

## ОСОБЕННОСТИ ХЕДХАНТИНГА: СОДЕРЖАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ

О. В. Жигарь

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

Статья посвящена особенностям хедхантинга как способа подбора персонала. Обозначены этапы технологии хедхантинга и их содержание. Указываются возможные опасности неблагоприятного исхода деятельности хедхантера. Систематизированы принципы деятельности хедхантера. Приводятся рекомендации по совершенствованию деятельности хедхантеров и хедхантинговых агентств.

Ключевые слова: *хедхантинг, хедхантер, рекрутмент, подбор персонала, поиск персонала.*

## FEATURES OF HEADHUNTING: CONTENT AND TECHNOLOGIES

O.V. Zhigar

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article is devoted to the peculiarities of headhunting as a method of recruiting personnel. The stages of headhunting technology and their content are outlined. Possible dangers of unfavorable outcome of the headhunter's activity are indicated. The principles of the headhunter's activity are systematized. Recommendations for improving the activities of headhunters and headhunting agencies are given.

Keywords: *headhunting, headhunter, recruitment, personnel selection, personnel search.*

Для успешной реализации деятельности организации необходимы высококвалифицированные и опытные специалисты. Хорошо подобранный персонал — это гарантия успеха компании. От того, насколько полно используется интеллектуальная составляющая работников, будет зависеть эффективность компании и ее положение на рынке. Для подбора специалистов сегодня используют различные современные технологии подбора персонала: рекрутмент, хедхантинг и другие.

Для удержания персонала и повышения лояльности работников компании подключают высоко конкурентные социальные пакеты, продуманные программы материальной и нематериальной мотивации, индивидуальные условия работы. Но чтобы забирать с рынка лучшие кадры и удерживать их, этого уже недостаточно. Целенаправленный поиск сформировавшихся, опытных работников и экспертов становится одним из главных инструментов в жесткой борьбе за человеческих капитал.

Рекрутмент — это метод подбора сотрудников любого звена. Он включает в себя стандартные инструменты и технологии: собственные базы данных, вакансии на job-сайтах, рекомендации и связи. Логично предположить, что этот метод

хорошо работает при решении стандартных же задач. В особых случаях традиционные практики не эффективны и требуют подключения специальных методов, например, хедхантинга и прямого поиска.

В некоторых случаях эти понятия используются как взаимозаменяемые, однако между ними имеются принципиальные различия. Термин «хедхантинг» чаще встречается в нашей стране, на западе же активнее употребляется «executive search» (прямой поиск). В обоих случаях технология поиска состоит из нескольких этапов. Клиент обращается к агентству или консультанту с целью подобрать руководителя или ключевого сотрудника. Если консультант специализируется на прямом поиске «executive search», то, благодаря своему уровню подготовки, он может определить, как оптимально подобрать кандидатуру под решение задач клиентского бизнеса. В оказании такой услуги имеется консалтинговая составляющая, и больше ответственности передается посреднику. Если клиент приходит с готовым списком компаний-доноров, то в данном случае стоит говорить о хедхантинге.

Хедхантинг — это одно из направлений технологий поиска и подбора высококвалифицированных и ключевых сотрудников, в основном

на руководящие позиции, редких специалистов, «звезд» отраслей и индустрий. Хедхантинг напрямую воздействует на цель и миссию организации за счет работы с человеческими ресурсами. Благодаря использованию технологии хедхантинга деятельность предприятий может развиваться более эффективно.

Спрос на хедхантинг в России проявился в начале 90-х годов прошлого века. Страна была переполнена специалистами, хорошо разбирающимися и умеющими работать с плановой экономикой, которая стала историей. Но немногие сориентировались, когда рыночная ситуация кардинально изменилась. Те, кто все-таки овладели требуемыми навыками и приспособились к новым условиям коммерциализации, научились играть и выигрывать, и перед ними невозможное становилось возможным. За такими «спецами» как раз и велась настоящая кадровая «охота».

Сегодня во многих отраслях экономики кадры действительно решают все. Интеллектуальный капитал, прорывные решения, грамотный менеджмент, а в конечном итоге — рост или стагнация — зависят от того, какую команду и каких лидеров вам удалось привлечь в организацию. Профессионалы становятся все мобильнее: они легко меняют не только место работы, но и населенные пункты, и даже страны. В таких условиях дефицит кадров ощущают и города-миллионники, и регионы. Поэтому хедхантинг шагает по стране и становится все более широко востребованной технологией.

