

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА**

### **INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF MODERN PERSONNEL MANAGEMENT**

**Аннотация:** в статье рассматриваются инновационные технологии современного персонал-менеджмента: хедхантинг, рекрутинг, скрининг. Анализируется современное состояние, и излагаются результаты исследования рынка хедхантинговых услуг. Формулируются основные преимущества и недостатки реализации инновационных кадровых процедур.

**Abstract:** the article considers innovative technologies of modern personnel management as headhunting, recruiting and screening. The article analyzes the current state of the market of headhunting services and states results of its research. Main advantages and shortcomings of realization of innovative personnel procedures are formulated.

**Ключевые слова:** хедхантинг, рекрутинг, скрининг, «плетение сетей», прямой поиск.

**Keywords:** headhunting, recruiting, screening, networking, direct search.

Сущностные основы современных персонал-технологий опираются на реализацию основных идей теорий менеджмента, организационного поведения, экономической и управленческой психологии, мотивации и групповой динамики. По сути, они отражают эволюцию управленческой мысли, означающую отказ от технократического рационализма (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и др.), характерного для индустриальной эпохи начала XX века, в пользу инновационной гуманистической парадигмы управления (С. Бир, П. Вейлл, П.Э. Лэнд и др.), присущей постиндустриальному периоду конца XX – начала XXI века.

Применение современных персонал-технологий обеспечивает решение ряда важных прикладных задач:

- выбор рациональных форм взаимодействия персонала,
- установление продуктивного внутриорганизационного сотрудничества и партнерства,
- обеспечение эффективной внутренней интеграции и внешней адаптации,
- внедрение передовых информационных, управленческих, организационных инноваций и технологий.

Наиболее продуктивными, на наш взгляд, инновационными персонал-технологиями являются хедхантинг, рекрутинг, скрининг и др.

Вступление России в эпоху глобальной экономики в начале XXI века породило дефицит высококвалифицированных кадров. Динамика развития бизнес-процессов опережает темпы роста рынка компетентных и опытных специалистов нового типа. Реальный выход из сложившейся ситуации обеспечивает использование такой технологии подбора персонала, как хедхантинг, предусматривающей целенаправленный поиск и привлечение наиболее ценных и перспективных кадров.

Хедхантинг (headhunting – англ. «охота за головами») – весьма перспективный способ подбора особенно ценных, "штучных" специалистов. На сегодняшний день это, пожалуй, самая эффективная технология, которая сформировалась в ответ на потребность в эксклюзивных кандидатах на позиции топ-менеджеров и ключевых специалистов. Причем сами кандидаты чаще всего не находятся в поиске новой работы, и требуется немало усилий для того, чтобы заинтересовать их рассмотреть кадровое предложение, не говоря о том, чтобы побудить сменить место работы.

Актуальность данного подхода подтверждается результатами исследования, проведенного ассоциацией менеджеров России и международной консалтинговой компанией Ernst&Yong, в котором приняли участие 350 руководителей компаний всех ключевых отраслей и регионов России. Анализ полученных результатов свидетельствует о том, что на сегодняшний день для российских менеджеров высшего звена приоритетной задачей кадровой политики является привлечение высококвалифицированных топ-менеджеров и узкопрофильных специалистов. В России востребованы, во-первых, сильные специалисты высшего звена, которые имеют богатый синтезированный потенциал: не только глубокую профессиональную подготовку, но и большой практический опыт управления (программирование и управление, описание и реализация проекта и пр.). Во-вторых, компаниям особенно необходимы специалисты среднего звена с узкопрофессиональными знаниями и навыками.

Помимо хедхантинга в современной практике внешнего подбора кандидатов используют также скрининг и рекрутинг. Наглядно соотношение между ними можно представить в виде пирамиды (Рисунок 1). Низшие вакансии обычно закрываются путем скрининга, подбор специалистов среднего звена – с помощью рекрутинга, а подбор высших руководителей и узких специалистов высокой квалификации – методом хедхантинга.



