

из замечательных результатов Novo Nordisk — это то, что в течение одного года фасилитаторы смогли заявить о себе и в большой степени погасить негативные чувства в свой адрес. В каком-то смысле они непосредственно помогали укреплять репутацию корпоративного менеджмента в компании. В результате фасилитации наилучшие способы работы распространились по всему миру от одного подразделения к другому. Иначе говоря, фасилитаторы извлекали из каждого подразделения скрытое (неявное) знание и передавали в другие структуры как знание явное, общедоступное. При этом оно впоследствии могло обрести неявными наслоениями с учетом местной специфики.

Литература

1. Гестеланд Ричард. Кросс-культурное поведение в бизнесе. / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 288с.
2. Холден Найджел. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Пер. с англ. проф. Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 384 с.
3. Материалы компании Novo Nordisk.

УДК 331.108.26

Ковальчук О.И.

Научный руководитель: асс. Иванов М.Б.

ХЕДХАНТИНГ: ПРИНЦИПЫ, ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Кадры — постоянная проблема любого руководителя. И если о традиционном подборе — рекрутинге — написано немало книг, то о хедхантинге — подборе «ключевого» персонала и лучших менеджеров — ничего.

Между тем, заказчики, воодушевленные успехами персонала своих служб, а может быть, желая сэкономить средства, требуют от них самостоятельного поиска и подбора топ-менеджеров.

Но до сих пор эта область остается сферой секретов компаний executive-search — компаний, которые «охотятся за головами», «охотятся за звездами».

Сразу оговорюсь — специалисты, работающие в области подбора персонала, чаще используют термин executive-search как наиболее четкий и емкий. У нас же большее распространение получил другой термин — хедхантинг. При этом, в деловом русском языке хедхантингом называют и собственно технологию executive-search, и один из этапов работы по этой технологии, и вид агентств по подбору персонала, и сегмент услуг по подбору персонала. Поскольку в академических словарях ни тот, ни другой термин не зафиксирован, и, стало быть, их употребление не устоялось, я буду использовать executive-search и хедхантинг как синонимы.

Во многих странах executive search — если не новейший, то все таки мало распространенный и малопонятный способ подбора специалистов. На сегодняшний день, реально существует три технологии подбора кандидатов: скрининг, рекрутинг и executive search.

Скрининг — «поверхностный подбор», подбор по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы. В результате, получив массу резюме, отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих кандидатов. При этом вероятность удачного «закрытия» вакансии примерно равна 3%, т.е. 1 из 30 отобранных кандидатов сможет соответствовать заданию заказчика.

Рекрутинг — «углубленный подбор», подбор с учетом особенностей личности и деловых качеств кандидата, осуществляемый рекрутинговым агентством по базе кандидатов

и по отклику на объявления в СМИ. Результат подбора зависит от опытности рекрутера и содержания базы кандидатов. Однако можно сказать, что рекрутинг – более высокая ступень скрининга. При использовании данной технологии результат в зависимости от опытности агентства колеблется в интервале 10-40%.

Executive search – "качественный поиск", учитывающий особенности бизнеса заказчика, особенностей бизнеса компании, рабочего места, деловых и личных качеств кандидата, организуемый "прямым" путем - без объявления вакансии в СМИ. Это самая эффективная технология подбора персонала, но наиболее трудозатратная и, соответственно, дорогая, она сформировалась в ответ на запрос подбора кандидатов на топ-позиции и ключевых специалистов. Executive search - технология, которая гарантирует наибольшую, практически 100% вероятность нахождения и отбора нужного кандидата. Эта вероятность достигается соблюдением основных принципов, как в системах качества ISO 9000.

А теперь рассмотрим различия в трудозатратах между рекрутингом и хедхантингом.

Основные усилия в рекрутинге тратятся на поиск: анализ собственной базы, объявления в СМИ и Интернете, анализ резюме на сайтах по подбору персонала, поиск через знакомых.

«Продвинутые» агентства прикладывают усилия и на других стадиях, прежде всего это – всесторонняя оценка мотивации и адаптации кандидата на новой работе.

Совершенно другая картина трудозатрат в технологии executive search. На диаграммах видно, что и величина, и распределение усилий практически противоположны в рекрутинге и хедхантинге.

