

Чернышова Лилия, Мельникова Екатерина, Баленкова Кристина

ХЕДХАНТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены вопросы укрепления конкурентных позиций предприятия за счет применения современной технологии подбора квалифицированного и конкурентоспособного персонала – хедхантинга. Проанализирована взаимосвязь с человеческим капиталом предприятия, исследован опыт применения в Украине и за рубежом, определены достоинства и недостатки использования. Предложен алгоритм принятия управленческих решений при использовании хедхантинга в рамках повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: хедхантинг, «охота за головами», человеческий капитал, кадровый менеджмент, подбор персонала, конкурентоспособность, технология подбора кадров.

Чернишова Лілія, Мельникова Катерина, Баленкова Крістіна

ХЕДХАНТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуті питання зміцнення конкурентних позицій підприємства за рахунок застосування сучасної технології підбору кваліфікованого і конкурентоспроможного персоналу - хедхантинга. Проаналізовано взаємозв'язок з людським капіталом підприємства, досліджено досвід застосування в Україні та за кордоном, визначені переваги і недоліки використання. Запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень при використанні хедхантинга в рамках підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: хедхантинг, «полювання за головами», людський капітал, кадровий менеджмент, підбір персоналу,

конкурентоспроможність, технологія підбору кадрів.

Chernyshova Liliya, Mel'nykova Kateryna, Balenkova Kristina

HEADHUNTING AS A TOOL OF HUMAN CAPITAL FORMATION TO STRENGTHEN THE COMPETITIVE POSITION OF BUSINESSES

The article deals with the issues of strengthening the competitive position of enterprises through the use of modern technology and competitive recruitment of qualified personnel - headhunting. Analyze the relationship with the human capital of the enterprise, studied the experience of use in Ukraine and abroad, identified advantages and disadvantages of using. An algorithm for management decision-making at the use of headhunting in the framework of competitiveness.

Keywords: headhunting, "headhunting", human capital, human resources management, personnel, competitive, recruitment technology.

Постановка проблемы. Традиционные факторы экономического роста организации – накопление капитала, технический прогресс, рост производительности труда необходимо рассматривать во взаимосвязи с человеческим фактором. Изменения условий работы приводят к необходимости постоянного освоения новых технологических инноваций, а это невозможно без развития: учиться, переучиваться, повышать квалификацию.

Управляя кадровыми процессами руководство может придерживаться одного из вариантов. Первый – самим возвращать грамотных и квалифицированных кадров. Второй вариант – хедхантинг. Менеджерам стоит определиться с возможностями финансирования выбранных вариантов. Используя технологию хедхантинга, мы выходим на рынок человеческого капитала в поисках лимитированного ресурса – интеллектуального капитала, который прямо влияет на конкурентоспособность предприятия, его капитализацию, репутацию и скорость получения поставленных задач, но и стоит немало.

Актуальность темы исследования. Эффективное использование кадровых ресурсов – это признак успешных компаний.

Кадры являются основой, от которой зависит функционирование субъекта хозяйствования вообще. А формирование на предприятии человеческого капитала существенно позволит повысить его конкурентоспособность. Человеческий капитал (ЧК) является корнем жизненной силы и развития любого предприятия и общества. Его формирование выступает актуальным вопросом высшего менеджмента любого предприятия.

Анализ последних исследований. Понятие "хэдхантинг" на рынке труда возникло недавно. Наличие развивающейся конкуренции, рост экономики активизировало поиск "золотых" кадров для предприятий. Эту тематику исследовали такие учёные как: Беленко П.В., Бондарева Л.В., Гришнова Е.А., Степаненко В., Осипенко А.М. и другие.

Цель статьи. Освещение вопросов, связанных с особенностями использования хедхантинга в отечественной практике, определении его влияния на формирование человеческого капитала и укрепление конкурентных позиций предприятия.

