

УДК 331.08.37

О.Ф.ДОРОВСЬКОЙ, О.В.ІВАНІСОВ, кандидати екон. наук
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

НОВІТНІ НАПРЯМИ ПІДБОРУ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНОГО ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Визначаються нові напрями підбору висококваліфікованих керівників і спеціалістів у сучасному бізнесі, зокрема у бізнесі, що задіяні у сфері житлово-комунального господарства. Сформовані основні елементи роботи щодо підбору персоналу для забезпечення конкурентоздатності менеджменту компанії.

Определяются новые направления подбора высококвалифицированных руководителей и специалистов в современном бизнесе, в том числе и в бизнесе, который задействован в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Сформированы основные элементы работы по подбору персонала для обеспечения конкурентоспособности менеджмента компании.

Identified new areas of recruiting high qualified managers and experts in business, especially in the business involved in the housing and communal services. Formed the main recruitment elements that provides the competitiveness of the company's management

Ключові слова: персонал, керівники, спеціалісти, менеджер, підбір персоналу, хедхантинг, бізнес-процес, рекрутер, роботодавець.

Розвиток нового типу економічних відносин в Україні потребує оновленого погляду на місце та роль високопрофесійних кадрів. Зростання бізнесу потребує фахівців з хорошою освітою і досвідом роботи, які так швидко не з'являються. На даний час темпи зростання ринку кваліфікованого і досвідченого персоналу відстають від темпів розвитку бізнесу. Дефіцит високопрофесійних кадрів змушує компанії застосовувати нові, нестандартні методи залучення персоналу. Все більше компаній звертається до рекрутингових агентств з проханням переманити фахівця у конкурентів або самі, на свій страх і ризик, намагаються безпосередньо зв'язатися з ними. Реальний вихід із ситуації, що склалася забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, що передбачає цілеспрямований пошук та залучення найбільш цінних і перспективних кадрів.

Хедхантинг, звичайно, не новітній, але все-таки мало поширений і разом з тим досить перспективний спосіб підбору особливо цінних, фахівців. На сьогоднішній день це, мабуть, найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців.

Проблемам застосування хедхантингу багато уваги приділяється в наукових працях як іноземних фахівців, так і науковців країн СНД. Серед них можна відзначити таких: П. Беленко, Т. Хохлова, С. Соловйов, В. Коноваленко, Н. Підлужна, Л. Науменко, А. Комаров

[1-6]. Всі ці вчені приділяли увагу розробці різноманітних технологій та принципів хедхантингу. Проте питання щодо його впливу на ефективність розвитку вітчизняних компаній не отримали достатнього розгляду.

Хедхантинг – «якісний пошук», що враховує особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових і особистих якостей кандидата, який організовується прямим шляхом – без оголошення вакансії в ЗМІ. Хедхантинг, по суті, є одним з етапів процесу executive search-послуги, хоча останнім часом у діловій практиці з'явилася тенденція сінонімізації цих понять [1].

В даний момент для українських менеджерів вищої ланки пріоритетним завданням кадрової політики є залучення висококваліфікованих топ-менеджерів і вузькопрофільних фахівців. В Україні затребувані сильні фахівці вищої ланки, які мають багатий синтезований потенціал – не тільки глибоку професійну підготовку, а й великий практичний досвід управління (програмування і управління; підготовка, аналіз і реалізація проекту тощо). Компаніям також потрібні фахівці середньої ланки з вузькопрофесійними знаннями і навичками. Тому проблема впровадження хедхантингу є актуальною для українських підприємств.

Провідні фахівці рахують, що основними споживачами хедхантингових послуг є компанії двох типів:

1. Компанії, що вийшли зі стадії стрімкого росту і розвитку і знаходяться на стадії стабілізації. Їх задача полягає в оптимізації бізнес-процесів та загального менеджменту. Для утримання ринкових позицій і подальшого розвитку їм необхідно все більше професійних управлінців та висококваліфікованих спеціалістів.

2. Компанії, що інтенсивно розвиваються чи знаходяться на стадії становлення. Таким компаніям потрібні менеджери, що мають серйозний досвід, здібні розробляти стратегію розвитку компанії, бізнес-процеси, підтримувати цілісність команди, працювати з інвестиційними проектами, а також вузькі спеціалісти, що могли б бути однією з головних конкурентних переваг організації [2].

