

С.В. ГАРМАШ, ст. викл., НТУ «ХПІ», Харків

ІННОВАЦІЇ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У статті розглядаються різноманітні сучасні технології з пошуку та підбору висококваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу, можливість ефективного їхнього застосування у практиці вітчизняного менеджменту.

Ключові слова: сучасні інноваційні технології, управління персоналом, скринінг, рекрутинг, хедхантинг, підсистема підбору персоналу, мінливе внутрішнє та зовнішнє середовище.

В статье рассматриваются разнообразные современные технологии поиска и подбора высококвалифицированного и конкурентоспособного персонала, возможность эффективного применения этих техник в практике отечественного менеджмента.

Ключевые слова: современные инновационные технологии, управление персоналом, скрининг, рекрутинг, хедхантинг, подсистема подбора персонала, переменчивое внутренняя и внешняя среды.

The variety of modern technologies in searching and selecting of highly skilled and competitive personnel, possibility of effective using of these techniques in practice of country's management are considered in the article.

Keywords: modern innovative technologies, management, a personnel, рекрутинг, хедхантинг, subsystem of selection of personnel, changeable internal and external environments.

Вступ

Системна криза, яка пронизала усі сфери життя України стрімко загострюється перед черговими виборами. Перш за все це негативно відбивається на економіці країни. Напередодні виборів економічна та фінансова ситуація у країні не залишається стабільною, оскільки соціальний популізм потребує від влади значних витрат.

Зовнішній борг України – 129 млрд. доларів, а проблема його зростання – бюджетний дефіцит. Про це повідомив колишній міністр фінансів України В. Пінзенік у програмі «Свобода слова» [1]. Цей борг включає не тільки державний, а й борги банків та економіки. Причина, яка породжує борг – життя з дефіцитом бюджету. Країна у цьому році, на його погляд, не виконує бюджет, а дефіцит буде приблизно біля 4 %.

За повідомленнями Міністерства фінансів України: у вересні прямий зовнішній борг зріс на 3,1 % або на 773 млн. доларів та склав на 30.09.2012 25,482 млрд. доларів (проти 24,709 млрд. доларів на 31.08.2012). Прямий внутрішній борг у вересні скоротився на 1,3 % або на 2,599 млрд. грн. з 193,336 млрд. грн. (24,188 млрд. дол.) до 190,737 млрд. грн. (23,863 млрд. дол.). Загальний розмір прямого державного боргу у вересні збільшився на 0,9 % або на 3,576 млрд. грн. з 390,839 млрд. грн. (48,897 млрд. дол.) до 394,415 млрд. грн. (49,345 млрд. дол.) [1].

© С.В. Гармаш, 2012

За думкою експертів: перед парламентськими виборами Україна буде змушена на кілька місяців знизити обмінний курс гривні, щоб підтримати конкурентоспроможність експорту та запобігти росту дефіциту зовнішньої торгівлі до загрозливого рівня дестабілізації економіки країни.

На фоні кризових явищ в країні та у світовій економіці в цілому погіршується й інвестиційний клімат в Україні, від якого напрямку залежить також інноваційний розвиток.

Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування різноманітних організацій, їх поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців [2].

Актуальність теми полягає в тому, що у кризовій ситуації тільки професіоналізм фахівців та інноваційний підхід у їхньому підборі дозволять українським підприємствам вийти з кризової ситуації, використовуючи обмежений ресурс. Сьогодні йде боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що її успіх залежить від кваліфікації співробітників. Фахівці впевнені, що саме така техніка з пошуку персоналу, як хедхантинг, тримає кадровий ринок у постійній напрузі. Це стосується насамперед українських фахівців, які є «легкою здобиччю» іноземних агенцій з кадрового менеджменту. Але для фахівців – це один із шляхів просування, кар'єрного зростання, належної оцінки їхньої майстерності та досвіду. Для роботодавця – це шлях знайти потрібного фахівця та стимул піклуватися про збереження своїх кадрів, підвищуючи їхню вмотивованість, коли процеси прискорення глобалізації та посилення конкуренції на ринках породжують попит на ексклюзивних фахівців.

Об'єкт дослідження – підсистема підбору кадрів у системі кадрового менеджменту.

Суб'єкт дослідження – інноваційні технології (техніки) з підбору кадрів та можливість їхнього ефективного застосування у практиці вітчизняного менеджменту.

Цьому питанню приділяється багато уваги як зі сторони закордонних, так і вітчизняних науковців та практиків, а саме: . Беленко П.В., Баранова Г.В., Іванова С., Деревиський О., Іжбулатова О.В., Машкетова А. та інші.