Изложение основного материала исследования. Сегодня в Украине одной из приоритетных задач в кадровой политике любого предприятия является качественное обеспечение персоналом всех сфер жизнедеятельности организации. Рассматривая персонал как ЧК анализируем комплексную систему, в которой присутствует маркетинговый подход к персоналу как ресурсу где действуют общие законы управления капиталом [1].

Экономический словарь трактует понятие человеческого капитала как воплощенную в индивидууме потенциальную способность приносить доход [2]. Создавая свой ЧК каждый индивидуум инвестирует в самого себя, оплачивая образование и приобретая квалификацию. Таким образом ЧК включает врождённые способности, таланты, а также образование, приобретённую квалификацию. Для предприятия ЧК представляет собой часть её совокупного капитала, которая воплощена в коллективе сотрудников фирмы, приносящих ей прибыль.

По мнению Е.А. Гришновой, ЧК – это сформированный и развитый в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, который целенаправленно используется в сфере

экономической деятельности, способствует повышению производительности труда и, благодаря этому влияет на рост дохода своего владельца, прибыли предприятия и национального дохода [3].

Усовершенствование ЧК предприятия значительно повышает уровень его конкурентоспособности. Компании, уделяющие внимание повышению квалификации, образованию, мотивации, здоровью своего персонала, имеют преимущества перед конкурентами. «Золотой» резерв каждого предприятия – это высококвалифицированные специалисты. За счёт них происходит развитие, укрепление конкурентных позиций, достижение успехов.

Качество человеческого капитала разных предприятий и компоненты его формирующие могут быть определены по-разному. К примеру, И.В. Скоблякова и В.Т. Смирнов [4] предлагают комплексное представление структуры человеческого капитала (рис. 1):

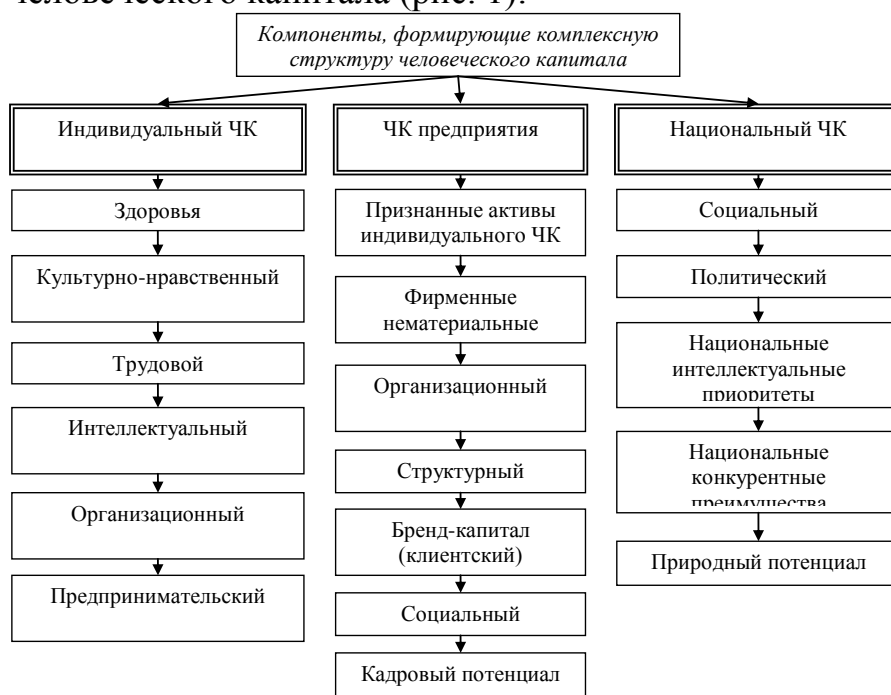


Рис. 1. Компоненты, формирующие комплексную структуру человеческого капитала по уровням и собственности (доработано на основе [4])

Интеллектуальная составляющая человеческого труда в современных динамических условиях неуклонно растет, ведущие предприятия выдвигают более жесткие требования к образованию и профессионализму работника. Менеджеры должны разрабатывать новые способы организации бизнеса для чего и нужны специалисты высокого уровня. Таким образом, хедхантинг является одним из инструментов, способствующих наращиванию ЧК предприятия.