В Україні попит на хедхантинг пояснюється браком висококваліфікованих менеджерів і унікальних фахівців. Якщо ще п'ять років тому ці послуги пропонувалися як ексклюзивний товар від дорогих західних агентств, то зараз більшість великих українських рекрутингових агентств включили їх до списку своїх послуг. Прямий пошук співробітників і хедхантинг завжди позиціонувалися агентствами як вищий пілотаж рекрутингу. Пошук потрібних людей у конкуруючих компаніях, а потім перемотивування підходящого кандидата займають чимало

сил і часу. А кожен крок на цьому шляху може бути пов'язаний з чималим ризиком відмови, необхідністю розгортати цілу серію «оперативно-слідчих» заходів, щоб дізнатися будь-яку дрібницю про кандидата, що зацікавив, і постійним балансуванням на межі аморальності. Зрозуміло, організувати цей процес, не покладаючись на досвід і можливість рекрутингових агентств, набагато складніше.

Хибним є і уявлення про те, що хедхантинг виключно процес «переманювання» потрібного кандидата. Хедхантинг не обмежується лише «полюванням за головами», його необхідно розглядати як складний бізнес-процес, що включає в себе сукупність послідовних взаємопов'язаних операцій і процедур [2].

Основними елементами такої діяльності являються:

- прихований збір інформації необхідної роботодавцю про спеціаліста в компанії конкурентів;
- всебічний аналіз зібраної про фахівця інформації і прийняття керівництвом остаточного рішення про його вербування;
- підбір перспективних методів і напрямів для успішного вербування необхідного роботодавцю фахівця;
- встановлення рекрутером контакту з необхідним фахівцем і проведення його вербування з дотриманням заходів прикриття свого роботодавця;
- організація рекрутером зустрічі фахівця з керівництвом своєї компанії для завершення переговорів;
- організація чіткої взаємодії між рекрутером і керівництвом компанії на всіх етапах вербування необхідного фахівця.

Рішення про проведення всіх операцій «полювання за головами» повинен приймати перший керівник або власник підприємства.

Власники підприємства, відаючи вказівку на проведення операцій «полювання за головами», переслідують такі цілі [1]:

1. Отримати доступ до нових технологій, продуктів і ринків збуту, які є в компаніях прямих конкурентів.
2. Посилити кадровий потенціал і рівень менеджменту своєї компанії за рахунок припливу висококваліфікованих ключових фахівців.
3. Скоротити час і витрати для підготовки висококваліфікованих фахівців необхідних компанії.
4. Отримати додаткові конкурентні переваги за рахунок зниження кадрового потенціалу прямих конкурентів на своєму сегменті ринку.

Вивчення такого явища як хедхантинг показує, що на етапі дослідження ринку необхідних спеціалістів використовується в основному два методи: *networking* і *direct search*.

Networking – «плетення мереж» полягає в тому, щоб через зв'язки консультанта знайти необхідного спеціаліста. Тобто, агенту важливо знати ключових людей на ринку, які, в свою чергу, по ланцюгу можуть вивести на кандидата.

Найбільш популярним є direct search чи «прямий пошук», при якому консультант спільно із замовником складає перелік компаній, де може знаходитися необхідний спеціаліст. Після цього він визначає коло посад в цих компаніях, що задовольняють існуючі вакансії і робить пряму пропозицію спеціалістам, які відповідають вимогам замовника. Цей процес супроводжує детальний відбір кандидатів за їх професійними та особистісними якостями, а також їх мотивація [2].

Проте майстерність хедхантера полягає не лише в тому, щоб знайти кандидата, здібного вирішувати бізнес-задачі клієнта, але і в тому, щоб його зацікавити, зробити таку пропозицію, від якої кандидат не зможе відмовитися. Даний етап роботи хедхантера є найбільш важливим. Враховуючи оцінки незалежних аналітиків, від 20% до 40% працівників компанії відмовляються навіть розглядати пропозиції інших роботодавців. Очевидно, що по-справжньому захопленого співпрацівника досить непросто переконати матеріальними благами, особливо, якщо його умови праці досить комфортні. Якщо ж ключовий спеціаліст йде тільки тому, що йому запропонували великий компенсаційний пакет, керівнику залишається тільки радіти: компанія позбулась працівника, який незабаром міг її покинути, а його ефективність в даному випадку була сумнівною. Для справжнього професіонала після досягнення певного рівня гроші вже перестають грати першочергову і вирішальну роль. Приблизно лише 20% шукачів наважуються змінити роботу виключно з фінансових причин. Частіше всього спеціалістам високого рівня цікаві креативні ідеї, масштабні проекти, можливість професійного розвитку, творчий і кар'єрний ріст [3].

