

3. www.oecd.org/dsti/indcomp/Amsonf/symposium.htm

4. *О. Вакульчик, Г. Ступнікер*. Модель економічної діагностики інтелектуального капіталу промислового підприємства. // *Економіст*. 2009. — № 3. — с. 35

5. *Петрова І.Л.* Роль компетенцій у збалансуванні ринку праці та ринку освітніх послуг. — *Ринок праці та освіта: пошук взаємодії*. Під наук. ред. І.Л. Петрової. — К.: Таксон, 2007. — 200 с.

Стаття надійшла до редакції 9.06.2010 р.

УДК 331.5

В. М. Петюх, канд. екон. наук, професор,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

А. Л. Рейценштейн,
ТОВ «ЕКТІВ БІЗНЕС ГРУП»

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ РЕКРУТЕРА

АНОТАЦІЯ. Визначено набір знань та вмінь рекрутера, охарактеризовано якості, якими повинен володіти рекрутер, сформульовано пріоритети в роботі рекрутера та принципи визначення необхідних компетенцій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Компетенція, агенство, якості, характеристики, пріоритети, принципи.

АННОТАЦИЯ. Определен набор знаний и умений рекрутера, охарактеризованы качества, которыми должен владеть рекрутер, сформулированы приоритеты в работе рекрутера и принципы определения необходимых компетенций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Компетенция, агенство, качества, характеристики, приоритеты, принципы.

ANOTATION. The set of knowledge and abilities of the specialist of recruitment, qualities which should possess the specialist of recruitment is advanced, priorities in work of the specialist of recruitment and principles of definition necessary competences are formulated.

KEY WORDS. The competence, agency, qualities, characteristics, priorities, principles.

Розвиток економіки, який спостерігався до кінця 2008 року, спонукав і зростання ринку рекрутингових послуг. Однак на ринку цих послуг з'явилося багато агентств, які були створені тільки

для того щоб швидко заробити гроші, бо рентабельність даного бізнесу складає приблизно від 30 %. Звичайно, щоб зменшити витрати, вони наймали не кваліфікованих рекрутерів. У результаті роботодавці у співпраці з такими компаніями стикнулися з наступними проявами некомпетентності: невміння презентувати себе і сервіс, наприклад, переоцінка власних можливостей або рівня професіоналізму, непрофесійне прийняття замовлення, нереалістичні обіцянки по термінах пошуку, недотримання домовленостей по термінах, кількості кандидатів, надання неповних резюме й інших документів, не відповідність вимогам технічного завдання та кандидатів, «перехвалювання» кандидатів на етапі презентації клієнтові, неглибоке знання кандидатів, відсутність перевірки рекомендацій на фіналіста, недотримання гарантійних зобов'язань, низька культура обслуговування клієнта, нав'язливий сервіс, який не потрібен клієнтові тощо.

Як правило, рівень рекрутингового агентства визначається саме тими спеціалістами — рекрутерами, які там працюють. Закордонна і вітчизняна практика рекрутингу показує, що висококваліфіковані рекрутери, які володіють певним набором компетенцій, суттєво впливають на продуктивність праці та рентабельність рекрутингової компанії. Стосунки між замовником та рекрутинговою компанією ґрунтуються на довірі до рекрутера та його професіоналізмі, вмінні вирішувати різноманітні, навіть дуже складні завдання, що постають перед клієнтом. Тому особливу увагу слід приділяти вивченню, розумінню та розвитку компетенцій рекрутерів.

Багато відомих учених займалися дослідженнями поняття «компетенція»: Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б., Лузин А.; Рамперсад Х.; Форсаф П., Хамел Г., Прахалад К.К.; Ендрю К. Також багато публікацій, у яких досліджувалися компетенції, з'явилося останнім часом в Україні в професійних журналах з управління персоналом: Звонко В., Ильина О., Сисоев И., Подгорна А., Курдес Н., Улесов А. Проте не всі дослідники компетенцій звертають увагу на розробку їх моделей, і практично відсутні подібні розробки для спеціалістів рекрутингових агенцій.

Метою даної статті є формування моделі компетенцій спеціалістів з рекрутингу.

Проаналізуємо думки відомих вчених стосовно визначення поняття «компетенція» та зробимо власні висновки. Проведені нами дослідження літературних джерел показало, що існує безліч різних визначень терміну «компетенція». Але найчастіше все зводиться до двох основних підходів до розуміння компетенцій.