Хедхантинг появился в середине прошлого века в Америке как один из направлений управленческого консалтинга и обозначал один из видов кадрового бизнеса. Хедхантинг (от англ. head-hunting – «охота за головами»; executive search – «поиск руководителей») – технология целенаправленного поиска и подбора менеджеров высшего звена и эксклюзивных специалистов, переманивание высококлассных работников из одной компании в другую с помощью посредника (хедхантера) [5].

В научной литературе понятие хедхантинга отождествляется с поиском и подбором редких как по специальности, так и по уровню профессионализма кадров [6]. Заметим, что не все определения дают полную характеристику хедхантинга. Изучив ряд источников отметим, что они отдельно дополняют друг друга.

По нашему мнению, понятие хедхантинга можно расширить следующим образом: это одна из целенаправленных, современных технологий поиска, подбора и переманивания исключительных по уровню своего профессионализма специалистов по выделенным параметрам заказчика-работодателя, формирующих ЧК предприятия, повышающий уровень конкурентоспособности и закрепляющий его позиции на рынке.

Практика свидетельствует, что к использованию хедхантинга прибегают когда нужны специалисты способные точно определить стратегию развития бизнеса и должным образом обеспечить ее реализацию. Поиск подобных работников может быть длительным и сложным, поскольку их ценят там, где они работают в текущий момент. И толчком может стать лишь новые возможности профессионального развития и открытие новых перспектив.

Хедхантинг реализуется в двух направлениях:

1) нетворкинг – умение налаживать взаимовыгодные связи между людьми (применяется когда работодатель знает, кого, куда

привлекать, но считает, что не сможет провести переговоры с этими кандидатами сам);

2) прямой поиск (анг. direct search) – направление, во время которого рекрутинговое агентство и заказчик определяют перечень предприятий, где можно найти нужного работника. Далее определяются должности, которые подходят под разработанную модель компетенций, затем представитель агентства делает предложение потенциальным кандидатам [7].

Часто задается вопрос: «Существует ли хедхантинг в Украине?». Изучив ряд источников, можно сказать, что да. Может не в чистом виде, но он есть, и игнорировать это не следует. Рыночные механизмы в Украине во многих сферах еще по-прежнему не работают или работают частично. Навёрстывать упущенные возможности нужно быстрее.

Существуют различия в отечественной и зарубежной практике использования хедхантинга. Основной параметр, это общее отношение к данному понятию. За рубежом, к нему относятся с пониманием – всё в рамках рыночных отношений. Кто смог привлечь и переманить нужного специалиста – не осуждается. В Украине же, за счёт менталитета, считается, что это не культурно, неэтично и приравнивается чуть ли к не незаконным методам. Страх и боязнь нового останавливает многих талантливых людей. На подсознании остался след того что только добившись результата самим, взрастив самостоятельно ЧК, можно добиться каких-то результатов.

Исследовав разницу «охоты на профессионалов» в Украине и за рубежом (табл. 1), были отмечены расхождения по ряду параметров.

Хедхантинг можно рассмотреть как возможность для предприятия так и угрозу. С одной стороны использование данной технологии выгодно, особенно в жесткой конкурентной среде. Помимо этого переманивая редкого специалиста у конкурента мы ослабляем его. С другой стороны, у нас также могут переманивать профессионалов тем самым забирая наш ЧК.

Количество грамотных специалистов на рынке труда невелик, и на сегодня за ними ведётся ожесточённая борьба. И это оправдано, ведь за счёт их гениальных идей, креативных решений предприятие повышает свою конкурентоспособность, увеличивая свой капитал и стоимость предприятия, добиваясь устойчивых позиций на рынке.