Задача дослідження – порівняти існуючі інноваційні техніки з пошуку та підбору персоналу та проаналізувати можливість їхнього ефективного застосування на вітчизняних підприємствах.

Під час дослідження були використані методи аналізу, порівняння та експертних оцінок.

В країнах з розвинутою ринковою економікою має місце широко розгалуження мережа посередницьких агенств, бюро, фірм, що надають послуги по підготовці, пошуку і найму робочої сили. Як свідчить практика, попит на послуги спеціалізованих фірм поступово зростає і в національній економіці, а використання різноманітних джерел поповнення і оновлення кадрів дає змогу організації маневрувати своїм кадровим складом, використовувати його найкращим чином для досягнення намічених цілей [2].

Якщо існує різноманітність агенцій з надання послуг з пошуку та підбору відповідного вимогам замовника персоналу, то також існує широкий спектр інноваційних, щодо реалій нашої країни, технік з цієї послуги.

Скринінг – «поверховий підбір» здійснюється за формальними ознаками (освіта, вік, стать, досвід праці). На основі резюме кандидатів відбір проводить сам замовник, а кадрова агенція виконує роль постачальника відповідних кандидатів.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який бере до уваги особистісні та ділові якості кандидатів; відбір проводить агенція на базі кандидатів на відгуків на об'яви у ЗМІ. Результат підбору залежить від досвіду працівників агенції та зміста бази даних.

Хедхантинг – «якісний пошук», який бере до уваги особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових та особистісних якостей кандидата. Такий пошук організується прямим шляхом (без об'яви про вакансію у ЗМІ) [3]. Більш детально зупинимось на цій технології пошуку та підбору кадрів.

Хедхантинг (від англ. headhunting – охота за головами) – один із напрямків пошуку та підбору персоналу ключових та виняткових за спеціальністю та рівню професіоналізму спеціалістів [4]. Хедхантинг має синонім - executive search (пошук за заказом, якісний пошук). У буденній практиці executive search – переманювання спеціаліста – тільки один із етапів повного циклу роботи цілої команди консультантів з якісного пошуку та підбору.

Правильно було б вести мову про executive search (пошук за заказом, якісний пошук), але отримав розповсюдження інший термін – хедхантинг. У діловій мові хедхантингом називають як технологію executive search, так і один із етапів роботи за цією технологією, і вид агентств з підбору персоналу, і сегмент послуг з підбору персоналу [5].

Актуальність цього підходу підтверджується результатами дослідження Асоціації менеджерів Росії і міжнародної консалтингової компанії Ernst&Young, у якому прийняли участь 350 керівників усіх ключових галузей і регіонів Росії (в Україні масштабні дослідження по цьому питанню не проводилися). Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що для російських менеджерів вищої ланки пріоритетною задачею кадрової політики є залучення висококваліфікованих топ-менеджерів та вузькопрофільних спеціалістів. У Росії є попит на сильних спеціалістів вищої ланки, які мають багатий синтезований потенціал – не тільки професійну підготовку, а й практичний досвід управління (програмування та управління, опис і реалізація проектів та ін.), а також

компаніям особливо потрібні спеціалісти середньої ланки з вузькопрофільними знаннями та навичками [6].

В Україні масштабні дослідження з цього питання не проводилися, але слід зазначити, що вітчизняним підприємствам також край потрібні кваліфіковані спеціалісти.

Хедхантинг в Росії з'явився на початку 90-х років XX ст. Це були іноземні компанії Pedersen & Partners, Ward Howell, Egon Zender, Korn/Ferry, Amrop, Morgan Hunt, H.NEUMANN INTERNATIONAL, Nicholson, Heidrick & Struggles та ін., які прийшли у країну за своїми клієнтами, потім з'явилися і російські агенції; на тепер на російському ринку працює понад 50 компаній з хедхантингу [4].

В Україні на сьогодні у широкому спектрі представлені різноманітні закордонні рекрутські агенції та компанії, оскільки вони, виконуючи замовлення своїх клієнтів (закордонні компанії та їхні філії у країні) з пошуку висококваліфікованих та перспективних спеціалістів з креативним мисленням, можуть запропонувати як належні умови праці та особистого розвитку, так і гідну матеріальну підтримку.

Основний метод технології підбору конкретного кандидата – це активний пошук кандидатів у фірмах профілю замовника, які є успішними у бізнесі або переманювання конкретного спеціаліста. Замовник надає агенції наступні до кандидатів та роз'яснення: професійні вимоги до кандидата; цілі та задачі бізнесу компанії; плани компанії і сподівання щодо нового співробітника.

