

**М. Б. Махсма**, канд. екон. наук, доц.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## СУЧАСНІ ЗОВНІШНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ КАДРІВ

*АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто нові технології підбору персоналу організацій, серед яких виділені технології прямого пошуку та хедхантингу. Висвітлено характерні особливості та етапи прямого пошуку персоналу. Наведено основні канали пошуку персоналу, рекомендації щодо ефективного застосування хедхантингу та способи захисту від хедхантерів.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Підбір персоналу, хедхантинг, рекрутинг, рекрутингові агентства

*АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены новые технологии подбора персонала организаций, среди которых выделены технологии прямого поиска и хедхантинга. Освещены характерные особенности и этапы прямого поиска персонала. Приведены основные каналы поиска персонала, рекомендации, относительно эффективного применения хедхантинга и способы защиты от хедхантеров.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Подбор персонала, хедхантинг, рекрутинг, рекрутинговые агентства.

*The SUMMARY. In the article the new technologies of selection of personnel of organizations among which the selected technologies of direct search and headhunting are the considered. Characteristic features and stages of direct search of personnel are lighted up. The basic dustings of search of personnel, recommendations are resulted, in relation to effective application of headhunting and methods of protecting from headhunters.*

**KEY WORDS.** Selection of personnel, headhunting, agency of rekruting.

У практику вітчизняного господарювання останнім часом все впевненіше входять нові технології підбору персоналу, технології які з'явилися і набули свого розвитку ще у середині 50-х років минулого століття у розвинутих країнах Заходу. По мірі формування українського ринку праці, розвитку його інфраструктури ці технології стають усе більше затребуваними спільними підприємствами, іноземними компаніями, що прийшли в Україну і зрештою вітчизняними підприємствами. Особливе місце у зовнішніх технологіях відводиться підбору керівного складу підприємства. Підбір керівників вищої управлінської ланки має свою специфіку і більшу важливість у порівнянні з підбором керівників середньої управлінської ланки або масовим набором працівників. Це зумов-

лено тим, що нерідко саме керівник визначає стратегічний напрямок розвитку організації і саме від його компетентності, досвіду, інтуїції залежить успішність, конкурентоспроможність та процвітання його компанії. Історії відомо немало випадків, коли зміна керівництва у занепадаючій фірмі призводили до того, що бізнес невдовзі не тільки переставав бути збитковим а і переходив у лідери конкурентного середовища. Саме тому вивчення зарубіжного досвіду щодо технологій пошуку і залучення у організацію найкращих керівників і спеціалістів є сьогодні важливим для України, тим більше актуальність його зростає в умовах кризи, яку зараз переживає національна економіка.

Метою статті є висвітлення технологій пошуку кадрів вищої управлінської ланки, їх основних видів, етапів здійснення, доцільності застосування у сучасній практиці господарювання.

У економічній літературі присвяченій проблемам управління персоналом можна зустріти такі види технологій зовнішнього підбору персоналу як: executive search, хедхантинг, middle selection, скрінінг та ін. Перші дві стосуються підбору керівників вищої управлінської ланки та особливо рідкісних спеціалістів потрібних певній компанії. Дві останні — технології підбору керівників та спеціалістів середнього рівня управління, кваліфікованих робітників, допоміжного і обслуговуючого персоналу.

*Executive search* — технологія підбору керівників вищої управлінської ланки і рідкісних спеціалістів без публікації об'яв про вакансії у засобах масової інформації [1]. До керівників вищої управлінської ланки (топ-менеджерів) зазвичай відносять: генерального директора, комерційного директора, директора з продажів, фінансового директора, директорів з виробництва, маркетингу, інформаційних технологій, розвитку персоналу.

Окрім executive search у технологіях підбору персоналу виділяють також технологію Middle selection — під якою розуміють підбір персоналу середньої ланки. Часто технологію підбору персоналу середньої ланки ототожнюють з рекрутингом, в якому активно використовуються Інтернет-ресурси й елементи прямого пошуку.

Для з'ясування сутності технології executive search важливо розглянути етапи, які вона передбачає. Зазвичай вони зводяться до таких:

1. Контрактинг, до складу якого входять «прийняття замовлення» і з'ясування який саме потрібен спеціаліст замовнику;
2. Пошук кандидата — передбачає виявлення фірм і потенційних кандидатів. Етап завершується створенням великого списку компаній, де можуть працювати потенційні кандидати (long list);

3. Оцінювання кандидата. Претенденти запрошуються на співбесіду для з'ясування рівня їх професійності. Складається список найбільш підходящих кандидатів (*shot list*);

4. Мотивація кандидата — передбачає виявлення структури мотивів і стимулів переходу претендента у фірму замовника. Цей етап може проводитися як самим замовником, так і спільно зі спеціалістом рекрутингової компанії;

5. Перехід кандидата. Цей етап закінчується підписуванням компанією замовником запрошення на роботу, так званого *job offer*, де мають бути чітко визначеними функціональні обов'язки кандидата та його заробітна плата;

6. Інтеграція кандидата в компанію. На цьому етапі хедхантер часто ще підтримує зв'язок із запропонованим працівником.