Основными потребителями хедхантинговых услуг являются компании двух типов:

1. Быстро развивающиеся компании, находящиеся на начальной стадии. Таким компаниям необходимы опытные менеджеры, которые способны разработать стратегию дальнейшего развития компании, поддерживать целостность и единство команды, а также вывести компанию на высокий уровень на рынке.
2. Компании, которые вышли из стадии активного развития и находятся сейчас в состоянии стабилизации. Их задача состоит в оптимизации бизнес-процессов и общего менеджмента. Для удержания рыночных позиций и дальнейшего развития им требуется все больше профессиональных управленцев и высококвалифицированных специалистов.

Хедхантинг не относится к стандартным технологиям подбора персонала за счет своих немалых затрат, а также строго индивидуальных решений, гибкости и подбора нетрадиционных инструментов для достижения поставленной цели. В результате практически каждый реализо-

ванный проект хедхантера является штучным. И все же в поиске персонала методом хедхантинга можно выделить 5 стандартных этапов, которые используются в работе по каждому проекту:

1. Предварительные консультации.
2. Анализ рынка и ситуации.
3. Составление списка претендентов.
4. Оценка.
5. Подписание контракта.

На этапе предварительных консультаций перед хедхантером стоит основная задача по сбору информации. Он должен узнать все о компании клиента, обо всех тонкостях ситуации и обратиться в поставленных задачах. В итоге заключается письменное соглашение, в котором прописаны сроки, стоимость работы и гарантии.

Этап анализа рынка и ситуации подразумевает аналитическую работу. Хедхантер должен начать анализ со структуры компании, не забыть проанализировать бизнес-процессы, организационную и корпоративную культуру, а также требования к кандидату. Стратегия работы и инструменты поиска подбираются совместно с клиентом. Для того чтобы работа хедхантера или хедхантингового агентства оказалась успешной, необходимо также изучить актуальную ситуацию на рынке, определить его сильных игроков и собрать мнения экспертов и членов профессиональных сообществ. Исследования проводятся не только в обозначенной отрасли, но и в смежных. После проведения анализа всех вышеперечисленных направлений, отчет с результатами предоставляется клиенту. Помимо отчета также предоставляется список лидеров отрасли и длинный список возможных кандидатов.

Далее специалисты команды лично встречаются с кандидатами, собирают о них информацию из разных источников, верифицируют известные факты, проверяют рекомендации. Поиск и вовлечение кандидатов в диалог происходят не публично, при соблюдении полной конфиденциальности. Агентство не задействует традиционные инструменты (СМИ и Интернет), а использует нестандартные практики и собственные ресурсы. Здесь важна выстроенная сеть профессиональных контактов, опыт и знание рынка консультантом. По итогам этапа составляется короткий список кандидатов. В каждом пункте есть подробная информация о соответствии претендента критериям поиска, его сильные и слабые стороны, развернутый комментарий со всеми данными, важными для клиента. На основе этого документа заказчик выбирает тех специалистов, с которыми заинтересован встретиться лично.

После того, как составлен предварительный список кандидатов, наступает этап оценки. Она подразумевает встречу заказчика с кандидата-

ми, тщательную проверку их компетенций и характеристик. Для повышения качества оценки специалиста привлекают независимых экспертов из клиентской отрасли. После составления подробного портфолио каждого кандидата клиент получает сравнительный анализ всех кандидатов и аргументированные рекомендации по выбору лучшего.

Подписание контракта — это финальный этап работы хедхантера. В него входят работа с целевым кандидатом, переговоры и формирование корректного предложения. По достижению согласия в присутствии консультанта стороны подписывают контракт. На этом его работа не заканчивается. Ему необходимо сопровождать специалиста весь период адаптации и при необходимости участвовать в решении проблемных ситуаций.

Для эффективной деятельности хедхантеру необходимо действовать по четкому плану. Обязательными элементами плана должны быть:

- 1) предварительные консультации как с заказчиком, так и с потенциальным объектом;
- 2) оценка объекта по всем выдвигаемым требованиям компании-заказчика;
- 3) строгое соблюдение временных рамок контракта;
- 4) гарантия замены подобранного специалиста, как правило, бесплатно;
- 5) обязательное отслеживание и решение возникающих проблем.