Американський підхід розглядає компетенції як опис поведінки співробітника. Компетенція — це основна характеристика співробітника, при володінні якою він здатен показувати правильну поведінку і, як наслідок, досягти високих результатів у роботі.

Європейський підхід розглядає компетенції як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи. Компетенція — здатність співробітника діяти відповідно до стандартів, прийнятих в організації.

Таким чином, європейський підхід зосереджений на визначенні стандарту-мінімуму, який повинен бути досягнутий співробітником, а американська модель визначає, що повинен робити працівник, щоб добитися найвищої ефективності.

Крім того, існує також твердження, що компетенція — це набір взаємопов'язаних навичок і технологій, а не окремо взяті навички і технології. Для рекрутера це можуть бути, наприклад, навички спілкування з людьми, — при цьому він буде використовувати різноманітні комунікативні технології для покращення результату.

Популярним є також розуміння компетенції як показника, проявленої поведінки, яка дозволяє індивіду діяти компетентно. Зазначеній думці відповідає інше тлумачення компетенції як здатності, яка відображає необхідні стандарти поведінки. На нашу думку, це визначення продовжує попереднє визначення в тому сенсі, що набір взаємопов'язаних навичок і технологій все одно прирівнюється до якогось стандарту. Бо на основі чого тоді, наприклад, директор рекрутингового агентства визначить, які саме компетенції повинен мати рекрутер його компанії? Розширюючи попереднє визначення можна дійти висновку, що компетенція — це набір поведінкових індикаторів (поведінка), які спостерігаються тоді, коли ефективно діючі працівники проявляють особисті мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні задач, які приводять до досягнення високих результатів діяльності. Отже, спеціалісти з рекрутингу в даному випадку покажуть якість своїх компетенцій у прояві особистих мотивів, рис характеру і здатність вирішувати задачі, які сприяють досягненню високих результатів роботи рекрутингового агентства. Наприклад, рекрутери мають так зацікавити роботодавця характеристиками свого агентства, що він швидко зробить їм замовлення на пошук потрібних кандидатів.

На нашу думку, найбільш зрозумілим є наступне визначення: компетенції — це характеристики особи, які важливі для ефективного виконання роботи на відповідній позиції і які можуть бути заміряні через спостережувану поведінку.

Проте кожне визначення, на нашу думку, найяскравіше ілюструється тими характеристиками, якими має володіти успішний спеціаліст з рекрутингу. Виходимо з того, що рекрутер рекрутингового агентства — це фахівець, який працює на результат, підбираючи персонал для компаній клієнтів. Що рекрутер повинен знати і уміти ми зараз проаналізуємо.

Кваліфікаційна характеристика. Підбір персоналу через рекрутингове агентство — це комерційна операція, при якій власник підприємства, фахівець з персоналу або керівник підрозділу дає завдання на підбір персоналу в рекрутингове агентство. Посадовими особами, які здійснюють підбір персоналу в агентстві, є рекрутер, менеджер по підбору персоналу, консультант по підбору персоналу.

Рекрутер — це особа, що підбирає, оцінює, визначає досвід і здібності кандидата. Інакше кажучи, рекрутер — це особа, яка пропонує клієнтській організації свій продукт під назвою «Досвід успішного підбору персоналу».

Що рекрутер повинен знати? Діяльність рекрутера знаходиться на стику багатьох професій. Рекрутер повинен знати, як проводити співбесіди з кандидатами, аналізувати стан ринку праці у тій галузі, в якій він спеціалізується, характеристики 20-30 кращих компаній на своєму ринку, головні персоналії на цьому ринку, хто на якій посаді, в якій компанії працює і чим прославився. Рекрутер повинен знати, як якісно отримати замовлення на підбір персоналу у клієнта, як поводитися при зустрічі з клієнтом, як одягатися на зустріч з клієнтом. Рекрутер повинен добре представляти технологію роботи рекрутингового агентства, технологію пошуку кандидатів і технологію аналізу резюме кандидата. Рекрутер повинен бути обізнаний з азами психології людини. Без знання механізмів того, як людина думає, чому у неї ті або інші мотиви поведінки, важко спрогнозувати, як поведиметься той або інший кандидат в організації.

Рекрутер повинен представляти механізм функціонування бізнес-організацій, стандартну схему управління організацією, схему побудови структури, взаємодії людей у бізнес-структурах. Він повинен бути обізнаний з тим, як організації народжуються і вмирають, що роблять люди, які очолюють організації, для того, щоб вибитися в лідери ринку.