**Рис. 1.** Пирамида кадровых технологий.

- Скрининг – «поверхностный подбор», он осуществляется 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.
- Рекрутинг – «углубленный подбор», который учитывает личностные особенности и деловые качества претендента, осуществляется рекрутинговым агентством по базе кандидатов и отклику на объявления в СМИ. Результат подбора зависит от опытности рекрутера и содержания базы кандидатов.
- Хедхантинг – «качественный поиск», учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочей среды, деловых и личных качеств кандидата, организуемый прямым путем - без объявления вакансии в СМИ. Хедхантинг по существу является одним из этапов процесса executive search услуги, хотя в последнее время в деловой практике наметилась тенденция синонимизации этих понятий.

Таким образом, хедхантинг принципиально отличается от рекрутинга и скрининга. Отбор специалистов по готовым базам данных среди кандидатов, заявивших о

своем желании найти новую работу, разместивших резюме на соответствующих интернет-порталах или откликнувшихся на открытую вакансию, чаще всего не подходит для поиска высококлассных работников. Большинство из них трудоустроены и имеют высокую зарплату. Кроме того, газеты с вакансиями и объявления в Интернете, они, как правило, не читают, и искать таких кандидатов на открытом рынке труда сложно и не перспективно. Поэтому найти «супер-кадры» зачастую можно лишь с помощью прямого поиска.

Для сравнения: если скрининг и рекрутинг - это «опт», то хедхантинг – «розница». Например, когда рассматривался вопрос о проведении зимних олимпийских игр 2014 г. в Сочи, крупной компании потребовался специалист на должность менеджера, следящего за легальностью вырубке лесов (forest watchman). К нему предъявлялись специфические требования: он должен был обладать не только профессиональными знаниями и опытом работы, но и владеть двумя иностранными языками. Ясно, что успешный подбор требуемого специалиста мог обеспечить только прямой поиск. Для закрытия данной вакансии потребовалось 7 месяцев. Нужный специалист был найден в другом регионе и согласился на переезд только после того, как ему был предоставлен личный тренер по карате наряду с крупным соцпакетом, бонусами, опционами и прочим.

По данным опроса, проведенного консалтинговой компанией «Аберкейд», из общего числа всех компаний, использующих внешние методы подбора и отбора персонала, около 50% используют подбор по формальным признакам, около 25% - углубленный подбор, 10% всех компаний – хедхантинг, а 15% используют или когда-либо прибегали ко всем вышеперечисленным способам. По другим данным, более четверти российских компаний хотя бы раз прибегали к услугам хедхантеров.

Рынок хедхантинговых услуг является сравнительно молодым. Российский сектор этого рынка стал активно развиваться в начале 90-х годов. Его бурному росту способствовало появление крупных игроков – иностранных компаний, предоставляющих услуги подбора персонала. Пионерами executive search в России стали сетевые иностранные агентства, такие как Amrop Int. Russia, Antal Int., Arthur Hunt, Egon Zehnder Int., Korn/Ferry, Morgan Hunt, Nicholson Int., Ward Howell. Российские компании, предоставляющие услуги хедхантинга, появились впервые в 1993 году и в основном были сосредоточены в Москве. На сегодняшний день хедхантинг - один из самых перспективных и эффективных, хотя и не слишком распространенных способов поиска и под-

бора персонала. В отдаленных от центра регионах хедхантинг до сих пор имеет ограниченное применение.

Основными потребителями хедхантинговых услуг являются компании двух типов:

1. Компании, 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 профессиональных управленцев и высококвалифицированных специалистов.

2. Компании, которые интенсивно развиваются или находятся на стадии становления. Таким компаниям нужны менеджеры, имеющие серьезный опыт, способные разрабатывать стратегию развития компании, бизнес-процессы, поддерживать целостность команды, работать с инвестиционными проектами, а также узкие специалисты, которые могли бы являться одним из главных конкурентных преимуществ организации.

