



ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ганэ В. А., Гончарук И. А.¹

МЕХАНИЗМ ХЕДХАНТИНГА ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: контрактный рынок, инновационный проект, интеллектуальный актив, гаранты инновационной деятельности, хедхантинг, рекрутмент.

ВВЕДЕНИЕ

Приоритетную позицию в факторной оценке эффективности – конкурентоспособности менеджмента предприятия, работающего на контрактном рынке высокорисковых наукоемких проектов, занимают оценки требуемого количества и имеющихся в составе интеллектуального актива гарантов успешной инновационной деятельности по всем стадиям жизненного цикла высокотехнологического проекта. К этой категории интеллектуального актива относятся управленцы и специалисты с учеными степенями, способные с высокой вероятностью обеспечить конкурентоспособность миссии инновационного проекта, эффективное управление проектными ресурсами, приоритетно-инвестиционными, качественные результаты, удовлетворяющие требованиям заказчика-инвестора и контрактного рынка.

Поиск гарантов и рекрутмент в интересах инновационного предприятия осуществляется специальными хедхантинговыми технологиями [1, 2]. При крупных инновационных компаниях создаются специальные хедхантинговые службы. Для инновационных предприятий малого и среднего бизнеса в индустриально развитых странах формируются сети консалтинговых фирм как отдельная область ведения бизнеса и оказания консультационных услуг. Составляющие процесса рекрутмента: мониторинг хедхантинговых ресурсов успешных инновационных предприятий; формирование требований к гарантам под конкретный заказ; методы отбора кандидатов; принятие решения по выбору; введение в должность и развитие в структуре интеллектуального ресурса предприятия с мониторингом эффективности инновационной деятельности. В

¹ Рецензент – д. э. н., доцент Савченко С. О.



приведенной литературе механизм хедхантинга и технологии рекрутмента описаны на уровне общих подходов и классификаций используемых инструментов.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Элементами системы хедхантинга – составляющими общего механизма – являются: хедхантинговый маркетинг (исследования хедхантинговых ресурсов); способы поиска гарантов; технологии выбора под конкретный заказ; переговорный процесс и интеграция выбранного гаранта в инновационную структуру заказчика; защита интеллектуального актива успешно работающего инновационного предприятия от внешнего хедхантинга. Технологии отбора кандидатов из хедхантингового множества гарантов осуществляются, т. е. процедуры выбора осуществляются рекрутментом – подходом, основанным на изучении и оценках компетентности.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность постановки задачи структуризации системы хедхантинга обусловлена специфическими требованиями к проектному менеджменту и специалистам предприятий, работающих на интенсивных и эксклюзивных рынках высокотехнологичных наукоемких товаров [1]. На интенсивных рынках успех и развитие предприятия обусловлены эффективностью использования эффекта – закона масштаба в производственной и маркетинговой деятельности предприятия с обязательным условием его адаптации к динамике стадий жизненного цикла товара. При этом использование РЭНД-технологий в инновационной деятельности предприятия по отношению к каждой стадии жизненного цикла товара, начиная с маркетинговых исследований и его проектирования и заканчивая утилизацией с переходом к более совершенному – конкурентоспособному товару, к проектному менеджменту и маркетингу, целенаправленно ориентируется на условно-ситуационное обеспечение «масштаба», отслеживающего динамику стадий жизненного цикла отрасли. Специфика «масштабной» инновационной деятельности предприятия на интенсивных рынках обуславливает следующие требования к «отраслевой компетенции» для проектного менеджмента: на стадии «роста» жизненного цикла отрасли и аналогичной базовой стратегии предприятия – компетенция в инжиниринге и диверсификации рынка; на стадии «зрелости» при базовой стратегии «ограниченного роста» предприятия – компетенция в стратегиях конкуренции и диверсификации товара; на стадии «спада» при базовой стратегии «сокращения» для предприятия – компетенция в операционных стратегиях «сокращения», в конфликтоустойчивости, в реинжиниринге, в реформировании, адаптации, реструктуризации предприятия [2]. Такая классификация требований к гарантам условно-



ситуаційно і параметричною обумовлена відповідними кожен етап життєвого циклу галузі і базової стратегії підприємства умовами інноваційно-ринкової діяльності:

- «роста» – «роста» – велике відношення можливості/загрози (ціль/ризик); суттєвий ріст конкурентоспроможності товару, обумовлений інтенсивним використанням РЕНД-технологій, стимульованим великими можливостями розвитку науково-технічного прогресу і впровадження його результатів на технологічному, виробничому і маркетинговому рівнях;
- «зрілості» – «ограниченого росту» – середнє значення відношення можливості/загрози (ціль/ризик); стабілізація конкурентоспроможності товару з залишеною можливістю його модернізації шляхом використання РЕНД-технологій при високій результативності ринкової діяльності підприємства (високої сумісної конкурентоспроможності товару і підприємства за показниками товарно-ринкової матриці);
- «спада» – «сокращения» – мале відношення можливості/загрози (ціль/ризик); виснажені можливості по підвищенню конкурентоспроможності товару, перенасичення конкретним товаром свого ринку збуту при великих знаннях і багатому досвіді проєктного менеджменту (висока конкурентоспроможність менеджменту як системи управління інноваційним підприємством, знижуюча ризики реінжинірингу, адаптації і реструктуризації, при високій конкурентоспроможності всіх категорій персоналу, в тому числі по відношенню до технологічним, виробничим і ринковим інноваціям).

Компетентності «розвитку», пред'явлювані до гарантів, обумовлені умовно-ситуаційними ресурсними станами підприємства:

- «суттєво обмежені» – компетентність в мінімізації ризиків;
- «ограничені» – компетентність в розвитку підприємства;
- «умовно обмежені» – компетентність в прагненні до процвітання підприємства і до утриманню «звездного» стану за класифікацією матриць портфельного аналізу [2].

З точки зору менеджменту персоналу до гарантів пред'являються вимоги наявності здібностей, досвіду і умінь по роботі з великими колективами і різноманітними численними «командами помічників», беручими участь в координації всіх видів широкомасштабних робіт, з використанням методів і способів ефективного колективного мотивації.

Для інноваційних підприємств, працюючих на ексклюзивних контрактних ринках «штучних» високотехнологічних наукоємких проєктів – товарів в формі складних людино-машинних комплексів,



относящихся по системной классификации к большим системам организационно-ресурсного управления, в том числе специальным, функционирующим в условиях противодействия или в агрессивных средах, предъявляются иные специфические требования к гарантам:

- эффективное отслеживание интенсивной скачкообразно изменяющейся по отдельным научным направлениям инновационной динамики в сочетании с комплексным характером возможностей инновационно-проектного внедрения;
- владение РЭНД-технологиями на международном экспертном уровне;
- эффективное адаптивное управление интеллектуальными активами предприятия, обеспечивающими жизнеспособность проекта и его конкурентоспособную реализацию в условиях повышенных рисков НИОКР;
- оптимизация и рационализация управления ограниченными проектными ресурсами в динамическом режиме разделения времени их использования по стадиям жизненного цикла оперативно выполняемого проекта в условиях «жесткого» контроля и сопровождения со стороны полномочных государственных представителей;
- эффективное управление репутационным ресурсом предприятия, обеспечивающее высокую вероятность победы в проектном конкурсе в жесткой конкурентной борьбе;
- инфраструктурная эффективная координация работ в системе проектных отношений: инновационное предприятие – РЭНД-институты – консалтинговые фирмы (высокорисковое бизнес-проектирование) – лизинговые компании (материальные ресурсы напрокат) – венчурные компании (высокорисковые инвестиции и страхование) – инженерно-консалтинговые фирмы (адаптивная подготовка производства, собственно производство как бизнес-процессы) – хедхантинговые фирмы и ресурсы;
- умение эффективно мотивировать малые команды помощников и проектных групп под комплексный характер системно выполняемых работ по эксклюзивному «штучному» проекту [2; 3].

Сложные общие понятия – категории проектного менеджмента, относящиеся к лидерству: компетентность, коммуникабельность, личные качества, стили и множества функций руководства, приведены в [4; 5; 6]. Их анализ по критериям эффективности проектного менеджмента показывает, что отдельно взятый гарант как индивид в принципе не может обладать всеми условно-ситуационными качествами, удовлетворяющими комплексным требованиям, соотношенным с возможными сценариями и режиссурой. Этот вывод предопределяет необходимость формирования и структуризации рынков хедхантинговых ресурсов для инновационного предприятия,



способного эффективно функционировать только в специально организованной инфраструктурной среде, поддерживающей его системообразующими ресурсами [2].

Феноменологическая модель инновационного управления с поддерживающей хедхантинговой структурой приведена на рис. 1.