Якщо узагальнити, то рекрутеру потрібно знати психологію людини, питання управління організацією, ринок на якому він спеціалізується і персоналії на ньому, норми бізнес-етикету, технологію пошуку і підбору персоналу, елементи самопрезентації і продажу

себе і свого досвіду. Від того, наскільки повно будуть освоєні ці знання, залежить результативність діяльності рекрутера.

Якими якостями повинен володіти рекрутер?

Націленість на результат. Звичайно ж, це головна якість рекрутера. Важливо розподілити власні часові і технологічні ресурси так, щоб наслідком роботи став найм кандидата в компанію клієнта. При цьому усі мають бути задоволені: і клієнт, і керівник рекрутингового агентства, і рекрутер, який отримав грошовий гонорар, а також подяку клієнта, керівника, кандидата, схвалення колег по агентству.

Готовність до ненормованого робочого дня. Рекрутер повинен бути готовий до виконання своїх обов'язків вечорами, навіть і у вихідні дні. Деякі кандидати можуть приїхати на співбесіди тільки рано вранці або пізно увечері, тому рекрутеру потрібно бути готовим до не стандартного робочого дня.

Швидка реакція. Рекрутеру потрібна швидка реакція. Тому що дуже часто доводиться перевіряти рекомендації, готувати презентацію з деталізованою характеристикою кандидатів в обмежені терміни.

Інтуїція. Це така річ, коли рекрутер з п'яти-шести, майже схожих, вибирає два-три найкращих резюме і успішно закриває проект. При цьому знадобляться знання психології спілкування і корпоративної культури клієнта.

Витримка. Вона потрібна для того, щоб в деяких випадках не «зламатися» перед клієнтом, а наполягти на тому, що здається рекрутеру дійсно правильним. Але помилятися можна тільки один раз, інакше можна втратити вигідного клієнта.

Безпристрасність. Якщо рекрутер відноситься до кандидатів, що приходять в агентство, шанобливо, не знущається з них, отримавши одномоментну владу, це говорить про його зрілість і пошану до людей.

Стресостійкість. У процесі відбору кандидати на вакансію часто відрізняються неадекватною поведінкою. У таких ситуаціях успішний рекрутер частіше виграє, але іноді програє. Часто буває, що в останню мить кандидат відмовляється від пропозиції роботодавця. І тоді рекрутеру потрібно починати все з початку.

Загальні вимоги. Рекрутеру потрібні знання англійської мови, уміння спілкуватися з людьми, бути приємним співбесідником і слухачем, бути направленим на спілкування, бути сучасним і адекватним. Рекрутеру, бажано мати зважене відчуття гумору, уміння витримувати дистанцію з людьми, а також відчуття власної гідності.

Освіта і підготовка. Найчастіше на практиці рекрутери — це психологи, педагоги, випускники кафедр управління персоналом, менеджменту, рідше — випускники технічних і економічних вищих навчальних закладів. Отже, переважають гуманітарії. Точних підрахунків ніхто не робив, але очевидно, що спілкуватися з людьми легше людям гуманітарних професій, ніж технічних.

Пріоритети в роботі рекрутера

Уміння розставляти пріоритети в проектах. Від того, як він розставить пріоритети по своїх проектах, як скоригує послідовність дій за тим або іншим проектом, буде залежати успішність як підрозділу, в якому він працює, так і самого агентства по підбору персоналу.

Самовдосконалення, нові підходи в роботі. Якщо рекрутер не удосконалюється, не вчиться чомусь новому, не кладе в свою рекрутерську скарбничку нові знання і навички, він ризикує залишитися поза бізнесом, оскільки життя не стоїть на місці і на ринку з'являються молодші і освіченіші, більш нестандартно мислячі рекрутери.

З'являються ті, хто легко сприймає нововведення в професії, хто легше переймає досвід у колег, хто більше читає професійної літератури, хто відвідує семінари.

Налагодження зв'язків з клієнтами та кандидатами. Рекрутеру, безумовно, потрібна система налагодження і підтримки зв'язків з клієнтами і кандидатами. Те, що не завжди швидко з'являється в друкованій продукції та в інтернеті, можна отримати тільки у експертів, які працюють в конкретному бізнесі. Тому рекрутер повинен постійно створювати базу своїх кандидатів і агентів впливу, до яких можна звернутися за порадою, консультацією і рекомендацією на ту або іншу особу, отримати відгук на подію, що відбулася в бізнес-середовищі.

