

УДК 001+331.5

ВИКОРИСТАННЯ ХЕДХАНТИНГУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ПОДЛУЖНА Н.О.

кандидат економічних наук, доцент

ЄРМОЛЕНКО І.Ю.

магістрант

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

(Україна, м. Покровськ)

Обґрунтовано значення та доцільність використання методу хедхантинг при підборі персоналу на підприємствах України. Досліджено його вплив на процеси управління знаннями за рахунок використання знань залучених висококваліфікованих талановитих працівників на практиці та їх розповсюдження серед наявного персоналу з метою покращення результатів праці, сприяння інноваційному розвитку та його прискоренню на підприємстві. Визначено структуру технології управління знаннями та оцінено вплив хедхантингу на кожен її елемент.

Ключові слова: персонал; підбір; хедхантинг; управління знаннями; знання.

Обосновано значение и целесообразность использования метода хедхантинг при подборе персонала на предприятиях Украины. Исследовано его влияние на процессы управления знаниями за счет использования знаний привлеченных высококвалифицированных талантливых работников на практике и их распространения среди имеющегося персонала с целью улучшения результатов труда, содействия инновационному развитию и его

ускорению на предприятии. Определена структура технологии управления знаниями и оценено влияние хедхантинга на каждый ее элемент.

Ключевые слова: персонал подбор; хедхантинг; управление знаниями; знания.

Soundly importance and usefulness of the method in the headhunting recruitment on the ukrainian enterprises. Studied its impact on knowledge management processes through the use of highly talented knowledge workers involved in practice and dissemination of existing staff in order to improve the results of labor, promote innovation and accelerate development in the enterprise. The structure technology and knowledge management headhunting estimated impact on each of its elements. Determined the structure technology knowledge management and assessment of the impact of headhunting for each item.

Key words: staff; recruitment; headhunting; knowledge management; knowledge.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Останній час в Україні відбуваються принципові зміни, які потребують переформатування базових основ економічного і соціального життя нації, тому перетворенню повинні підлягати системи управління підприємством та персоналом. Їх переорієнтація повинна відбуватися у рамках формування економіки знань у країні і на цій основі необхідно впроваджувати на підприємствах системи управління знаннями (далі – УЗ), які сприяють їх інноваційному розвитку. Знання представляють собою цінний ресурс в виробничо-комерційній діяльності підприємства та основним їх носієм є персонал. Тобто персонал повинен опанувати необхідними знаннями для виконання посадових обов’язків, постійно придбати нові та ті, які потрібні для виконання сучасних поставлених завдань для того, щоб відповідати реаліям сучасних умов. Метод підбору персоналу хедхантинг забезпечує залучення цінних фахівців, які є

представниками інших підприємств та мають високий рівень знань та досвіду, що є корисним для процесу УЗ. Такі фахівці використовують свої знання та їх розповсюджують в діяльності підприємства, яке їх привернуло, що впливає на їх фінансові результати, рівень економічного розвитку та появу нових підходів та бачення при вирішенні виробничих завдань. Однак на підприємствах України не приділяється належної уваги впровадженню цього процесу, не існує єдиного погляду на склад його етапів, визначенню впливу хедхантингу на етапах процесу УЗ. Тому для підприємств України є актуальним вирішення проблем впровадження систем УЗ на основі використання хедхантингу з метою підвищення його інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем використання хедхантингу присвячено праці науковців П. Беленко [1], Г. Баранова [2], О. Батуркіна [3]. Вони приділяли увагу розробці різноманітних технологій та принципів досліджуваного методу підбору персоналу. Питанням впровадження процесу УЗ у діяльність підприємств присвячено праці Дж. Харрінгтон [4], Ф. Воул [5], Мільнер Б. та Ф. Махлуп [6]. Автори розкривають сутність і актуальність процесу УЗ, який сприяє ефективній роботі підприємств в сучасному просторі, де знання і їх успішне застосування на практиці стають основою конкурентних переваг та джерелом економічного зростання. Сучасні українські вчені О. Захарова [7], Й. Ситник [8], Ю. Вовк [9], С. Леонова [10], М. Руденко [11] присвятили свої наукові дослідження проблемам розкриття сутності процесу управління знаннями та розробили теоретико-методологічні підходи до його здійснення в сучасних економічних умовах.