Опыт применения хедхантинга в Украине и за рубежом

Параметр	В Украине	За рубежом
Информационная основа	очень маленькая, требуется самим создавать ее или покупать	значительно широкое информационное поле, справочники более точные и доступные
Техническое оснащение	поиск возможностей связаться с необходимым специалистом – трудоёмкий и занимает много времени. Методы различны	широкие технические возможности выйти на нужного человека. Для этого можно отправить письмо на личный электронный адрес; карманные ПК или ноутбуки в наличии у всех специалистов такого уровня
Кадры на рынке	внутренний кадровый голод, хедхантинг без хедхантеров	большое количество специалистов, которые сами являются объектом для хедхантеров
Значение отдаётся	личностному фактору	технологиям
Возраст хедхантеров	25-35 лет	обычно более зрелые люди, которые прошли менеджерскую школу и школу жизни, а также поняли, что способны качественно работать в данном бизнесе
Стоимость услуг	20-25% предполагаемого годового дохода искомого специалиста, не менее 25 тыс. грн.	25-35% от годовой зарплаты искомого работника, не менее 15тыс. долл.
Количество хедхантинговых компаний	десятки	тысячи

Один из очевидных плюсов хедхантинга – грамотный специалист появится в команде очень быстро. Возвращение «золотых» кадров предприятия, дело трудное, долгое и рискованное, а они уже нужны сейчас. Для большинства таких кандидатов, решение о смене работы даётся трудно. Их нужно заинтересовать. Большая зарплата уже мало интересует, ведь вряд ли такого сотрудника оставили без такого внимания. Исходя из пирамиды Маслоу можно предположить что более разумным будет предложить возможность самореализации, менее загруженный рабочий график, карьерный рост, новые перспективы или же более свободная обстановка в коллективе. Никогда не стоит забывать, что если у вас в компании работает «золотой» сотрудник, его следует мотивировать, стимулировать, чтобы он не был переманен другой компанией и не ушёл к конкурентам.

Хедхантинг помогает хорошим специалистам понять, чего они стоят. Многие компании не ценят своих сотрудников, используют их как рабочий материал, никак не заинтересовывают, не мотивируют их, что несколько аморально. Согласитесь, проще обвинить сам метод, нежели постараться сделать комфортным рабочее место, увеличить заработную плату, создать благоприятную атмосферу в коллективе, стимулировать развитие и предоставлять более широкие профессиональные перспективы, усовершенствовать социальный пакет и т.д. Хедхантинг предоставляет возможность перейти на более устраиваемую работу, в этом ничего дурного нет. Если же созданы благоприятные условия работы, никакой работник не подумает уходить, как бы хедхантер его не уговаривал.

Следует принять факт, что хедхантинг не несёт в себе негатив, а лишь побуждает руководство заботиться о своих сотрудниках, даёт возможность быстро нарастить ЧК. Именно такая технология, как хедхантинг держит кадровый рынок в постоянном напряжении [9].

В обобщенном виде достоинства и недостатки хедхантинга представлены в таблице 2..

Таблица 2

Достоинства и недостатки хедхантинга

+	-
<p>+ быстрое привлечение человеческого капитала</p> <p>+ возможное переманивание целой команды профессиональных специалистов</p> <p>+ закрытие вакансии лучшим кандидатом из имеющихся на рынке труда вообще, т.е. отбор самых лучших</p> <p>+ хедхантер понимает бизнес-ценность данного специалиста для компании</p> <p>+ повышение уровня конкурентоспособности прибыли и стоимости предприятия</p> <p>+ оперативность поиска нужных кандидатов</p> <p>+ эксклюзивность кандидатов</p> <p>+ высокопрофессиональный и ответственный подход к технологии привлечения специалиста</p>	<p>- негативное мнение о хедхантинге в Украине, неэтичность методов работы</p> <p>- высокая стоимость технологии</p> <p>- объектом может оказаться наш сотрудник, а это наши убытки</p> <p>- увеличение расходов на «удержание» ценных сотрудников</p> <p>- отсутствие единых критериев оценки хедхантинговой работы</p>

Как видно из таблицы, достоинств больше, поэтому не стоит столь негативно оценивать данную технологию работы с кадрами.

