Ашли Харви асошиейтс България“;
- „Бойден“;
- „Бридж-ит“;
- „Джордан Шепард“;
- „Др. Пендл и Др. Писвангер България“;
- „Еймс Хюман капитал“;
- „Нойман интернешънъл“;
- „Пърсънъл енд мениджмънт кънсълтинг интернешънъл“;
- „Стантън Чейс интернешънъл България“;
- „ТАРГЕТ България“;
- „Торо груп С“;

⁶ https://www.karieri.bg/management/459583_na_lov_zha_menidjuri/ (12.04.2018).

- „Хил интернешънъл“;
- „Хюман велю“.

Тук следва да подчертаем, че списъкът не претендира за пълна изчерпателност.

В глобален мащаб executive search⁷ има своите крупни мултинационални компании. Това са компании, образувани след неколкократни сливания, придобивания и консолидации. Наред с тях на всеки континент има други основни участници на този пазар. Немалък дял в този бизнес обаче имат и т. нар. „бутикови фирми“ (главно на национално равнище), които са профилирани в определени сектори - финанси, инженеринг и т. н.

Най-големите компании работещи в сферата на executive search в света са: Korn Ferry; Spencer Stuart; Heidrick&Struggles; Egon Zehnder International; Russell Reynolds; Odger Ray Berndtson.

Обща характеристика на хората, които работят като head hunters (хедхънтъри)

В България в момента голяма част от хората, занимаващи се с headhunting (хедхънтинг) и executive search, идват от сферата на управлението на човешките ресурси или от средите на психолозите. Има такива, които съчетават и двете професии.

Всички експерти обаче са единодушни, че най-добрите **head hunters** (хедхънтъри) са онези, които произлизат от дадена индустрия. Да се познава съответният сектор, за който се търси даден специалист или мениджър, до голяма степен е от определящо значение за успеха. Не по-малко важни от този професионален опит са и личните качества на **head hunters** (хедхънтърите), които задължително трябва да са търпеливи, дискретни и внушаващи доверие. Своята роля играят също добрият нюх и интуицията.

Експертите без колебание казват, че тези качества обикновено са присъщи на хората от средна възраст нагоре. Според тях на младите им пречи нетърпението, желанието всичко да стане тук и сега. Организациите, разбира се, не се лишават от енергията на младите служители, но като начало им възлагат да се занимават главно с проучване и събиране на информация. Така те започват своето кариерно развитие в сферата на една услуга, която вече си е пробила път в Бълга-

рия, а позициите и на трудовия пазар все повече ще се разширяват в полза на **работодателите**.

С развитието на новите технологии и социалните мрежи в Интернет, **head hunters** (хедхънтърите) пренасят своята дейност във виртуалното пространство. Разработени са различни социални мрежи за търсене на работа, които са добър източник за информация на **head hunters** (хедхънтъри). Водеща тенденция е търсенето и предлагането на качествени човешки ресурси и таланти да се осъществяват изцяло в Интернет. В тази връзка, мисията на **head hunters** (хедхънтърите) да се отсеят най-добрите от най-добрите, придобива все по-голяма значимост⁸.

Методите и практиките, свързани с по-горе казаното са иновативни и разнообразни. Като пример можем да посочим немската рекламна агенция Scholz&Friends. Когато същата решава да търси кадри за дигиталния си екип в Хамбург, тактиката, която използва, е доста интересна: агенцията създава „дигитална пица“, която получават водещи творчески екипи в града. Върху пицата с помощта на доматен сос се изпича QR код, който отвежда към онлайн обява за работа.

Базови предизвикателства пред приложението на headhunting (хедхънтинг) в организациите от публичната сфера

Освен метод за привличане на таланти и перспективни служители headhunting (хедхънтинг) е и услуга, която се предлага от редица водещи агенции за подбор на персонал както у нас, така и в глобален мащаб.

Първото предизвикателство е свързано със самото съдържание на услугата, поради необходимостта от широка гама компетентности, знания, умения и информационни потоци необходими за нейното предлагане и приложение.

Според Horizons⁹ (Хорайзънс) като водеща агенция за подбор на персонал в България с повече от 13 години опит на българския пазар и Балканите, услугата включва:

⁷ <https://www.horizons.bg/bg/za-nas/nakratko/> (12.04.2018).