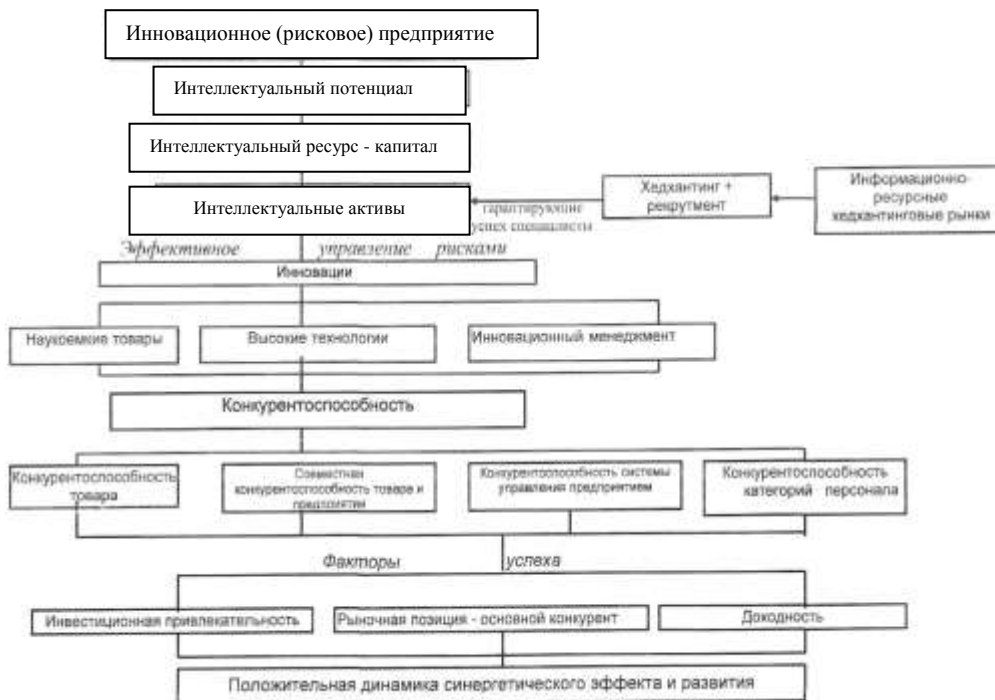


Рис. 1. Феноменологическая модель инновационного управления с хедхантинговой структурой

Из структурного анализа модели следует, что для инновационных предприятий, работающих на интенсивных и эксклюзивных рынках высокотехнологичных наукоемких товаров, положительная динамика синергетического эффекта и развития формируется как результат преобразования: интеллектуальные активы – инновации – конкурентоспособность – факторы успеха. Качество трансформации интеллектуального актива в инновации существенно определяется этапным отношением возможности/угрозы (цель/риск), обеспечиваемым на высоком уровне программой эффективного управления соответствующими рисками. Иницирующим элементом в эффективном использовании РЭНД-технологий в трансформационных процессах являются интеллектуальные активы инновационного предприятия. Управление ими осуществляется с помощью хедхантинговой поддержки, осуществляющей удовлетворение потребностей предприятия соответствующими специалистами – гарантами из числа проектных менеджеров, руководителей проектов,



рабочих групп, специалистов по проектным направлениям по стадиям жизненного цикла проекта и товара.

Проектный найм гарантов реализуется через процедуры хедхантинга (поиска) и рекрутмента (вербовки) с использованием информационно-ресурсных хедхантинговых рынков РЭНД-технологиями бизнес-разведки, конкурентной разведки и ПИАР-инструментами. Процесс преобразования хедхантинговых рыночных ресурсов в интеллектуальный актив инновационного предприятия отражает феноменологическая модель алгоритма хедхантинга.