У *Executive search* широко застосовується *прямий пошук* кандидатів. Останній передбачає технологію підбору кандидатів без подання об'яв у Інтернеті та ЗМІ. Крім того його характерними особливостями є те, що робота ця проводиться за ексклюзивними замовленнями, без будь-якої конкуренції з боку інших кадрових агентств; є наявність чіткого завдання у вигляді затвердженого профілю кандидата та термінів пошуку; замовлення виконують на менше трьох спеціалістів: ресечер — спеціаліст з пошуку кадрів, консультант і хедхантер; об'яви щодо пошуку кандидатів не публікуються; а також для прямого пошуку властива лише допоміжна роль баз даних резюме рекрутингових агенств.

Що стосується структури ринку замовлень і рекрутерів на підбір персоналу, то ринок замовлень умовно розділяється на 4 сегмента (рис. 1):

1. «Вищий сегмент» — підбір незалежних членів ради директорів і топ-менеджерів для крупних міжнародних і вітчизняних компаній — 1—2 %;

2. «Класичний сегмент» — підбір стартаперів (від англ. *Start up* — запустити) — менеджери здатні запустити проект, довести його до необхідного рівня прибутковості, здатні перебудувати компанію, вивести її у лідери — близько 30 %;

3. «Звичайний сегмент» — підбір найкращих операційних менеджерів і спеціалістів галузі — близько 40 %;

4. «Нижній сегмент» — підбір кращих менеджерів, але з меншою заробітною платою — близько 30 %.

Що стосується спеціалістів, які надають послуги з підбору персоналу, то вони поділяються на експертів галузі — таких не більше 0,5 %, традиційних хедхантерів — 5 % та «підбірщиків» — їх частка близько 95 %.

Окремо слід зупинитися на випадках, у яких доцільним є застосування прямого пошуку або хедхантингу. Вважається, що до прямого пошуку або хедхантингу є сенс звертатися коли роботодавцю необхідні:

— стартапери — спеціалісти здатні запустити проект і довести його до прибутковості;

— менеджери здатні вивести компанію в лідери, забезпечити їй необхідну частку ринку;

— менеджери здатні перебудувати компанію по західному типу, тобто зробити її більш ефективною і більш привабливою для акціонерів і інвесторів;

— ключові спеціалісти, здатні бути лідерами команди; спеціалісти на не високу позицію, яких на ринку обмаль, і яких досвідчений хедхантер може переконати перейти у компанію замовника та інші.

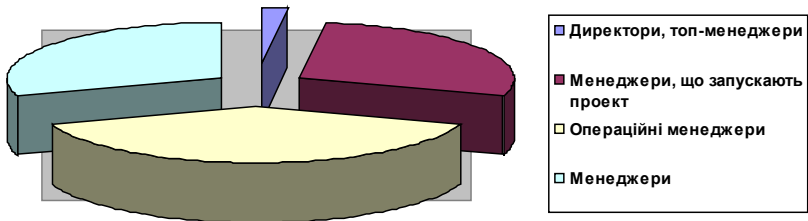


Рис. 1. Структура ринку замовлень на підбір кадрів

Крім необхідності пошуку рідкісних спеціалістів на прийняття рішення про застосування технології Executive search певний вплив має і ціна таких послуг. Слід зазначити, що вона є доволі високою, оскільки складає 25—33 % річної заробітної плати кандидата, на відміну від рекрутинга, де оплата складає 15—24 %. Разом з тим, гарантія відповідності кандидата буде значно вищою, за рахунок чого і окуповуються витрати на прямий пошук. При Executive search застосовується така схема: 30—50 % від загальної суми — первинний платіж, він необхідний для пошуку потенційних кандидатів. Ще 30 % оплачується після надання списку найбільш підходящих кандидатів, решта — 40 % після виходу кандидата на роботу. Оплата може здійснюватися і за такою схемою: первинний платіж — 30 %, і решта — 70 % після виходу кандидата на роботу. Незважаючи на дорожнечу послуг прямого пошуку і хедхантингу, зазвичай вони багаторазово окуповуються.