⁸ Димитрова, С., Б. Върбанова. Head hunting като начин за набиране на кадри. Научни трудове на Русенския университет, 2012, том 51, серия 5.1, с. 45-48

⁹ <https://www.horizons.bg/bg/za-nas/nakratko/> (12.04.2018).

• **Индустриална специализация** – познаване на пазара, наличие на ценни контакти на всички нива в индустрията и разбиране на текущите тенденции, които оказват влияние върху наемането на персонал.

• **Проучване и планиране** – пазарен анализ и изследване, развиване на план-карта (road map) от организации и личности, базирана на съществуваща мрежа от контакти. Също така събиране на препоръки, изграждане на програма за изпълнение на проекта и определяне на ключови етапи за изпълнението.

• **Контакт с кандидатите** – откриване на потенциални кандидати, влизане в дискретен контакт с тях и оценка на основните им способности, професионалните им постижения, мотивация и бъдещи цели. Това се случва преди представянето на конкретната възможност и предизвикателство на ролята.

• **Квалификация на кандидатите** – кандидати, достигнали до финалната фаза имат интервю и оценка на базата на ключови аспекти на ролята. Покриват се и параметри като лидерски/мениджърски умения, мотивация и инициативност, поносимост на стрес и т.н.

• **Представяне на списък с квалифицирани кандидати** – обсъждане и изясняване с клиента на степента на съответствие с индивидуалните им характеристики и цели.

• **Процес на интервюиране и преговори по предложението** – подготовка и съдействие за постигането на съгласие по очакванията спрямо предложението. Като тук се включват и анализи чрез психометрични тестове и вътрешно оценяване, както и създаване на условия за успешното наемане на кандидата.

• **Напускане и промяна** – консултиране и осигуряване на лесна комуникация по отношение на финансовите параметри на офертата, напускането на кандидата, връзка с клиента и кандидата с цел успешен преход и интеграция.

• **Преглед на проекта** – разглеждане на програмата за управление на проекта, откриване на аспекти за усъвършенстване, формиране на критерии за следващи проекти¹⁰.

¹⁰ <https://www.horizons.bg/bg/hedhanting/> (12.04.2018).

Второто предизвикателство пред приложението на headhunting (хедхънтинг) в организациите от публичната сфера е стойността на услугата. Това е най-скъпата услуга в сферата на управлението на човешките ресурси. Ето защо погрешните решения водят до редица проблеми и усложнения¹¹. На пръв поглед разходите на работодателите за такъв тип подбор са много по-големи, отколкото за традиционните начини като търсенето чрез обяви например. Сумите, които те плащат за намиране на подходящ мениджър чрез headhunting (хедхънтинг), обаче в дългосрочен план се оказват нищожни в сравнение с ползите, които той носи.

Организациите, които предлагат headhunting (хедхънтинг) и executive search не разкриват размера на хонорарите си. Известен е само принципът на определянето им – те обикновено са процент от годишната заплата, която организацията клиент предлага за търсения кандидат. Плащат се на две или три части на различни етапи от търсенето и подбора. Разбира се, процентите варират в зависимост от отделната организация. Възможно е, ако клиентът е водещ в някой сектор и се обръща за пръв път към дадена агенция за headhunting (хедхънтинг) и executive search, да получи голяма отстъпка, дори ако това означава финансова загуба за headhunting (хедхънтинг) организацията.

Третото предизвикателство е свързано с разходите и бюджета. Високата стойност на услугата Headhunting (хедхънтинг) я прави трудно приложима в организациите от публичната сфера, поради факта че последните имат строго определен бюджет, който обикновено не достига. Разходите за персонал (в това число – привличане, подбор, наемане, поддържане и развитие) също са ограничени и строго фиксирани.

Четвъртото предизвикателство пред приложението на headhunting (хедхънтинг) в публичната сфера е т. нар. „непотизъм“. Тук реалните измерения на личността нямат значение, важно е какво се афишира пред обществеността.

¹¹ Василев, В., О. Чорбаджийска, Цв. Бельовска. Управление на човешките ресурси. Ръководство за упражнения, Пропелер, С., 2018

Това провокира обществената търпимост и е само въпрос на историческо време да се подходи по един радикален начин към пребиваването на такива индивиди на публични позиции.