В основу хедхантингового алгоритма положены управляемые и факторно-контролируемые процессы обзора рынка хедхантинговых ресурсов (информационного сканирования) – обнаружения удовлетворяющих требованиям гарантов – идентификации (выбора) с последующим рекрутментом. Критериями эффективности хедхантингового мониторинга являются организационно-информационные критерии (способы информационного сканирования и затрачиваемое время). Эффективность обнаружения по каждому кандидату определяется соотношением вероятностей правильного обнаружения и ложной тревоги. В свою очередь каждая из них определяется информационной обеспеченностью процесса обнаружения, параметризуемой персональными отношением возможности/угрозы (цель/риск) по удовлетворению заявленным требованиям, конкурентоспособностью и назначенным профессиональным порогом отбора. В результате реализации процесса «обнаружения» формируется конечное множество кандидатов. Выбор одного рекрута из множества кандидатов осуществляется процессом идентификации через специально организованные процедуры выбора, в соответствии с потребностными критериями, механизмами и инструментами отбора персонала. Критериями эффективности «идентификации» являются вероятность соответствия специфическим требованиям проектного менеджмента (проектирование под интенсивные или под эксклюзивные рынки), компетентности, коммуникабельности, личных качеств и вероятность осуществления рекрутмента. Каждая вероятность определяется соответствующим персональными отношением угрозы/возможности (цель/риск), конкурентоспособностью и назначенным «порогом» идентификации, зависящими от степени информационного обеспечения идентификационной процедуры. Степени информационного обеспечения процессов обнаружения и идентификации факторно зависят от эффективности РЭНД-технологий хедхантингового мониторинга и использования инструментов бизнес-разведки и конкурентной разведки. В частности, для обнаружения и идентификации можно предложить системно обоснованные мотивационные поведенческие модели и признаки акцентуационной



идентификации, изложенные в [1]. Окончательной процедурой формирования интеллектуальной единицы интеллектуального актива предприятия («интеллектуального» найма) является процедура рекрутмента – вербовки, реализуемая РЭНД-технологиями индивидуализированного проведения переговоров с использованием соответственно эффективных ПИАР-инструментов.

Классификация хедхантинговых рынков и технологий подбора трудовых ресурсов структурирована на рис. 2.

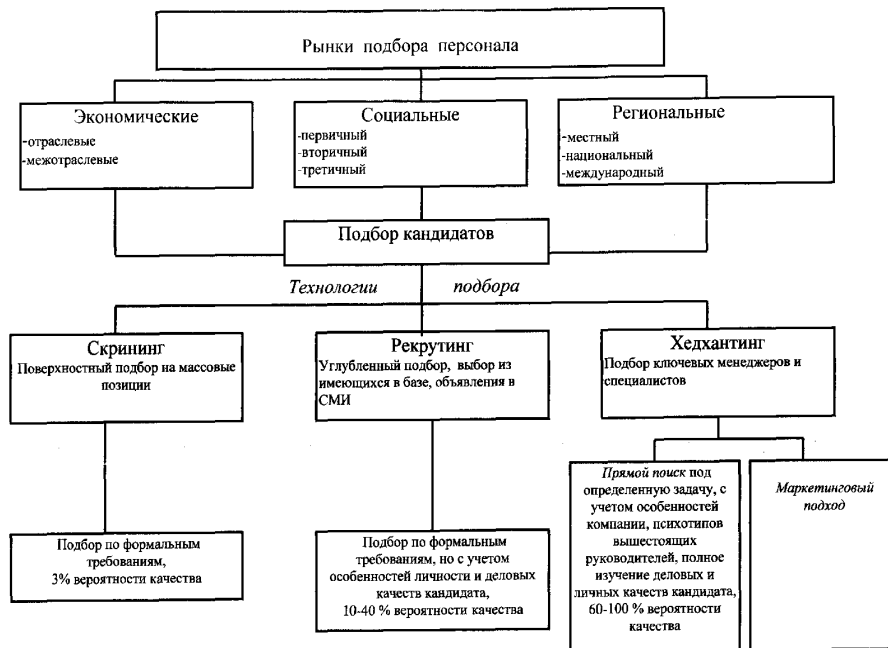


Рис. 2. Классификация рынков и технологий подбора трудовых ресурсов

В основу классификации положены рыночные особенности отраслевого, социального и регионального характера. Технологии подбора персонала и гарантов, применяемые к каждому из рынков, отличаются функциональным предназначением кандидата – требованиями к нему и соответствующими информационными объемами и семантикой, необходимыми для обеспечения параметризации технологических процедур отбора и найма персональным отношением возможности/угрозы (цель/риск), конкурентоспособностью и порогами обнаружения, идентификации и рекрутмента, фиксирующими факт принятия этапного решения.