Однак встановлено, що у всіх існуючих наукових дослідженнях не було обґрунтовано доцільності використання хедхантингу з метою вдосконалення процесу УЗ. Також недостатньо дослідженими є проблеми визначення взаємозв'язку процесів хедхантингу та УЗ на українських підприємствах.

Мета та завдання статті. Тому метою статті є виявлення взаємозв'язку та обґрунтування доцільності використання методу підбору персоналу хедхантингу у процесі УЗ на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У результаті дослідження встановлено, що єдиної системи підбору персоналу, яку використовують на практиці підприємства, не існує. Кожне підприємство самостійно здійснює вибір методів підбору, виходячи із сформованої ситуації на ринку праці та цілей, які воно ставить при залученні персоналу. Найважливіше завдання менеджерів спирається на оптимізацію цього процесу за рахунок його ефективності та низької витратності без втрати якості.

При відборі персоналу важливо дотримуватися принципів використання валідних критеріїв цього процесу, володіння знаннями кандидата у відповідності з конкретними вимогами до посади та уникнення суб'єктивної думки до нього. Тому для зростання якості відбору кадрів доцільно використовувати багатоступеневі технології, що передбачають послідовне використання взаємодоповнюючих методів, так як тільки комплексне застосування методик може дати необхідні для підприємства результати з найменшими втратами коштів і часу, і тільки в цьому випадку недоліки одних методів будуть компенсуватися за рахунок достоїнств інших.

Одним із методів підбору персоналу на підприємстві є хедхантинг, при якому агентства, що займаються пошуком та відбором кращих фахівців, залучають чітко визначеного ексклюзивного фахівця для підприємства-замовника [1]. При цьому головними завданнями агенції є знаходження засобу взаємозв'язку з кандидатом, визначення рівня незадоволеності на його місці роботи; встановлення мотивів переходу на нову роботу; створення умов, при яких фахівець буде готовий до пропозиції; забезпечення взаємозв'язку між кандидатом та роботодавцем. Робота в цьому напрямку проходить в умовах строгої конфіденційності.

Тобто хедхантинг представляє собою залучення висококваліфікованих фахівців як носіїв знань, що потрібні в діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей, використовуючи нові підходи та ідеї. При застосуванні методу хедхантингу підприємству не потрібно навчати співробітника, тому що він має необхідний запас знань та виникає можливість проекції його досвіду, відмови від традиційних шаблонних форматів мислення у вирішенні завдань підприємства, що сприяє їх дифузії серед колег та використання їх на практиці іншими співробітниками.

Встановлено, що найчастіше метод хедхантинг використовується для підбору вищого керівництва та кращих фахівців. Технологія пошуку таких претендентів має визначену структуру [1], яку наведено у табл.1.

Таблиця 1. Етапи методу хедхантинг та їх значення для УЗ

Етапи хедхантингу	Характеристика етапів	Значення кожного етапу для процесу УЗ
1	2	3
I етап. Контрактинг	Переговори з кандидатом та встановлення його затребуваності для роботодавця. Підписання договору про виконання робіт, що включає паспорт посади, вимоги до переліку компетенцій кандидату, вартість по етапах.	Встановлення потенційно професійної придатності фахівця з метою очікуваного отримання необхідних знань, можливості використання його думок й новизни ідей при прийнятті рішень, проекції існуючого професійного досвіду на вирішення існуючих проблем підприємства.
II етап. Пошук кандидатів	Ідентифікація потенційних кандидатів цілям підприємства. Закінчується цей етап формуванням переліку підприємств, де можуть працювати потенційні кандидати.	Визначення фахівців, які приносять високі результати в роботі та мають цінність для підприємства.
III етап Оцінка кандидатів	Запрошення здобувачів на інтерв'ю з метою з'ясування їх компетенцій, потенційних можливостей, мотивації, а також можливості переманювання. Скорочення переліку кандидатів, які найбільш задовольняють умовам пошуку.	Ідентифікація наявності потрібних знань для можливості досягнення певних цілей підприємства, їх високого рівня.