В своїй роботі хедхантери користуються наступними неписаними правилами:

- виконання роботи в строк і відповідно до витрачених засобів;
- витрачання коштів відповідно із запланованим бюджетом;
- надання об'єктивної інформації про кандидата;
- відмова від практики переманювання тих кандидатів, яких вже влаштували на роботу;
- припинення роботи на замовлення у разі погіршення умов його виконання з боку замовника;
- гарантована заміна кандидата, у разі його відходу від клієнта протягом півроку, без додаткової винагороди;
- подання кандидата лише одному клієнтові одноразово;

- постійне інформування замовника про всі етапи роботи над вакансією [3].

Не дивлячись на те, що українські хедхантери у своїй роботі орієнтуються на західних, між ними все ж існують відмінності [4]:

- західні хедхантери – зазвичай більш зрілі люди, що пройшли менеджерську школу та школу життя, які десь у передпенсійному віці зрозуміли, що у них є якась здатність радити іншим компаніям, кого наймати і як наймати. У нас це в основному працівники 25-35 років;

- за кордоном значно ширше інформаційне поле, довідники більш точні і доступні; тому пошук, наприклад, директора з маркетингу, полягає в натисканні декількох кнопок – і всі 95 маркетинг-директорів цього міста одразу з'являються на моніторі;

- більш широкі технічні можливості вийти на потрібну людину;

- внутрішній кадровий голод в Україні: рекрутинг без рекрутерів, хедхантинг без хантерів;

- більше значення особистісного чинника, ніж технологій;

- загальний кадровий голод в країні та дефіцит класних менеджерів.

Сьогодні зростає попит на хедхантинг. Очевидно, що зараз бізнес середовище розвивається швидше, ніж 5-7 років тому, глобалізація прискорює цей процес, у зв'язку з цим посилюється конкуренція на різних ринках. Ключових менеджерів не вистачає для виконання різномірних завдань [5].

Компанії-лідери, які можуть заплатити за послуги хантера, платять їм, тому що не встигають виростити своїх потенційних лідерів-керівників, або хочуть за допомогою переманених кандидатів здійснити великий стрибок на своєму ринку [6].

Отже, можна сказати, що, безумовно, хедхантинг в Україні є. Однак, не можна сказати, що він поширений – не вистачає фахівців. Причому, фахівців, як серед об'єктів пошуку, так і серед самих рекрутерів. Останнім просто не вистачає досвіду, і діють вони грубо та з натиском. Отже, ще кілька років керівникам можна спати спокійно і не турбуватися – хедхантинг тільки починає розвиватися, пристойного рівня він досягне не скоро [3]. Так що прямої загрози з боку для цінних співробітників немає. Але привід задуматися про мотивацію є вже зараз. Для ефективного менеджменту хедхантинг є функціонально необхідним елементом системи управління персоналом, який дозволяє забезпечити пошук та знаходження керівників і спеціалістів відповідної якості для забезпечення потреб компанії.

1. Беленко П.В. Хедхантинг: принципы и технологии. / П.В. Беленко. – М.: ИН-ФРА-М, 2009. – 140 с.
2. Хохлова Т.П. Инновационные технологии современного персоналомеджмента: [Электронный ресурс] / Т.П.Хохлова // Научно-практический журнал «Сфера услуг: инновации и качество». – Режим доступа: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf
3. Соловьев С. Кадровые технологии: [Электронный ресурс] / С.В.Соловьев // Консультационная компания «Навигатор». – Режим доступа: <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0000000000005>
4. Коноваленко В. Хедхантинг, як один із методів підбору персоналу / В.Коноваленко, Н.Підлужна // Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених и студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери». – В 2-х томах. – Т.1. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. – С. 112-113
5. Науменко Л. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки: [Електронний ресурс] / Л. Науменко // Десята Міжнародна науково-практична інтернет-конференція [«УКРАЇНА НАУКОВА»], (24-26 грудня 2013 р.). – Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogo-rozvitku-ekonomichnoyi-nauki>
6. Head hunting как «Искусство перевоплощения и умения соблазнять»: [Электронный ресурс] / А.Комаров // Консультационная компания «Навигатор». – Режим доступа: <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0033>

Отримано 29.01.2014