Структуризация отбора и найма гарантов классифицирована собственно хедхантинговыми рыночными сегментами и соответствующими сегментными технологиями в соответствии с рис. 3 (ГЗК – годовой заработок кандидата, отражает стоимость посегментных хедхантинговых услуг и, следовательно, объемы



сегментно-рыночных финансовых поступлений для хедхантинговой фирмы). Наибольший по доходности эффект для хедхантинговых фирм приносит работа на крупные инновационные корпорации, конкурирующие на интенсивных рангах высокотехнологичных наукоемких товаров с использованием эффекта масштаба и соответствующих базовых и условно-ситуационных стратегий, включая стратегию ресурсосбережения, диверсификационные и конкурентные стратегии, разнообразные маркетинговые стратегии (33% от ГЗК).



Рис. 3. Классификация хедхантинговых рынков и технологий

Инновационные предприятия эксклюзивного рынка (как правило, предприятия малого и среднего бизнеса по объемам потребляемых основных ресурсов) формируют цены на хедхантинговые услуги в пределах 20–25% под стратегический уровень управления и ведущих специалистов-гарантов с комбинированной специальной и экспертной подготовкой, до 15% от ГЗК – под внутренние потребности менеджеров тактического управления.

Прямой активный поиск, используемый в хедхантинговых и рекрутинговых рыночных сегментах, предполагает следующие формы, способы и технологии мониторинга, обнаружения и идентификации гарантов: определение компаний-целей, выявление конкретных должностей, детально разработанная личностная спецификация, использование модели компетенций для отбора. Маркетинговый подход к процессу отбора сводит к минимуму излишние расходы и повышает уровень отдачи [8, 9].

Активный рекрутинг тактических управленцев осуществляется по базе данных кандидатов, содержащих следующую факторную



информацию, позволяющую реализовывать процессы информационного сканирования, обнаружения и идентификации: подбор по формальным требованиям, но с учетом особенностей личности и деловых качеств кандидата; оценка компетентности, коммуникабельности, личных качеств кандидата, включая нравственные начала, и мотивации с приоритетом не материальных стимулов. Технологический хедхантинговый цикл приведен на рис. 4.

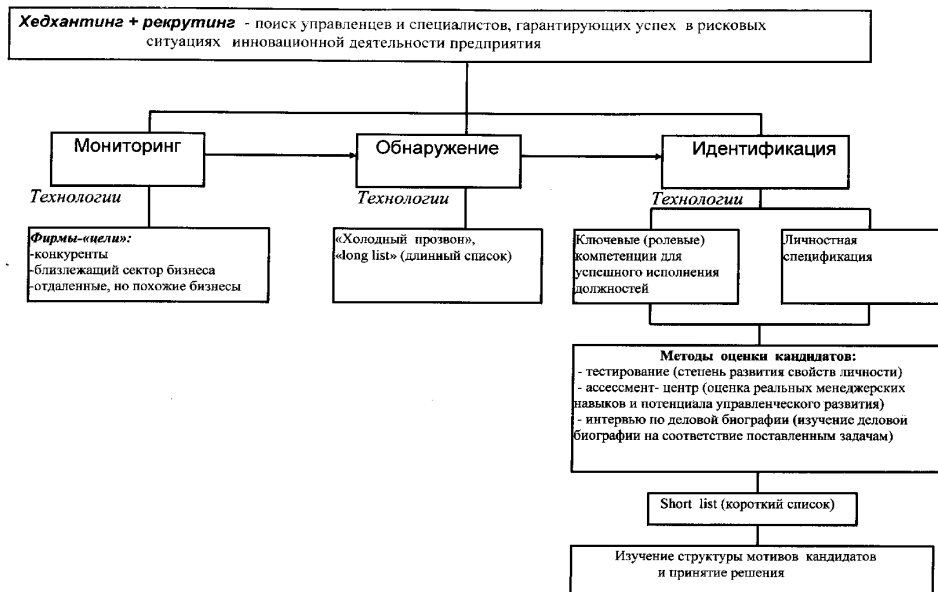


Рис. 4. Хедхантинговый цикл

В основу положена классификация технологий и инструментов базовых хедхантинговых инструментов – процессов информационного сканирования, мониторинга, обнаружения и идентификации. Технологические инструменты структурируют хедхантинговый «менеджмент качества», обеспечивающий инновационную эффективность и конкурентоспособность гарантов.