Продовження таблиці 1

1	2	3
IV етап. Мотивація кандидата	Виявлення структури мотивів та стимулів претендентів, які могли б обумовити їх перехід з одного підприємства до іншого.	Виявлення можливості та бажання передавати свої знання та досвід на передбачуваний посаді, працювати з натхненням та проявом креативності.
V етап Перехід кандидата	Укладання грамотного та привабливого для кандидата запрошення на роботу з описанням завдань, які буде він вирішувати, з встановленням необхідних компетенцій та передбачуваної системи оплати праці. Вихід фахівця на нову роботу.	Встановлення мотивів та стимулів претендента на передбачуваний посаді як отримання необхідних знань для подальшої співпраці з ним та досягнення поставлених цілей.
VI етап. Інтеграція кандидата	Розробка заходів щодо адаптації нового співробітника у нових виробничих умовах. Підтримка позитивного інтеграційного періоду цього співробітника зі сторони хедхантеру.	Прискорення очікування передачі необхідних знань у діяльність підприємства на основі оптимізації процесу інтеграції кандидата.

У результаті дослідження технології методу хедхантингу, встановлено, що він являє собою різновид процесу бенчмаркінгу у сфері підбору персоналу. Визначено, що бенчмаркінг представляє собою процес пошуку економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння його із власного та переймання його найкращих методів роботи [12]. Спорідненість процесів бенчмаркінгу та хедхантингу обумовлено тим, що в обох відбувається переманювання досвіду досягнення кращих результатів та використовуваних методів на практиці інших успішних підприємств. Так у процесі хедхантингу відбувається пошук фахівця з певними знаннями, що буде використано у діяльності підприємства, яке його залучає.

На основі дослідження виявлені позитивні і негативні риси хедхантингу, які треба враховувати в процесі УЗ. Серед позитивних встановлено всебічне дослідження ринку праці щодо необхідного сегмента, інформування кандидата про наявність вакансії, великий обсяг роботи щодо аналізу вакансії та методів підбору кандидатів [13]. Завдяки таким перевагам хедхантер зможе

запропонувати підприємству-замовнику більш зарекомендованих на ринку кандидатів, які володіють не тільки теоретичними, але й практичними навичками в певній галузі, оскільки самостійно вийти на яких швидко і оперативно самому підприємству складно. При цьому, до основних недоліків хедхантингу можна віднести високу вартість використання технологій послуг, збільшення витрат на закріплення цінних працівників та те, що об'єктом цього методу підбору персоналу може виявитися свій співробітник, а це зумовлює збитки для даного підприємства. Тобто недоліки хедхантингу пов'язані з втратою цінних для підприємства фахівців з певними знаннями та навичками, що обумовлює зниження рівня ефективного розвитку.

Не дивлячись на корисність методу хедхантингу для підприємств України, він немає широкого використання у їх діяльності. О. Громко визначила, що в Україні більше поширений не класичний хедхантинг, тобто переманювання фахівців вищої ланки, а адаптований, коли інтерес для кадрових працівників представляють фахівці середньої ланки [14]. Багато підприємств бояться хедхантерів, оскільки ніхто не хоче втрачати цінних висококваліфікованих співробітників.

Щоб захистити себе, часто, між підприємствами-партнерами, а іноді навіть і конкурентами, існують домовленості, щоб не переманювати фахівців друг у друга. Також існують підприємства, які встановлюють недоторканність підприємства та співробітників для хедхантерів. Якщо підприємство співпрацює з хедхантером, то між ними може бути укладений договір, для того, щоб хедхантер не розглядав їх співробітників при роботі з іншими підприємствами, тому що це тільки шкодить роботі підприємства.

Досліджуючи особливості процесу хедхантингу, необхідно відзначити, що цей напрямок в області підбору персоналу є затребуваним у процесі УЗ на підприємстві. Це обумовлено тим, що нові знання та підходи прийнятих високопрофесійних фахівців забезпечують переваги для підприємства на основі

можливості виникнення інноваційних та креативних підходів в діяльності та управлінні. Розглядаючи технології УЗ та хедхантингу у взаємозв'язку, встановлено, що УЗ є систематичним процесом ідентифікації, використання та передачі інформації, знань, які працівники можуть створювати, удосконалювати і застосовувати на практиці. В ході цього процесу підприємство генерує знання, накопичує їх та використовує в інтересах отримання конкурентних переваг.