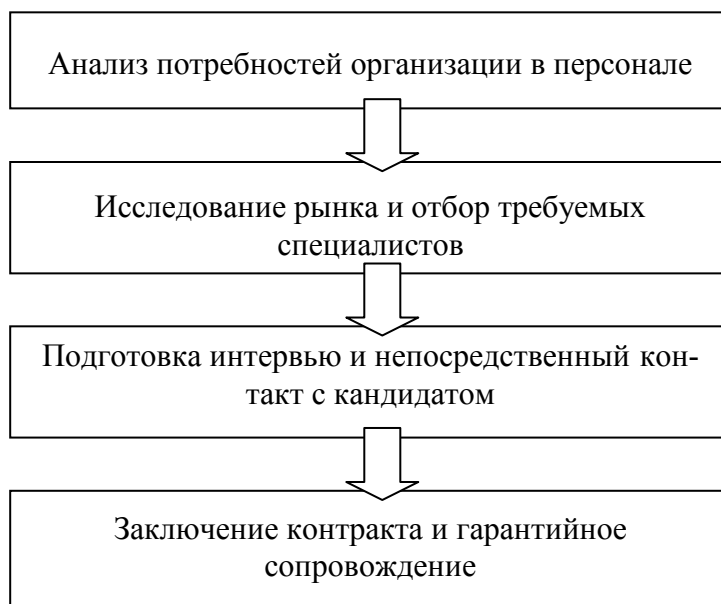
Услуга хедхантинга является довольно дорогой: в мировой практике гонорар за поиск и "переманивание" специалиста составляет порядка 30% от общего годового дохода принятого на работу кандидата. В России в среднем эта доля варьируется от 20 до 35%. В небольших городах кадровые агентства берут за подбор не более 10% годового оклада, тогда как в Москве, по итогам V исследования рынка рекрутмента, ни одно агентство не согласилось позиционироваться в 10% ценовой нише.

В последнее время все более популярными становятся не процентные, а фиксированные гонорары, так как заранее известна сумма расходов и исключается возможность конфликта при пересчете гонораров и включении накладных расходов. Важно, что кадровое агентство несет гарантийные обязательства за качество предоставленной услуги и если в течение шести месяцев кандидат уходит с работы сам либо его увольняют, агентство должно предоставить замену без взимания каких-либо платежей.

Практика показывает, что некоторые руководители стараются сэкономить, самостоятельно переманивая кандидата, особенно, когда знают, какой конкретно специалист им необходим. Однако такой подход является неэффективным по нескольким причинам, которые в совокупности не позволяют достичь желаемого результата. Поэтому, по данным опросов, 80% руководителей, использующих данную технологию

подбора персонала, на вопрос «Оправданы ли расходы на хедхантинг?» уверенно отвечают «Да».

Неверным является представление о хедхантинге как об исключительно переманивании нужного кандидата. Хедхантинг не ограничивается собственно «охотой за головами», его следует рассматривать как сложный бизнес-процесс, включающий в себя совокупность последовательных взаимосвязанных операций и процедур (Рисунок 2). Основными этапами этого процесса являются: глубокий анализ деятельности компании и ее рынка, анализ потребностей в персонале, определение зоны поиска кандидатов, «вербовка» потенциального работника, организация и проведение собеседования с консультантами и работодателем, и, наконец, непосредственно заключение контракта и гарантийное сопровождение выбранного кандидата на рабочем месте.



**Рис. 2.** Процесс хедхантинга.

Именно процессный подход к реализации процедур хедхантинга обеспечивает эффективное достижение цели – подбор высококлассного специалиста.

Изучение методологии хедхантинга показывает, что на этапе исследования рынка требуемых специалистов используется в основном два метода: *networking* и *direct search*.