В работе хедхантера есть возможные опасности неблагоприятного исхода. Среди таких опасных возможностей — повышенное ожидание и переоценка талантов и возможностей кандидата. Далеко не всегда ожидания совпадают с реальностью. Профессиональные навыки, таланты и возможности кандидата могут не срабатывать и не давать такой результат, какой они давали на прошлом месте работы. Это не будет означать, что он плохой специалист. За 10 лет работы в прежней компании сотрудник выстроил внутриорганизационную карьеру — от менеджера отдела продаж до директора по развитию. Он лучше всех разбирался во всех тонкостях работы и знал конкурентные преимущества компании. Но из-за долгой адаптации (это стресс для любого сотрудника) не смог проявить себя и показать все свои возможности в короткий срок.

К другому виду риска относится затратность мероприятий. Хедхантинг требует больших материальных затрат, в которые входит как сама процедура переманивания сотрудника из другой компании в свою, так и зарплата, соцпакет и многое другое.

Нельзя исключать риск, что новый сотрудник не вольется в коллектив, что очень логично

и вероятно. Кадровые перемены чаще всего доставляют отрицательные эмоции, которые могут спровоцировать конфликты и негативный климат в коллективе. Из-за этого появляется вероятность, что цель, которая поставлена перед новичком, может быть не достигнута.

Ухудшение отношений с компанией, из которой перешел специалист, также может являться одним из рисков работы хедхантера. Уход ключевого сотрудника из компании не может пройти бесследно. Если данная информация появится на просторах Интернета в негативном ключе, то есть вероятность потерять основных инвесторов.

Следующий вид риска заключается в отсутствии лояльности. Если однажды сотрудника переманили, то нет никакой гарантии, что это не повторится еще и еще раз. Человек с инструментальным типом трудовой мотиваций в основном будет ориентирован на оплату, которую ему предлагают. И если размер этой оплаты превышает размер оплаты на текущем месте работы, то нет никакой уверенности, что он не перейдет к другому работодателю.

В России спрос на хедхантинг объясняется недостатком высококвалифицированных менеджеров и уникальных специалистов. Если на начальном этапе эти услуги предлагались как эксклюзивный товар от дорогостоящих западных агентств, то сейчас большинство крупных российских рекрутинговых агентств включили их в список своих классических услуг.

В современных условиях хедхантинг можно отнести к самой эффективной технологии, которая сформировалась в ответ на потребность в эксклюзивных кандидатах на позиции топ-менеджеров и ключевых специалистов.

В целом хедхантинг является тщательно разработанным проектом, создаваемым индивидуально для каждого клиента. Профессиональная деятельность хедхантеров никак не регламентируется, а значит, здесь существует огромное количество серьезных этических, психологических, организационных и других проблем.

Специалист хедхантинга в своей работе должен придерживаться ряда принципов:

- 1) гарантированная конфиденциальность в отношении обеих сторон (клиент и кандидат);
- 2) ответственность за все свои действия, применяемые к обеим сторонам;
- 3) вежливое и деликатное отношение к личным вопросам;
- 4) взаимное уважение и неприкосновенность потенциального кандидата.

Работа хедхантера — это процесс переманивания специалистов у конкурентов. Именно поэтому она имеет как экономический, так

и этический аспект. Это становится основной проблемой в работе хедхантера за счет того, что ему необходимо работать с личными, часто совсем интимными подробностями жизни и работы потенциального специалиста и находить индивидуальный подход к каждому без исключения для успешной реализации своей работы.

Клиентам прежде всего даются гарантии конфиденциальности. Это критически важно для большинства компаний, ведь факт поиска и интереса к сотрудникам конкурента может нанести урон и деловой репутации, и бизнес-отношениям. Верность посредника высоким этическим стандартам дает клиенту уверенность, что его собственная стратегическая информация не уйдет к третьим лицам.

Соблюдение неписанных этических норм и правил — один из основных принципов в работе хедхантера. Для их работы это, безусловно, играет огромную роль, так как несоблюдение принципов приведет к потере репутации, а при плохой репутации в данной сфере невозможно работать. Даже профессионализм и многолетний опыт не привлекут клиентов.

Если поиск кандидатов на ключевые позиции ведется собственными силами, то вся ответственность и риски ложатся на компанию.