Встановлено, що структура процесу УЗ не має чіткої визначеності на підприємствах України, але у міжнародній практиці отримала широке признание. У науковій літературі широкого поширення отримала пропозиція Дж. Харрінгтона і Ф. Воула, які виділили шість етапів УЗ [4]. Саме такі етапи можуть бути адаптовані для українських підприємств, їх специфіки менеджменту та умов взагалі, які підкреслюють, що цінність підприємств представлена людськими ресурсами, але не завжди їх високий рівень знань та навичок приводить до ефективної праці. Тому потрібно створювати усі реальні перспективні можливості для виявлення і подальшого поширення знань з метою ефективної та конкурентоспроможної діяльності підприємств, що стає можливим при взаємодії процесів УЗ та хедхантингу (табл. 2).

Таблиця 2. Структура процесу УЗ та визначення можливості впливу хедхантингу на кожний його етап

Етапи УЗ	Характеристика етапів УЗ	Вплив хедхантингу на кожному етапі УЗ
1	2	3
I етап Створення знань (встановлення)	Виробництво нових знань є результатом думок й творчої діяльності співробітників підприємства, які повинні стимулюватися до участі у створенні ідей і новацій та робити їх доступнішими для колег. Створення знань також може відбуватися за межами підприємства.	Використання певного запасу знань нового співробітника як джерела для виробки нових ідей та втілення їх у виробничий процес. Націленість на відмову від традиційних підходів мислення.

Продовження таблиці 2

1	2	3
II етап Накопичення знань	Нагромадження знань на підприємстві на основі оцінки їх значимості та з'ясування того, яким чином персонал виробляє рішення, що забезпечує ефективні результати, з метою систематизації та структурування корисної інформації.	Визначають, яким чином фахівець виробляє свої рішення, щоб отримати корисні результати в подальшій роботі.
III етап Передача знань	Обробка та приведення інформації до стандартного виду з метою доступності передачі персоналу, який може її використовувати. Систематизація по тематиці та іншими ознаками. Налагодження процесів регулярного оновлення знань.	Передача знань на початку роботи нового фахівця до вищого керівництва для досягнення цілей підприємства.
IV етап Поширення знань	Обмін знаннями через відповідні портали і спільноти, по телефону або при особистому спілкуванні. Культивування співробітникам підприємства бажання розповсюджувати свої знання та досвід серед колег.	Застосування знань нового робітника відбувається з метою використання нових поглядів та методів. Проекція знань та бачення минулого досвіду при вирішенні сучасних завдань.
V етап Застосування знань	Отримання реальних вигод від системи управління знаннями, яка допомагає уникнути помилок і більш ефективно реагує на можливості, що відкриваються. На цьому етапі також відбувається вироблення нового знання.	Застосування знань нового співробітника з метою покращення результатів діяльності підрозділу, де він працює та (або) підприємства в цілому.
VI етап Звільнення від застарілих знань	Амортизація, очищення або фільтрація системи знань від застарілої інформації і колишніх практик управління. Врахування цінності минулого досвіду та знань при умові, якщо нові підходи ще не продемонстрували перспективність.	Заміна або коректування використання непотрібних знань наявного персоналу при виконання певної роботи завдяки роботі нового фахівця, що передбачає перехід підприємства на вищий рівень розвитку.

Так визначено, що вплив хедхантингу проявляється на кожному етапі УЗ на основі використання та розповсюдження нових поглядів та ідей залученого фахівця в діяльність підприємства. При цьому, великою складністю в роботі хедхантера є уміння визначити проблемні моменти на підприємстві у потенційного кандидата і дати можливість їх матеріалізувати на підприємстві, яке зацікавлене в даному фахівці. Завдання, які стоять перед хедхантером ускладнюються ще й тим, що в сучасних умовах ринкової економіки, вся

інформація, що стосується діяльності підприємства та його працівників, є обмеженою та іноді недоступною.

Питання етики в професійних якостях і методах хедхантинга грають дуже велику роль, як в моральних принципах, так і в професійних інтересах. Найчастіше фахівцям з залучення високого рівня професіоналів в своїй роботі доводиться стикатися з досить особистими подробицями життя людини, якості внутрішнього бренду та комерційними таємницями підприємств, які виступають в ролі замовника і жертви [15]. Саме тому конфіденційність виступає основним етичним принципом у роботі хедхантера. Недотримання цієї вимоги призводить до того, що репутація фахівця або всього підприємства має загрозу похилення.