Клієнт. Головне для рекрутера в роботі з клієнтом — це зрозуміти, який фахівець йому потрібен, на які завдання він залучається в компанію, яких результатів він повинен досягти і до якого терміну. Рекрутер має зрозуміти ключові критерії, за якими потрібно шукати кандидата і зафіксувати це в описі завдання на підбір. Якщо ці моменти рекрутером правильно зрозумілі, робота за проектом йде легше і ясніше.

Клієнтський сервіс. Особливе значення має клієнтський сервіс, який повинен пропонуватись рекрутером під час роботи над проектом. Його рівень говорить про клас як самого рекрутера, так і рекрутингового агентства. Рівень сервісу, який пропонується клієнтові, повинен бути максимально повним і якісним. Це

може бути допомога в написанні профілю посади, прояснення ситуації із зарплатами фахівців на ринку клієнта, організація зустрічей з кандидатами, перевірка рекомендацій на фахівців, тенденції в управлінні персоналом на ринку клієнта тощо. Від того, як сформовано клієнтський сервіс в агентстві, залежить здатність утримувати клієнта.

Всі вище перераховані характеристики притаманні успішному рекрутеру, але звісно вони різняться залежно від того, яким набором компетенцій володіє конкретний рекрутер.

Однак, на нашу думку, рекрутеру потрібен ще додатковий набір характеристик, який стосується його поведінки всередині колективу рекрутингової компанії. Адже крім того, що він є спеціалістом у конкретній галузі, він також є членом команди. Тому його поведінка в компанії може бути більш ефективною, або менш ефективною.

Як і кожен професіонал, фахівець з рекрутингу має набір компетенцій, які створюють його компетентність. І всі вищезазначені блоки відносяться до цих компетенцій. Проте всі його компетенції мають відповідати певним принципам, які передбачають, що компетенції мають бути вичерпними, дискретними, сфокусованими, доступними, конгруентними, счасними.

Вичерпність говорить про те, що перелік компетенцій рекрутера має перекривати всі важливі робочі моменти.

Що ж стосується дискретності, то кожна компетенція рекрутера має стосуватись певного виду його діяльності, який легко може бути відділений від інших видів. У випадку, коли компетенції перекриваються, буде важче точно оцінювати роботу такого працівника.

Сфокусованість означає, що кожна компетенція рекрутера має бути чітко визначена, і не потрібно за допомогою неї прагнути охопити занадто багато.

Також кожна компетенція рекрутера має бути доступно сформульована, аби її можна було використати універсально. Варто вживати загальноприйняті терміни, бо застосування корпоративного сленгу може бути неодноково трактоване менеджерами, навіть, у самій рекрутинговій компанії.

Конгруентність компетенції проявляється в достатньому рівні укріплення організаційної культури і посиленні довгострокових цілей. Абстрактні компетенції не принесуть користі ні самому рекрутеру, ні рекрутинговій компанії.

Сучасність компетенцій рекрутера полягає у відображенні ними поточних і майбутніх потреб фахівця з рекрутингу.

Отже, провівши аналіз понять «компетенція» і «компетентність», ми дійшли висновку, що компетентність являє собою набір компетенцій. А ті в свою чергу мають відповідати вищезазначеним принципам. При цьому набір характеристик діяльності рекрутера має бути відображений у наборі компетенцій для такого фахівця.

Література

1. Звонко В. На прицеле — компетенции. & Стратегии. — К.: январь, 2005 г.
2. Ильина О. Формирование модели компетенции менеджера. — Менеджмент сегодня. — № 5. — 2005.
3. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала. Учебное пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев // Под ред. Ю.Г. Одегова. — 2-е изд. — М.: Издательство «Экзамен», 2003. — 320 с.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2010 р.

УДК 338.9: 331.5

І. П. Петюх, Київський
міський центр зайнятості

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПРИРОДИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена виявленню сутності соціально-економічної категорії «інтелектуальний капітал». Проаналізовано розбіжності поглядів на цю категорію фахівців в сфері правового, економічного, організаційного забезпечення. Зроблено спробу сформулювати методологічні підходи щодо розкриття змісту процесу управління інтелектуальним капіталом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інтелектуальний капітал; постіндустріальне суспільство; соціально-економічний розвиток; людський капітал; нематеріальні активи.

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена выявлению сущности социально-экономической категории «интеллектуальный капитал». Проанализировано расхождения взглядов на эту категорию специалистов в сфере правового, экономического, организационного обеспечения. Сделана попытка сформулировать методологические подходы относительно раскрытия содержания процесса управления интеллектуальным капиталом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: интеллектуальный капитал; постиндустриальное общество; социально-экономическое развитие; человеческий капитал; нематериальные активы.