Подбор персонала для любого предприятия очень ответственный и сложный процесс, поэтому предлагается алгоритм действий при принятии решения об использовании хедхантинга (рис. 2).

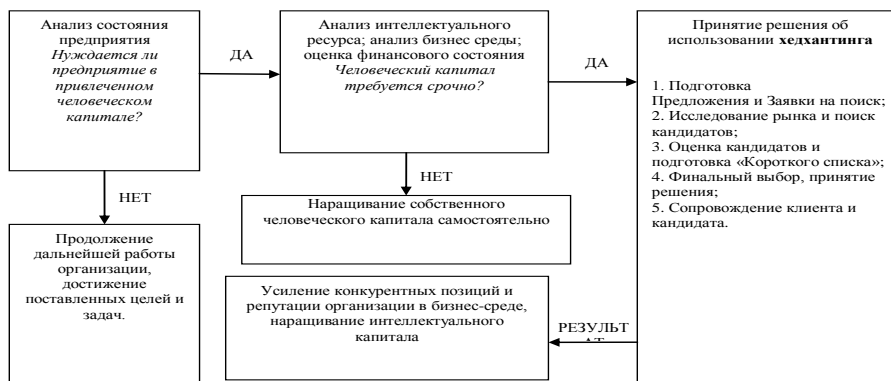


Рис. 2. Алгоритм принятия решений при использовании хедхантинга

Основными потребителями хедхантинговых услуг могут быть предприятия двух типов:

1. Предприятия, которые вышли из стадии бурного роста и развития и переживающие стадию стабилизации. Их задача состоит в оптимизации бизнес-процессов и общего менеджмента. Для удержания рыночных позиций и дальнейшего развития им требуется все больше высококвалифицированных специалистов.

2. Предприятия, которые интенсивно развиваются или находятся на стадии своего становления. Таким нужны менеджеры, имеющие серьезный опыт. Способные разрабатывать стратегию развития предприятия, бизнес-процессы, поддерживать целостность команды, работать с инвестиционными проектами, а также узкие специалисты, которые могли бы явиться одним их главных конкурентных преимуществ организации [10].

Основные этапы хедхантинга: глубокий анализ деятельности компании и рынка, анализ потребностей в персонале, определение зоны поиска кандидатов, "вербовка" потенциального работника,

организация и проведение собеседования с консультантами и работодателем, заключение контракта и гарантийное сопровождение выбранного кандидата на рабочем месте [11]. При определении, что профессиональные кадры – это основа бизнеса и рентабельности, сжатых сроках на его поиск и качественное приобретение, финансовых возможностях рекомендуется принятие решения об использовании хедхантинга. Ведь захват ценных сотрудников, мировых учёных, талантов в области техники, IT-технологий, инженеров, управленцев приводит, к повышению конкурентоспособности предприятия, у которого находится этот «золотой» капитал.

Вывод. Применение технологии хедхантинга не столь негативно, однако связано с большими финансовыми, временными и трудовыми затратами. Данный метод подбора кадров – это шанс наращивать ЧК предприятия и тем самым повышать его прибыльность и стоимость на рынке. Также это стимул не забывать о защите своих ценных работников. Надлежит принять меры, для остановки текучести кадров, обеспечивать их потенциальные потребности, способствовать их совершенствованию. Это даст толчок для развития комплекса мер: управленческих, материальных, организационных, психологических, которые в дальнейшем усилят потенциал предприятия, сделают его ещё крепче и конкурентоспособнее.

Література

1. Кадровые политики и кадровые стратегии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>
2. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь — 5-е изд. — М.: Дело, 2003. — 520 с.
3. Економіка праці та соціально-трудові відносини / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за наук ред. А.М. Колота. – К., КНЕУ, 2009. – 711 с.
4. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / Смирнов В.Т., Сошников И.В.; под ред. д.э.н., профессора В.Т. Смирнова. – М.: Машиностроение, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 513 с.
5. Степаненко В. Хедхантинг по-украински / В. Степаненко // Сети и бизнес. – 2010. - №3 (52). – С. 2 – 4.
6. Новый толковый словарь русского языка / Ю.В Алабугина,

Е.Н. Шагалова. – Москва: АСТ, 2014. – 639 с.