Таким чином, хедхантинг сприяє найбільш ефективному функціонуванню ринку праці. Це пов'язано з тим, що керівництво підприємств використовує нові методи підбору і оцінки персоналу, серед яких є хедхантинг, що обумовлює створення найкращих умов праці, гнучкої системи оплати праці, підтримання привабливого внутрішнього бренду підприємств. Хедхантинг гарантує дуже високу ймовірність підбору потрібного підприємству фахівця. Однак застосування даної технології пов'язано з великими фінансовими, тимчасовими і трудовими затратами, тому важливо правильно оцінювати доцільність її використання.

Висновки. Визначено, що для будь-якого підприємства найбільшою цінністю є його персонал. Саме тому підбору кадрів необхідно приділяти ретельну увагу. Високий професіоналізм, талановитість, креативність персоналу є запорукою інноваційного розвитку підприємству, що забезпечує йому конкурентні переваги. Для пошуку ефективних менеджерів та висококваліфікованих фахівців використовують на практиці метод хедхантинг, який передбачає залучення кращих фахівців з інших підприємств конкурентів або успішних підприємств інших галузей діяльності. Виявлено чіткий

взаємозв'язок та доцільність використання методу хедхантингу у процесі УЗ на підприємствах України. Також було підкреслено цінність та вплив даного методу на кожному етапі УЗ. Доцільність використання хедхантингу з метою покращення процесу УЗ обґрунтовується тим, що нові співробітники, які були залучені з інших підприємств, володіють сформованим запасом професійних знань та мають стійкі досвід та навички, що дозволяє їх використовувати у практиці виконання посадових обов'язків на новому робочому місці. При цьому виникає можливість проекції існуючого досвіду залученого фахівця при прийнятті управлінських рішень, відмови від традиційних шаблонних форматів мислення у вирішенні завдань підприємства, що сприяє дифузії знань й методів роботи та використання їх на практиці іншими співробітниками. Тобто застосування хедхантингу сприяє генерації та нагромадження знань персоналу на рівні підприємства з метою його інноваційного розвитку та посилення конкурентних переваг. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямованими на розробку методики визначення та обґрунтування необхідних знань та компетенцій для залучених висококваліфікованих фахівців з метою підвищення ефективності процесу УЗ.

Література:

1. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии / П.Беленко – СПб: Питер, 2005. – 192 с.
2. Баранова Г. 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. Харрингтон Жд., Воул Ф. Совершенство управления знаниями / Пер. с англ., под ред. А.Б. Болдина. – М: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с.

5. Мильнер Б. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации / Б. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 177 с.
6. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп. – М.: Прогресс, 1966. – 464 с.
7. Захарова О.В. Закономірності управління знаннями на рівні підприємства як інструмент досягнення країною стану економіки знань / О. Захарова// Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – №43. –Том 2. – С.29-36.
8. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств / Й. С. Ситник. // Економіка та суспільство. – 2017. – №8. – С. 354–360.
9. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. –ВИП. 23. – С. 343–352.
10. Леонова С. Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства / С. Леонова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – С. 89–94.
11. Руденко М. управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М. Руденко, В. Криворучко // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 74–78.
12. Меренюк Т. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг / Т. Меренюк // Наука та практика. – Полтава, 2007. – С.152-153.
13. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2015. – № 2. – С. 296-301.
14. Рязанов А., Громко О. Что такое хедхантинг и есть ли он в Украине? / А. Рязанов, О. Громко // Работа и карьера – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: http://webinary.com.ua/publ/chto_takoe_khehd_khanting_i_est_li_on_v_ukraine_blic_opros/1-1-0-320

15. Маслюковская И. Этика хедхантинга: пикантные нюансы профессии [Электронный ресурс] / И. Маслюковская // Директор по персоналу. – 2016. – Режим доступа к ресурсу: <https://www.hr-director.ru/article/66404-qqq-16-m12-07-12-2016-etika-hedhantinga-pikantnye-nyuansy-professii>.