Хедхантинговые ресурсы, рынки и фирмы являются неотъемлемой частью инфраструктуры инновационных предприятий, осуществляющих высоко рисковую деятельность под интенсивные или эксклюзивные рынки высоких технологий. Хедхантинговая поддержка является приоритетной в формировании интеллектуальных активов инновационного предприятия, в обеспечении гарантий эффективного проектного менеджмента. Хедхантинговый подход к менеджменту качества управления интеллектуальным активом инновационного предприятия имеет целью создание внешних и внутренних условий деятельности с большим отношением возможности/угрозы (цель/риск). Он инициирует генерацию положительной динамики конкурентоспособности и репутационного ресурса, позволяющую



компания занимать выгодную рыночную позицию и успешно развиваться. Хедхантинг и рекрутмент формируют категорию гарантов успешной проектной инновационной деятельности предприятия на контрактных рынках высокотехнологичной продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокорисковая деятельность на контрактных рынках наукоемких проектов требует эффективных программ управления рисками на всех стадиях жизненного цикла инновационного проектирования. Приоритетными являются инвестиционно-конкурсные риски, риски НИОКР и адаптации производства. Это предопределяет необходимость формирования в структуре интеллектуального актива предприятия специальной категории гарантов эффективной инновационной деятельности, включающей экспертов, специалистов и управленцев. В структуре менеджмента качества инновационные гаранты определяют эффективность риск-менеджмента и инновационного развития предприятия.

Необходимость в гарантах инновационной деятельности инициирует развитие специализированного рынка хедхантинговых услуг по поиску, «вербовке» и интеграции экспертов, управленцев и специалистов, как правило, с учеными степенями в структуру интеллектуального актива предприятия, исследовательские, конструкторские и производственные подразделения, а также в риск-менеджмент.

Консалтинговые фирмы хедхантинга и рекрутмента являются неотъемлемой системной составляющей инфраструктурной модели деятельности инновационного предприятия на контрактных рынках наукоемких высокотехнологичных проектов. Возможность получения хедхантинговых услуг является в определенной степени гарантией для инновационного предприятия и для заказчика-инвестора в качественном и своевременном выполнении проектных работ, в инновационном развитии предприятия, в укреплении его репутационного ресурса.

Эффективная хедхантинговая деятельность требует создания на инновационных предприятиях в структуре менеджмента персонала специализированных на работу с хедхантинговыми рынками хедхантинговых служб. Руководители и сотрудники хедхантинговой службы предприятия должны знать структуру хедхантингового рынка, факторы, определяющие силу рыночной конкуренции, конкурентоспособность фирм, – репутационные индексы и ценообразование. Персонал хедхантинговой службы инновационного предприятия должен знать методы работы консалтинговых фирм по направлениям хедхантинга и рекрутмента, уметь осуществлять мониторинг хедхантинговых потребностей, хедхантинговых возможностей и рисков.



В системах подготовки менеджеров персонала и повышения их квалификации целесообразно ввести в учебные планы и программы учебных дисциплин разделы и темы по хедхантинговой деятельности. Базовыми элементами подготовки следует выделить маркетинг и менеджмент хедхантинга, основные функции и модели управления хедхантинговой деятельностью инновационного предприятия, мотивации, переговорный процесс и рекрутмент кандидатов, методы и методики оценки эффективности хедхантинговой деятельности при управлении интеллектуальным активом инновационного предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беленко П. В. Хедхантинг: принципы и технологии. – СПб. : Питер, 2005.
2. Г. Робертс. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. Пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005.
3. Ганэ В. А., Соловьева С. В. Основы теории управления: теория систем и системного анализа. – Минск : Изд-во МИУ, 2006.
4. Гончарук И. А. Оценка эффективности проектного менеджмента на предприятии «ТЕХНОСОЮЗПРОЕКТ» // Экономика и управление. – 2007. – № 4.
5. Ганэ В. А., Казакова Е. И. Условно-ситуационная классификация хедхантинговых ресурсов // Экономика и управление. – 2007. – № 2.
6. Ганэ В. А., Соловьева С. В. Стратегический менеджмент: факторный анализ и эффективность управления. – Минск : Изд-во МИУ, 2007.
7. Ганэ В. А., Соловьева С. В. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления. – Минск : Изд-во МИУ, 2006.
8. Ганэ В. А., Соловьева С. В. Структуризация групп качеств компетентности руководителя XXI в. // Экономика и управление. – 2006. – № 3.
9. Ганэ В. А., Казакова Е. И. Структуризация механизма хедхантинга для инновационного предприятия // Экономика и управление. – 2008. – № 4.

Дата надходження до редакції – 30.03.2012