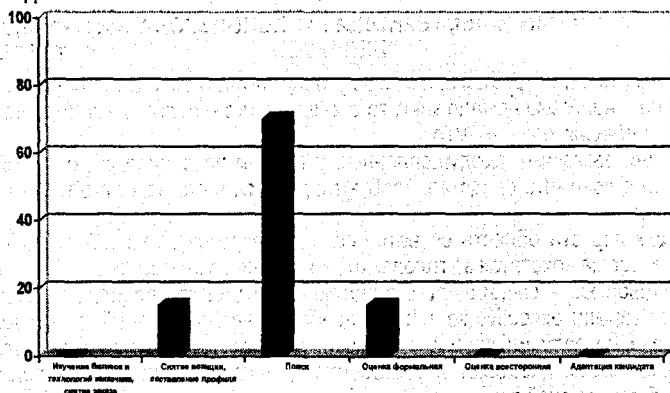


Рис. 1. Распределение трудозатрат на разных стадиях подбора при типичном рекрутинге

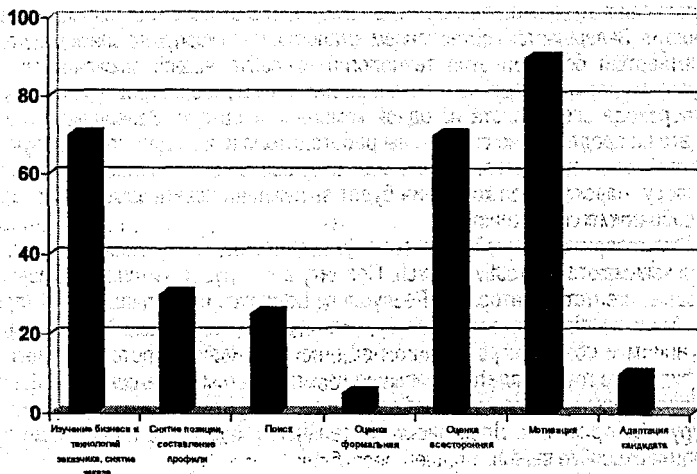


Рис. 2. Распределение трудозатрат на разных стадиях подбора executive search

Трудозатраты в хедхантинге примерно в 3 раза больше, чем в типичном рекрутинге. Поэтому на второй диаграмме сумма величин всех столбцов равна 300%.

Первые 100% тратятся на изучение бизнеса заказчика, используемые им технологии и на «снятие» позиции – составление профиля кандидата. Причем изучение, понимание бизнеса важнее составление профиля. Когда есть понимание бизнеса, составление профиля становится «делом техники».

Вторые 100% усилия тратятся на поиск и оценку кандидата. Причем поиск и оценка соответствия формальным требованиям заказчика забирают всего 30% усилий по сравнению с 85% в рекрутинге – это тоже «дело техники» в executive search.

Зато всесторонняя оценка, как более творческая, менее алгоритмизированная процедура, требует 70% усилий, в то время как в рекрутинге часто ограничиваются оценкой только формальных требований к кандидату.

Третьи 100% усилий тратятся на изучение иерархии мотивов кандидата, поиск точек соприкосновения с будущей компанией, возможностей влиять на кандидата и его интеграцию в новую компанию.

Широко распространено мнение, что специалистов «перекупают» деньгами. Но стимулирование деньгами – не лучший, а иногда и невозможный способ влияния. Умение находить не материальные стимулы – одно из важнейших в списке умений хедхантера, а сам процесс выявления структуры мотивов кандидата составляет 90% усилий: на этапе «мотивации». Примерно 5-10% усилий приходится тратить на интеграцию кандидата в компанию.

А теперь рассмотрим саму технологию executive-search. В ней выделяют 5 крупных этапов:

1. Первый крупный этап – контрактинг. Он включает «снятие» заказа и «снятие» позиции. Заканчивается подписанием договора о проведении работ, включающем стоимость по этапам, описание должности, требований к кандидату.

2. Второй большой этап – поиск кандидатов. Он заключается в выявлении фирм-«целей» и идентификация потенциальных кандидатов. Заканчивается составлением «большого», или «длинного списка» (long list).

3. Третий этап – оценка кандидатов. Он заключается в приглашении кандидата из «большого списка» на интервью с целью выяснения его возможностей, мотивации и «перекладемости». Завершается составлением «малого», или «короткого списка» (short list).

4. Четвертый большой этап технологии executive search заключается в изучении структуры мотивов кандидатов и выявлении тех стимулов, которые могли бы стать причиной перехода специалиста из одной компании в другую. Завершается соглашением кандидата на предложение со стороны работодателя и выходом его на новую работу.

5. Пятый, последний этап. Формально завершается с окончанием гарантийного срока по договору – срока, когда компания будет вынуждена искать замену в случае увольнения подобранного специалиста.

Если же говорить о нашей стране, то, увы, у нас нет специализированных компаний, которые занимаются executive search. Поэтому весь груз ложится на кадровые, или рекрутинговые, агентства, которых в Республике Беларусь насчитывается 41 (причем 30 из них – в Минске). Причину этого я вижу в том, что на сегодняшний день разница между хедхантингом и обычным рекрутингом еще не так очевидна потенциальным клиентам. Наши фирмы не готовы платить большие деньги для поиска высококвалифицированных специалистов, им кажется, что профессионал сам придет к ним и предложит свою кандидатуру. Но это не так. Для поиска «идеального» кандидата необходимо применение технологии executive search.

Хотя надо признать, что действительно крупных фирм, которые в совершенстве владеют данной технологией, в нашей республике мало. Однако не все так печально. Фирмы развиваются вместе со своими клиентами и точно знают, каким может быть результат от поиска и что необходимо для его достижения. Executive search – серьезный инструмент в решении сложных задач, и за ним будущее.