Частиною технології *Executive search* виступає хедхантинг (headhunting), частка якого в чистому вигляді складає приблизно 10 % портфеля замовлень. *Хедхантинг* — ціленаправлений пошук керівників вищої управлінської ланки, які, як правило, на момент пошуку працюють на відповідних посадах в інших компаніях. Характерною особливістю хедхантингу є те, що замовник хоче залучити конкретного спеціаліста, або керівника з необхідної позиції з двох-трьох провідних компаній. Сплачує компанія замовник хедхантеру за конфіденційність і переманювання кандидата. Вартість послуг хедхантингу приблизно така ж, як і *Executive search*, — близько третини річного заробітку кандидата.

Слід відмітити, що часто *Executive search* і хедхантинг можуть ототожнюватися через спільність спрямованості і результату, разом з тим, ці технології відрізняються. Так, хедхантинг спрямований більше на переманювання менеджерів вищого і середнього рівнів за замовленням певної компанії, в той час, як консультанти *Executive search* проводять більш ґрунтовну роботу щодо попередньої діагностики кандидата, досліджують ринок, здійснюють тривале співробітництво з компанією замовником і своїм протеже [3, с. 48].

Швидкість та результативність пошуку кандидатів залежить також і від каналів пошуку персоналу. Останні можна звести до таких:

1. Самостійний пошук шляхом рекомендацій. Його перевагами є надійність кандидатів і рекомендацій, недоліком — часто значний час. Найефективнішим є його застосування у малому бізнесі.

2. Самостійний пошук відкритим способом. До переваг каналу можна віднести — більш об'єктивну оцінку кандидата, його справедливую ринкову ціну, можливість формування власного кадрового резерву. Найдоцільнішим є для фірм, що швидко зростають та середніх за розмірами.

3. Рекрутингові агентства. Переваги каналу — швидкість, економія власних ресурсів організації, гарантійний термін заміни кандидатів. Доцільним є застосування при масовому наборі персоналу в основному для розповсюджених спеціальностей. Ефективний для середніх і крупних компаній, та для компаній, що входять на ринок.

4. Хедхантинг. Основна перевага — можливість залучення у компанію конкретної особистості. Канал ефективний для виконання специфічних замовлень по переманюванню керівників.

5. *Executive search*. Переваги — економія часу, всебічна оцінка кандидата, гарантійний термін, широке поле пошуку.

Як видно з наведеного переліку каналів пошуку персоналу для різних компаній, на різних етапах їх розвитку можуть бути ефек-

тивними будь-які з них. Крім вибору оптимальних каналів пошуку персоналу для забезпечення ефективності хедхантингу необхідно дотримуватися таких вимог:

- оцінити час, який відводиться на пошук необхідного спеціаліста (якісний пошук топ-менеджера займає від 2 до 4 місяців);

- провести тендер між агентствами для вибору найоптимальнішого співвідношення ціни і якості послуг хедхантингу;

- зібрати дані про кадрове агентство (як давно воно на ринку, чи є в нього досвід з необхідної спеціалізації, який гарантійний термін обслуговування, чи не закінчується робота на етапі переходу кандидата в компанію замовника тощо);

- зібрати інформацію про те, як оцінюють це кадрове агентство колишні клієнти і кандидати (важливо щоб імідж хедхантера на ринку був позитивним) тощо.

Важливо зупинитися і на методах хедхантингу на етапі дослідження ринку необхідних кандидатів. На цьому етапі в основному застосовуються два методи: *networking* (плетіння сітей) та *direct search* (прямий пошук). Сутність першого полягає у тому, що через зв'язки консультанта з хедхантингу можна вийти на потрібного спеціаліста. Тобто хедхантеру важливо знати ключових осіб на ринку, які можуть вивести його на кандидата.

При прямому пошуку консультант спільно з замовником визначає коло компаній, де може знаходитися потрібний спеціаліст. Потім консультант визначає коло посад у цих компаніях, які підходять під вакансію, і пропонує спеціалістам перейти в компанію замовника. Мистецтво хедхантера полягає не тільки в тому, щоб знайти потрібного кандидата, але й зуміти його зацікавити перейти в іншу компанію, створити мотивацію його переходу, що є чи не найважчим завданням.

Якщо досліджувати сучасну практику зовнішнього підбору персоналу, то окрім уже названих технологій, таких як Executive search, хедхантинг, рекрутинг, middle selection, варто назвати також *скрінинг*. Під скрінингом деякі дослідники проблем управління персоналом розуміють «поверхневий підбір», який здійснюється за формальними ознаками: освіта, вік, стать, стаж тощо [4, с. 36]. У цьому випадку вибір необхідного кандидата здійснює сам замовник із тих резюме, які надійшли йому від кадрового агентства. Тобто останнє в цьому випадку виступає постачальником відносно підходящих кандидатів. Скрінинг доцільно застосовувати при підборі допоміжного і обслуговуючого персоналу.