Вопросы этики в деятельности хедхантера имеют большое значение. Они важны как при реализации моральных принципов, так и при отстаивании профессиональных интересов. Зачастую специалистам по переманиванию суперпрофессионалов в своей работе приходится сталкиваться с достаточно личными подробностями жизни человека и коммерческими тайнами компаний, выступающих в роли заказчика и жертвы. Именно поэтому конфиденциальность выступает основным этическим принципом в работе хедхантера. Несоблюдение данного требования в итоге приводит к тому, что репутация специалиста или всей компании получает серьезный удар, что может привести к профессиональному краху.

Главный способ снизить риски до минимума — выбирать надежных и профессиональных партнеров. При заказе хедхантерских услуг лучше обращаться в агентства, в портфолио которых достаточное количество закрытых позиций, аналогичных вашему запросу по сложности и сфере поиска.

Кроме того, с целью снижения выявленных рисков (повышенное ожидание; переоценка талантов и возможностей кандидата; затратность мероприятия; риск того, что новичок может не вписаться в коллектив; ухудшение отношений с компанией, из которой переманили сотрудника; отсутствие лояльности) необходима четкая

проработка действий при осуществлении услуг хедхантинга.

Для того чтобы повышенное ожидание и переоценка талантов кандидата не вызвала дополнительных проблем, необходимо, во-первых, не возлагать больших надежд заранее, а, во-вторых, увеличить срок предполагаемой адаптации. Если вы хотите, чтобы новый сотрудник оправдал ваши ожидания, то адаптация должна пройти максимально комфортно.

Затратность процесса можно сократить за счет солидного социального пакета, предназначенного для нового сотрудника. Не обязательно предоставлять его сразу, можно использовать его как стимул для быстрой адаптации и высоких результатов в работе.

Существует вероятность того, что кандидат не подойдет на должность даже после длительной адаптации и не оправдает ожиданий. Его увольнение чревато для компании следующими негативными последствиями:

1. Бессмысленные траты времени и денег на введение в должность.
2. Риск утечки информации из-за того, что к ней был допущен временный человек, который к тому же может уйти весьма нелояльным к компании.
3. Рост негатива в коллективе из-за нестабильности и текучки [1, с. 22].

Для совершенствования процесса хедхантинга необходимо учитывать межличностные отношения самого хедхантера как с заказчиком, так и с объектом «охоты». Все люди разные, и ко всем нужен своеобразный подход. Чтобы удержать внимание и заинтересовать клиента, хедхантеру необходимо всегда сохранять спокойствие и говорить четко и по делу, не отходить от собственной цели. Все доводы должны быть аргументированными. Специалист должен оперировать весомыми фактами. Чтобы разговор с потенциальным сотрудником не выходил из рамок, и цель не растворялась в ходе диалога, необходимо эмоционально подзаряжать собеседника и напоминать, что он может потерять, если откажется от выгодного предложения. Интерес можно подогревать, делая акцент на новых и интересных задачах и проектах, которые его ожидают после перехода на новое место работы. Необходимо помнить, что от взаимодействия должны выиграть все: хедхантер подобрал отличного кандидата, кандидат получил действительно стоящее и подходящее предложение (с интересными для себя условиями). Если хедхантер чувствует, что клиент от него отстраняется, ищет аргументы в сторону отказа, боится, что его могут обмануть, то в такой ситуации лучше стоит занять роль союзника и продолжать, но уже в более легкой

форме, аргументировано приводить примеры в пользу положительного решения.

В современном быстроразвивающемся мире каждый хедхантер должен развиваться и уметь подстраиваться к новым обстоятельствам в сфере своей деятельности. Сейчас, чтобы быть успешным и эффективным в своем бизнесе, необходимо развивать свои аккаунты в социальных сетях. Это поможет обзавестись новыми контактами, которые в дальнейшем могут стать бизнес-партнерами или заказчиками ваших услуг, и быть всегда на связи.

Чтобы не отставать от современных тенденций, хедхантеру необходимо регулярно повышать свой профессионализм, совершенствовать навыки, например, навыки продаж. Нельзя за-

бывать и про личные качества и внешний вид. Уверенность и презентабельность — это первый шаг к успешной сделке хедхантера.

При применении технологии хедхантинга необходимо использовать все преимущества данного метода подбора персонала. Однако нельзя забывать, что метод имеет ряд отрицательных моментов, таких как длительность процесса и значительные затраты.