7. Бондарева Л.В. Сучасні технології добору кадрів / Л.В. Бондарева // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – № 1.

8. ТОП-10. Хедхантинг в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://alltop10.org>

9. Гармаш С.В. Інновації у кадровому менеджменті / С.В. Гармаш // ВісникНТУ «ХП». – 2012. - № 25(931). – С. 146-149.

10. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента [Электронный ресурс] / Т. П. Хохлова. – Режим доступа : http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf

11. Осипенко А. М. Значення та розвиток хедхантингу на вітчизняних підприємствах / А. М. Осипенко // Управління розвитком. – 2014. - №3. – С. 87 – 89

1. Kadrovye politiki i kadrovye strategii [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa: <http://hr-portal.ru>

2. Lopatnikov L. I. Jekonomiko-matematicheskij slovar' — 5-e izd. — M.: Delo, 2003. — 520 s.

3. Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny / A.M. Kolot, O.A. Hrishnova, O.O. Herasymenko ta in.; za nauk red. A.M. Kolota. – K., KNEU, 2009. – 711 s.

4. Chelovecheskij kapital: sodержanie i vidy, ocenka i stimulirovanie: monografija / Smirnov V.T., Soshnikov I.V.; pod red. d.je.n., professora V.T. Smirnova. – M.: Mashinostroenie, Orel: OrelGTU, 2005. – 513 s.

5. Stepanenko V. Hedhanting po-ukrainski / V. Stepanenko // Seti i biznes. – 2010. - №3 (52). – S. 2 – 4.

6. Novyj tolkovyj slovar' russkogo jazyka / Ju.V Alabugina, E.N. Shagalova. – Moskva: AST, 2014. – 639 s.

7. Bondareva L.V. Suchasni tekhnolohiyi doboru kadriv / L.V. Bondareva // Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya. – 2015. – # 1.

8. TOP-10. Hedhanting v Ukraine [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa: <http://alltop10.org>

9. Harmash S.V. Innovatsiyi u kadrovomu menedzhmenti / S.V. Harmash // VisnykNTU «KhPI». – 2012. - # 25(931). – S. 146-149.

10. Hohlova T. P. Innovacionnye tehnologii sovremennogo personal-menedzhmenta [Elektronnyj resurs] / T. P. Hohlova. – Rezhim dostupa : http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf

11. Osypenko A. M. Znachennya ta rozvytok khedkhantynhu na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh / A. M. Osypenko // Upravlinnya rozvytkom. – 2014. - #3. – S. 87 – 89

Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету

21.10.2016

УДК 338.486

Шевря Мирослава, Ревть Юлія, Дідович Юлія

МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Високий потенціал туристично-рекреаційного комплексу Закарпатської області забезпечує можливість галузі стати основним джерелом поповнення місцевих бюджетів, що є особливо актуальним в умовах децентралізації державного управління. Закарпатська область, яка займає вигідне географічне та геополітичне розташування, також є унікальною екологічною системою Заходу України. Досліджувана область є сприятливою зоною для розвитку всіх основних напрямків туризму. У статті визначено пріоритети та проблеми розвитку туристичних послуг на Закарпатті, визначено передумови застосування маркетингової концепції та комплексу маркетингу в процесі їх реалізації. У результаті проведеного SWOT-аналізу виявлено сильні сторони та перспективні можливості, крім того, передбачені слабкі місця та небезпеки (загрози) туристичної галузі Закарпатської області. Запропоновано ряд заходів, що сприятимуть розвитку туристичних послуг Закарпаття та окреслено основні напрямки реалізації державної політики в галузі туризму.

Ключові слова: туризм, рекреація, туристичний потенціал, маркетингова концепція, туристичні послуги, маркетинг-мікс.