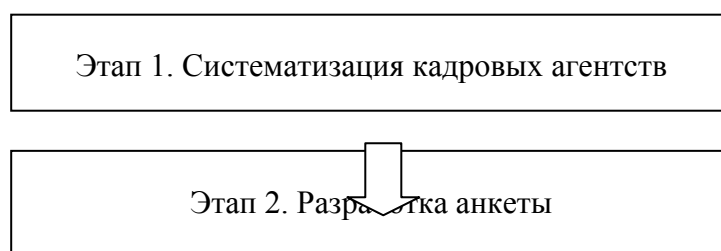
*Networking* – «плетение сетей» заключается в том, чтобы через связи консультанта выйти на необходимого специалиста. Иными словами, агенту важно знать ключевых людей на рынке, которые, в свою очередь, по цепочке могут вывести на кандидата.

Наиболее популярным является direct search или «прямой поиск», при котором консультант совместно с заказчиком определяет круг компаний, где может находиться нужный специалист. Затем он очерчивает круг должностей в этих компаниях, которые подходят под существующую вакансию, и делает прямое предложение специалистам, которые отвечают требованиям заказчика. Эту работу сопровождает тщательный отбор кандидатов по их профессиональным и личностным качествам, а также их мотивация.

Однако мастерство хедхантера заключается не только в том, чтобы найти кандидата, способного решить бизнес-задачи клиента, но и в том, чтобы его заинтересовать, сделать такое предложение, от которого кандидат не сможет отказаться. Представляется, что этот этап работы хедхантера является наиболее важным. По оценкам независимых аналитиков, от 20% до 40% сотрудников компаний наотрез отказываются даже рассматривать предложения других работодателей. Понятно, что по-настоящему увлеченного сотрудника довольно непросто соблазнить деньгами и прочими материальными благами, особенно, если условия его работы достаточно комфортны. Если же ключевой специалист уходит только потому, что ему предложили больший компенсационный пакет, руководителю остается только порадоваться: компания избавилась от сотрудника, который в скором времени мог ее покинуть, а его эффективность в этом случае была сомнительной. Для настоящего профессионала после достижения определенного уровня деньги перестают играть первую и решающую роль. Приблизительно лишь 20% соискателей готовы поменять работу исключительно по финансовым соображениям. Чаще всего специалистам высокого уровня интересны креативные идеи, масштабные проекты, возможности профессионального развития, творческий и карьерный рост.

Для изучения общих закономерностей и выявления региональных особенностей нами проведено исследование рынка хедхантинговых услуг в г. Краснодаре. Методология включала ряд этапов (Рисунок 3).

Первоначально были выявлены кадровые и консалтинговые агентства г. Краснодара, которые занимаются поиском и подбором персонала для организаций города, Краснодарского края, региональных представительств, филиалов, иностранных и иногородних компаний.





**Рис. 3.** Методология исследования.

По данным Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю на сегодняшний день в Краснодаре насчитывается около 100 таких организаций, причем их количество ежегодно растет. Наиболее крупные среди них: «Альтар», «Аудит Альянс», «Ваш СоветникЪ», «Coleman Services», «Рос-Фактор», «GS&P Expert» и др.

Исследование работы кадровых агентств проводилось на основе опроса и анкетирования руководителей, а также анализа информации о результатах работы по данным за 2010 год.

Затем была разработана анкета, в которую были включены вопросы, касающиеся технологий подбора кандидатов, удельной и стоимостной доли хедхантинговых услуг, определения специалистов, наиболее востребованных по данным кадрового агентства, а также стоимости хедхантинговых услуг. Для оценки масштабов деятельности компании и ее доли на рынке кадровых услуг в анкету были включены вопросы, касающиеся сферы и профиля деятельности организации, ее размера, опыта работы на кадровом рынке, количества компаний-клиентов и закрытых вакансий у кадрового агентства за исследуемый период.