Предизвикателствата пред приложението на headhunting (хедхънтинг), в съвременните организации от публичната сфера, в Република България, като цяло са повече от възможностите. На фона на разрасналата се демографска криза, обаче публичният сектор също е изправен пред използването на нетрадиционни и иновативни методи в борбата за качествен човешки капитал.

Нормативна рамка за предлагането и използването на headhunting (хедхънтинг) в Република България

Въпреки своята специфика, организациите за headhunting (хедхънтинг) и executive search на практика извършват посреднически услуги за намиране на работа. Извършването на посредническа дейност по наемане на работа е уредено в Закона за насърчаване на заетостта (глава VI, чл. 26, чл. 27, чл. 27а, чл. 28, чл. 29) и издадената въз основа на него Наредба за условията и реда за извършване на посредническа дейност по наемане на работа. Наредбата изисква всички трудови посредници, включително компаниите за headhunting (хедхънтинг), да се регистрират в Агенцията по заетостта по определен ред. Те могат да работят едва след като получат удостоверение за тази регистрация от социалния министър или упълномощено от него длъжностно лице.

По силата на споменатата вече наредба трудовите посредници нямат право да изискват никакви такси – преки или косвени, от кандидатите за работа. За услугата плаща единствено работодателят, който поръчва търсенето.

Заклучение

Талантливите служители са незаменим ресурс за всяка организация. Ако не бъдат полагани конкретни усилия за тяхното развитие и мотивация, те най-често напускат и търсят нови алтернативи. В борбата за таланти и на фона на разрасналата се демографска криза в Република България, ако съвре-

менните организации нямат специални политики за своите специални хора, има голяма опасност да ги загубят бързо.

Прилагането на компетентностния подход предоставя възможност за ефективно управление на талантите и създаване на специфична организационна култура, която осигурява идентифицирането, мотивирането, ангажирането на компетентни служители, работещи на ключови позиции, които носят висока добавена стойност за организацията. Развитието на „талантска нагласа“ всъщност е култура на компетенциите, интегрирана в управлението на всеки стратегически важен процес в организациите, включително и в управлението на човешките ресурси.

Откриването на талантлив служители винаги е трудна задача. Затова организациите използват всякакви съвременни методи за привличане на квалифицирани специалисти, каквито са headhunting (хедхънтинг) и executive search.

ЛИТЕРАТУРА

1. Василев, В., О. Чорбаджийска, Цв. Бельовска. Управление на човешките ресурси. Ръководство за упражнения, Пропелер, С., 2018.

2. Димитрова, С., Б. Върбанова. Head hunting като начин за набиране на кадри. Научни трудове на Русенския университет, 2012, том 51, серия 5.1, с. 45-48.

3. Стойков, С., В. Василев, Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска. Стратегически анализ, мениджмънт и управление, Пропелер, С., 2016.

4. Закон за насърчаване на заетостта, В сила от 01.01.2002 г. Обн. ДВ. бр.112 от 29 Декември 2001г.

5. Наредба за условията и реда за извършване на посредническа дейност по наемане на работа, В сила от 27.05.2003 г., Приета с ПМС № 107 от 17.05.2003 г., Обн. ДВ. бр.49 от 27 Май 2003г.

6. www.jobtiger.bg/statia/na-lov-za-glavi-249-2 (11.04.2018).
7. <http://www.natonhrbulgaria.com/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/> (11.04.2018).
8. <http://www.economy.bg/humancapital/view/639/Vreme-li-e-da-naemete-hedhyntyр> (11.04.2018).
9. <http://uchebника.com/%D1%85%D0%B5%D0%B4%D1%85%D1%8A%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3-%D0%B8-%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B5%D1%80%D0%B0/> (12.04.2018).
10. https://www.karieri.bg/management/459583_na_lov_zmenidjuri/ (12.04.2018).
11. https://www.karieri.bg/management/459592_vissh_pilotaj_za_visshi_kadri/ (13.04.2018).
12. <https://www.horizons.bg/bg/za-nas/nakratko/> (12.04.2018).
13. <https://www.horizons.bg/bg/hedhanting/> (12.04.2018).