На мой взгляд среди сорока одной компании по поиску персонала выделяются две – это кадровое агентство «Квадрат» и консалтинговая группа «Здесь и Сейчас». Почему именно они? Обе имеют достаточный опыт работы в сфере услуг по подбору высококвалифицированного персонала (на рынке с 1995 года). Ведущие специалисты прошли стажировку в крупнейших компаниях за рубежом; фирмы являются участниками различных ассоциаций по подбору персонала, среди их клиентов сотни компаний, известных и не очень, работающих в самых разных сферах бизнеса и отраслях промышленности. При этом они действительно используют технологию executive search в своей работе. При этом в агентстве «Квадрат» созданы уникальную систему поиска и подбора специалистов, систему оценки кандидатов, адаптированную для условий Беларуси, многоступенчатую систему отбора, включающую обязательное анкетирование, тестирование и интервью.

Если же говорить конкретно о городе Бресте, то это кадровое агентство «Персонал сервис». На рынке оно всего лишь 4 года, и конечно не может похвастаться такими же успехами, как минские фирмы. Однако «Персонал» является монополистом на брестском рынке по подбору персонала. Агентство располагает внушительной базой данных, которая пополняется каждый день, а его клиенты – ведущие брестские фирмы. «Персонал», также как и «Квадрат» и «Здесь и Сейчас», использует в своей работе принципы executive search.

В заключение хотелось бы отметить, что сам вид услуг – хедхантинг и технология поиска – executive search только зарождаются в нашей стране, и что доля заказов на рынке, которые могут быть выполнены при помощи технологии прямого поиска, слишком незначительна, и именно поэтому компании вынуждены иметь специалистов, которые специализируются как на стандартной технологии подбора, так и специалистов, которые профессионально выполняют технологию «эксклюзивного поиска». Однако я считаю, что на нашем рынке услуг сложились благоприятные условия, для развития executive search. И если сегодня термин «хедхантинг» вызывает удивление, то в будущем это станет обыденным.

Литература

1. П.В.Беленко: Хедхантинг: принципы и технологии. – СПб.: Питер, 2006.
2. Ю.Волкова Особенности национального хедхантинга. Журнал «Экономика и жизнь», №13, 2005г.
3. Д. Торочкина. Хедхантинг – «сезон охоты» на узких специалистов открыт. www.zarplata.ru
4. www.bel.biz
5. www.comerstone.ru
6. www.kvadrat.net
7. www.zis.by

УДК 331.108.26

Куликов А.С.

Научные руководители: проф., к.т.н. Радчук А.П., асс. Иванов М.Б.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В АППАРАТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Один из важнейших факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия - это высокий уровень профессионализма его специалистов: юристов, экономистов, маркетологов, менеджеров низшего, среднего и высшего звеньев. Есть идеи, есть деньги, нужны люди, которые их осваивают.

Белорусский бизнес-портал *BEL.BIZ* на своём сайте задал директорам различных белорусских предприятий следующий вопрос: «Трудно ли, на Ваш взгляд, в РБ найти специалиста, соответствующего требованиям вакансии?». Ответы были следующими: «Да» - 76%; «Нет» - 17%; «Затрудняюсь ответить» - 7%.

Для решения данной проблемы на помощь компаниям пришли рекрутинговые агентства, которые специализируются на поиске квалифицированного персонала. В РБ зарегистрирована 41 рекрутинговая компания (30 из них находятся в Минске). Данный вид подбора управленческого персонала имеет следующие плюсы: - экономия ресурсов; - экономия времени; - обеспечение конфиденциальности подбора; - высокая скорость подбора специалиста; - предоставление гарантии на кандидата.

Требования нанимателей к специалистам в области управления во многом зависят от задач, которые ставит компания перед ними, места самой компании на рынке и многого другого. В целом можно выделить такие основные тенденции:

- 1) Наличие опыта работы в частных структурах, что, в свою очередь, является «камнем преткновения» при устройстве на работу выпускников вузов;
- 2) Наличие одного высшего образования уже, как правило, недостаточно. На рынке труда растёт значение дополнительного бизнес-образования, специализированных курсов, семинаров, тренингов. Специалист, окончивший несколько лет назад вуз, и на этом «успокоившийся», уже не интересен для современной, развивающейся компании. Стремление и умение обучаться постоянно — обязательное качество современного специалиста;
- 3) Средний возраст наиболее востребованных специалистов — 30—40 лет (следует учитывать следующие критерии: цели организации, масштаб деятельности компании, сфера деятельности, выполняемые функции, количество подчиненных, особенности корпоративной культуры организации и др.). Нужно отметить тенденцию к снижению этих границ. Некоторые компании целенаправленно стремятся собрать команду молодых, талантливых и амбициозных специалистов, предоставив им возможность развиваться в рамках компании;