Далее было проведено непосредственно анкетирование кадровых агентств. Первоначально анкеты были разосланы на электронные адреса респондентов и сопровождалась письмом с просьбой заполнить прилагаемую анкету и выслать ее по обратному адресу. По электронной почте ответы прислали лишь 10% от общего числа кадровых агентств, поэтому дальнейшее заполнение анкет проводилось в ходе телефонных опросов. Такой метод позволил получить 30% анкет и еще 35% было получено путем лич-



ного анкетирования сотрудников агентств. Таким образом, в исследовании приняли участие 60 кадровых агентств города, что составляет почти 70% от общего числа.

На последнем этапе были выполнены обработка и анализ полученных данных.

Результаты анализа показывают, что примерно 80% респондентов помимо поиска и подбора персонала предоставляют еще и ряд консалтинговых услуг, направленных на формирование кадровой политики, проведение корпоративных и открытых тренингов, адаптацию, лизинг и аутсорсинг персонала, установление маркетинговых коммуникаций и др.

Появление новых услуг свидетельствует о развитии кадрового рынка Краснодара. Если десять лет назад кадровых агентств в городе было не более 30 и все они занимались подбором и отбором персонала методом скрининга, то на сегодняшний день их число возросло примерно в 4 раза и большинство из них использует различные методы и предоставляет набор разнообразных услуг. Однако для обеспечения быстрого и качественного обслуживания необходимо знание узкого сегмента рынка: основных игроков, проводимых рейтингов, а это не представляется возможным, когда маленькие агентства пытаются охватить довольно широкий спектр услуг.

По данным нашего исследования, 35% кадровых агентств на вопрос «Какие методы используются вашей компанией при подборе кандидатов?» в качестве основной технологии назвали скрининг («Карьера», «Клио», «Креатив Служба», «Таурис», «Фигаро», «People» и др.), 55% - рекрутинг («Эконс», «Элияр», «Верес», «Рос-Фактор» и др.), 10% - хедхантинг («Авангард», «Альтар», «Ваш СоветникЪ», «Европа стафф», «GS&P Expert», «Coleman Services»). Из этого следует, что в Краснодаре на подборе и отборе персонала с использованием технологии хедхантинга специализируются лишь 6 кадровых агентств. Из них два являются филиалами московских и зарубежных компаний («Альтар» и «Coleman Services»).

Большинство исследуемых компаний предлагает подбор персонала высшего и среднего звена методом хедхантинга во всех отраслях. Лишь 10% агентств позиционируют себя в определенных сегментах рынка («GS&P Expert», «Аудит Альянс»), и именно у этих агентств наибольшее количество закрытых вакансий.

В частности, компания «GS&P Expert» специализируется на подборе персонала в сегменте Sales&Marketing и Distribution. А департамент кадрового консалтинга «Аудит Альянс» осуществляет подбор кандидатов высшего, среднего и нижнего звена в сфере строительства, транспорта и логистики.

Анализ ответов на вопрос «Какова стоимость единичного заказа с использованием технологии хедхантинга в вашей компании?» показал, что цена на услуги хедхантинга в Краснодаре сходна с общероссийской и составляет в среднем 25% от годового заработка кандидата («GS&P Expert», «Европа стафф»). Однако компании, специализирующиеся исключительно на прямом поиске, устанавливают планку в 30-35% от годовой зарплаты найденного специалиста («Авангард», «Альтар», «Ваш СоветникЪ», «Coleman Services»). Понятно, что в регионах абсолютный размер заработка специалиста ниже, чем в центре России, но сумму вознаграждений агентства не разглашают.

Отвечая на вопрос «Спрос на подбор специалистов какой сферы методом хедхантинга в вашей компании наиболее высок?», респонденты выделяют три наиболее актуальные сферы, в которых востребованы топ-менеджеры и узкие специалисты: сферу строительства, промышленности и информационных технологий. Это обусловлено современными тенденциями динамики регионального рынка, связанными с оживлением реального сектора экономики.