Оскільки хедхантинг стає все більше розповсюдженим організаціям варто знати способи захисту від нього. До основних захо-

дів, що можуть захистити персонал компанії від переманювання можна віднести такі [2, с. 31—33]:

- проведення інструктажу секретарів, офіс-менеджерів на предмет розпізнавання вхідних дзвінків потенційних хедхантерів. Засіб мало ефективний, через високу професійність хедхантерів, які мають свої прийоми, як обійти секретаря;

- забезпечення коректної зовнішньої інформаційної політики компанії (зменшення потоку інформації про компанію та її співробітників). Негативною рисою заходу є те, що інформаційна закритість може призвести до погіршення іміджу компанії;

- проведення моніторингу заробітних плат і компенсаційних пакетів існуючих на ринку. Інформацію про заробітні плати і компенсаційні пакети конкурентів можна замовити і купити у Executive search — компаній, інформація буде точною і коректною;

- укладання угоди про не переманювання персоналу з конкурентами. Разом з тим такі угоди важко проконтролювати, до того ж з усіма такою угодою укласти не можливо;

- підписання контракту зі співробітником, який забороняє йому перехід до конкурентів протягом певного терміну. Слід відмітити, що такий контракт має лише моральну силу. Згідно трудового законодавства роботодавець не може обмежувати працівника в його свободі вибору робочого місця, отже не може затримувати ні працівника, ні його трудову книжку;

- видавання довгострокових кредитів цінним співробітникам. При застосуванні цього засобу працівника практично неможливо переманити, виключенням стає виплата за нього всього кредиту компанією, яка в ньому зацікавлена;

- утримання спеціаліста за допомогою зустрічної пропозиції (контроффера). Засіб може виявитися ефективним, якщо запропонувати працівнику підвищення заробітної плати, або підвищення за посадою або покращити інші умови, що можуть зацікавити його залишитися;

- проведення мотиваційної політики і вдосконалення корпоративної культури. Цей засіб передбачає створення умов для самореалізації і професійного зростання працівників, вони мають бути впевнені у перспективності розвитку своєї кар'єри саме у цій компанії. Останній засіб спрямований на розробку системи довгострокової мотивації до арсеналу якої можна віднести кар'єрне планування, опціони, програми підвищення лояльності, створення високоефективних команд та ін. Удосконалення мотиваційної політики є найефективнішим засобом у боротьбі з хедхантингом, разом з тим 100 відсоткового засобу захисту просто

не існує вже через те, що працівник завжди буде шукати кращі, вигідніші умови для реалізації свого трудового потенціалу.

Описані технології залучення потрібного персоналу в організацію, через різні причини, поки що мало застосовуються вітчизняними компаніями. Разом з тим, по мірі подолання кризи, вони все більше використовуватимуться у господарській практиці, оскільки, як свідчить досвід розвинутих країн, їх застосування є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності організації, забезпечення її успішності та процвітання.

### **Література**

1. *Беленко П. В.* Executive search, headhunting или Особенности национальной охоты // Справочник кадровика. — 2007. — № 12. — С. 105—114.

2. *Беленко П.* Способы защиты от хедхантеров // Аудит и налогообложение. — 2007. — № 6 (138). — С. 31—33.

3. *Вольская Е., Дидыч Т.* Куда качнется маятник хедхантинга // & Стратегии. — 2005. — № 2. — С. 44—48.

4. *Хохлова Т., Машикетова А.* Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров // Управление персоналом. — 2007. — № 17 (171). — С. 35—40.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2010 р.

УДК 331

**Г. І. Мачула**, аспірантка,  
Донецький національний університет

## **СОЦІАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ЯК ПЕРЕДУМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ГІДНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

*АНОТАЦІЯ.* У статті розглянуто проблеми формування ринку праці, інтеграції державного регулювання у сфері формування і використання робочої сили для створення високоякісного трудового потенціалу суспільства та стимулювання приватного інвестування в основний капітал.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Гідна праця, соціально-трудова відносина, ринок праці, державне регулювання, зайнятість, робоча сила.

*АНОТАЦІЯ.* В статье рассмотрены проблемы формирования рынка труда, интеграции государственной регуляции в сфере формирования и использования рабочей силы для создания высококачественного трудового потенциала общества и стимулирования частного инвестирования в основной капитал.