Таким образом, хедхантинг подходит исключительно для поиска высококвалифицированных, ключевых и редких специалистов на вышестоящие должности, которых нельзя найти другими способами подбора персонала, и в большинстве случаев дает положительный результат и достигнутую цель в виде ключевого сотрудника.

#### Список литературы

1. Баскина, Т. В. Техники для успешного рекрутмента / Т. В. Баскина — Москва: Альпина Бизнес-Букс, 2017. — 200 с.
2. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. — Москва : Андреевский, 2007. — 251 с.
3. Инструменты для подбора персонала в России: преимущества и недостатки // Служба исследований HeadHunter. — URL: <https://hhcdn.ru/file/16453801.pdf> (дата обращения: 21.08.2020).
4. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л. В. Карташова. — Москва : Инфра-М, 2013. — 235 с.
5. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : учеб. пособие / И. К. Макарова. — Москва : Дело АНХ, 2015. — 422 с.
6. Мамедова, С. Т. Роль человеческого капитала для предприятия / С. Т. Мамедова // Ключевые элементы развития человеческого потенциала, экономики и обеспечения экономической безопасности : сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2018. — С. 184—189.
7. Мамедова, С. Т. Человеческие ресурсы и человеческий капитал / С. Т. Мамедова // Управление будущим в контуре экономической и социальной реальности : сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2019. — С. 264—268.
8. Нагибина, Н. И. HR-DIGITAL: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н. И. Нагибина, А. А. Щукина // Науковедение. — 2017. — № 1 (38). — С. 24.
9. Стюарт, Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт ; пер. с англ. В. Ноздриной. — Москва : Поколение, 2007. — 366 с.
10. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг : монография / С. Шекшня. — Москва : Альпина Паблишерз, 2012. — 206 с.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Жигарь Оксана Владимировна** — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. [ovzigar@rambler.ru](mailto:ovzigar@rambler.ru).

#### REFERENCES

1. Baskina T.V. *Tehniki dlya uspeshnogo rekrutmenta* [Techniques for successful recruitment]. Moscow, Alpina Business books, 2017. 200 p. (In Russ.).
2. Glazov M.M. *Upravlenie personalom: analiz i diagnostika personal-menedzhmenta* [Personnel management: analysis and diagnostics of personnel management]. Moscow, Andreyevskij, 2007. 251 p. (In Russ.).
3. Instrumenty` dlya podbora personala v Rossii: preimushhestva i nedostatki [Recruitment tools in Russia: advantages and disadvantages. *Sluzhba issledovaniy HeadHunter* [HeadHunter Research Service]. Available at: <https://hhcdn.ru/file/16453801.pdf>, accessed 21.08.2020 (In Russ.).

4. Kartashova L.V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Moscow, Infra-M, 2013. 235 p. (In Russ.).
5. Makarova I.K. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: uroki effektivnogo HR-menedzhmenta* [Human Resource Management: Lessons from Effective HR Management]. Moscow, Delo, 2015. 422 p. (In Russ.).
6. Mamedova S.T. Rol' chelovecheskogo kapitala dlya predpriyatiya [The role of human capital for an enterprise]. *Klyuchevye elementy razvitiya chelovecheskogo potenciala, ekonomiki i obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti* [Key Elements of Human Potential Development, Economics and Economic Security]. Chelyabinsk, Chelyabinsk State University Publ., 2018. Pp. 184–189. (In Russ.).
7. Mamedova S.T. Chelovecheskie resursy i chelovecheskij kapital [Human resources and human capital]. *Upravlenie budushchim v konture ekonomicheskoy i social'noj real'nosti* [Future management in the contour of economic and social reality]. Chelyabinsk, Chelyabinsk State University Publ., 2019. Pp. 264–268. (In Russ.).
8. Nagibina N.I., Shukina A.A. HR-digital: cifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami [Digital Technologies in Human Resource Management]. *Naukovedenie* [Science], 2017, no. 1 (38), p. 24. (In Russ.).
9. Styuart T. A. *Intellektual'nyj kapital. Novyj istochnik bogatstva organizatsij* [Intellectual capital – a new source of wealth for organizations]. Moscow, Pokoleniye, 2007. 366 p. (In Russ.).
10. Shekshnya S. *Kak effektivno upravlyat' svobodnymi lyud'mi. Kouching* [How to effectively manage free people. Coaching]. Moscow, Alpina Publishers, 2010. 206 p. (In Russ.).