В целом проведенное нами исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Хедхантинг гарантирует очень высокую вероятность подбора нужного компании специалиста. Однако применение данной технологии связано с большими финансовыми, временными и трудовыми затратами, поэтому важно правильно оценивать целесообразность ее использования.

2. Примерно 10% кадровых агентств используют хедхантинг в качестве основного метода подбора и отбора кандидатов. Из них только треть агентств специализируется исключительно на данной технологии.

3. Цены на услуги хедхантинга на региональном уровне схожи с общероссийскими и являются весьма высокими.

4. Наиболее актуальными сферами в Краснодаре, в которых востребованы топ-менеджеры и узкие специалисты и в которых используется хедхантинг, являются строительство, некоторые отрасли производства и информационные технологии.

5. Практическая реализация процедур хедхантинга имеет ряд недостатков и проблем. Основные из них: отсутствие профессиональной подготовки хедхантеров, высокая стоимость хедхантинговых услуг, неоднозначное отношение работодателей к данной технологии, понимание хедхантинга как единовременного акта переманивания специалиста, отсутствие единых критериев оценки хедхантера и др.

6. Переманивание специалиста с помощью денег – одна из распространенных ошибок хедхантеров. Главный мотивационный фактор у высококвалифицированных специалистов при смене работы – стремление к карьерному росту. На втором месте идут личностные причины, например, недовольство корпоративной культурой, стилем управления, желание сменить место жительства и т.д. Представляется целесообразным не «перекупать» работника, а тщательно изучить его мотивацию, понять, что не устраивает его в настоящий момент и предложить возможности удовлетворения актуальных потребностей.

7. Ущерб от переманивания специалистов очень высок. Порой хедхантеры переманивают не одного специалиста, а целые команды. Успешными являются те работодатели, которые могут обеспечить работникам максимально выгодные условия труда и создать продуктивную организационную среду: с четкой структурой, эффективной системой мотивации, налаженной схемой карьерного роста.

Для защиты от хедхантеров представляется целесообразным не удерживать специалиста с помощью встречного предложения (контроффера), а заняться разработкой системы долгосрочной мотивации. Карьерное планирование, опционы, программы повышения лояльности, создание высокоэффективных команд – вот настоящее высокоточное оружие в битве за супер-кадры.

Таким образом, ускорение процессов глобализации, усиление конкуренции на рынках, возрастание дефицита узких профессионалов, спрос на специалистов, работающих на стыке нескольких специальностей, свидетельствует о том, что сфера инновационных персонал-технологий будет активно расширяться. Специалисты уверены, что именно хедхантинг держит кадровый рынок в постоянном тонусе. Для сотрудников - это один из путей продвижения, карьерного роста. Для работодателя - это, с одной стороны, путь найти нужного специалиста, а с другой – стимул заботиться о сохранении своих кадров, повышая их лояльность и мотивированность.

### **Литература:**

1. Беленко П.В. «Хедхантинг: принципы и технологии».- М.: ИНФРА-М, 2009. – 140 с.
2. Баранова Г. В. Рекрутинг – это ежедневный тренинг // Управление персоналом. – 2010. - № 11, С. 6-15.

3. Батуркина О. Как победить в «битве за головами»? // Кадровый менеджмент. – 2009. - № 1, - С. 12 – 15.
4. Денисова Д. Охота на профессионалов // Commercial Real Estate. – 2011. - № 8, С. 17 – 24
5. Зиргин А. Брэндинг, рекрутинг и хедхантинг в одном флаконе // Управление персоналом. – 2010. - № 10, С. 39 – 41.
6. Ижбулатова О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом. – 2009. - № 1, С. 19 – 26.
7. Комаров А. Head-hunting по-русски // Образование и бизнес. - <http://www.cinfo.ru>.
8. Хохлова Т.П., Машкетова А.А. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров // Управление персоналом. – 2007. - № 17, С. 23 – 29.
9. <http://www.cfin.ru>
10. <http://www.m-economy.ru>
11. <http://www.sf-online.ru>