Хедхантер аналізує ринок і складає список організацій, в яких можуть бути потенційні кандидати. При цьому необхідно приймати до уваги наступне:

1. Кандидат повинен бути належним чином вмотивованим, якщо його професійні цілі відповідають вимогам замовника.

2. Корпоративна культура організації або підприємства та особистість кандидата повинні поєднуватися.

3. Необхідно володіти інформацією про те, як швидко кандидат може адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, його комунікативні навички (від цього залежить ефективність менеджменту).

Далі кандидатів пропонується змінити місце роботи. У ході роботи з кандидатом хедхантер домовляється про інтерв'ю з ним. По закінченню пошуку замовнику надається основна інформація у стислому вигляді про кандидатів. До Curriculum Vitae додається думка хедхантера щодо кандидата, яка складається на основі співбесіди з ним (клієнта інформують про сильні та слабкі сторони кандидата і висказується думка про відповідність кандидата вимогам, що пред'являються). Відомості про кандидата є строго конфіденційними, а остаточне рішення залишається за клієнтом. Ймовірність вдалого підбору за такою технологією є високою [7].

Отже, можна виділити наступні принципи хедхантингу: 1. Визначення реальних можливостей компанії (обґрунтованості замовлення). 2. Точний опис передбачуваної посади. 3. Вивчення психотипів основних керівників компанії-

замовника. 4. Участь замовника у ключових моментах роботи над замовленням. 5. Планування роботи над замовленням і поетапний контроль. 6. Аналіз конкурентів замовника та можливих кандидатів. 7. Використання методів активного пошуку. 8. Вивчення кар'єри і досягнень кандидатів. 9. Збір рекомендацій. 10. Створення команди професіоналів для забезпечення позитивних результатів роботи. 11. Підготовка замовника до зустрічі з кандидатом. 12. Підготовка кандидата до зустрічі із замовником і переходу на іншу роботу [8].

Таким чином, хедхантинг принципово відрізняється від скринінгу та рекрутингу, оскільки відбір кандидатів, готових знайти нову роботу, і хто надіслав резюме, не підходить для пошуку висококласних працівників, які працевлаштовані і мають високу зарплатню. Тому знайти таких кандидатів на відкритому ринку праці важко. Для цього застосовується прямий пошук.

Висновки

З аналізу різноманітних сучасних технік з пошуку та підбору висококваліфікованого персоналу, які знайшли широке розповсюдження в іноземних фірмах та організаціях, можна зробити висновок, що ці техніки слід активно застосовуватися у вітчизняному менеджменті з урахуванням соціально-культурного підґрунтя підприємницького етосу та, виходячи із змін у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі. Так за даними опитування, проведеного вітчизняними консалтинговими компаніями, із загальної кількості компаній в країні, що використовують зовнішні джерела підбору та відбору персоналу, біля 50 % використовують підбір за формальними ознаками, 25 % - поглиблений підбір, 10 % - хедхантинг, 15 % - змішані форми відбору [3].

Оскільки у цих методів є свої як переваги (висока ймовірність вдалого підбору за даними технологіями, оперативність пошуку, ексклюзивність, інформативність, професіоналізм, конфіденційність), так і недоліки (висока вартість послуг з хедхантингу, неоднозначне відношення вітчизняних роботодавців до даних технологій, відсутність єдиних критеріїв оцінки цих технік, збитки від переманювання спеціалістів), то необхідно враховувати конкретну ситуацію у виборі конкретної техніки з пошуку та підбору висококваліфікованого і конкурентоспроможного персоналу в існуючих реаліях нестабільної ситуації в країні.

Список літератури: 1. www.vlasti.net 2. Данюк, В.М., Петюх, В.М., Цимбалюк, С.О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. Данюка В.М., Петюха В.М. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с. 3. Машкетова, А. Хедхантинг – ексклюзивна технологія підбора суперкадров. // "Управление персоналом", 2007, № 17. 4. <http://ru.wikipedia.org> 5. Беленко П.В. Хедхантер — это сваха для вашей компании // Служба кадров и персонал, 2005, № 9. 6. Баранова Г. В. Рекрутинг — это ежедневный тренинг // Управление персоналом. 2005. № 11. С. 6 — 15. 7. Батуркина О. Как победить в «битве за головами»? // Кадровый менеджмент. 2005. № 1. С. 12 — 15. 8. Беленко П.В. Хедхантинг: принципы и технологии. – ПИТЕР, 1995.

Надійшла до редколегії 28.08.2012