

УДК 331.108.2:658.31.5

DOI:10.21295/2223-5639-2019-2-258-266

Ледовская М.Е.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и менеджмента

EXECUTIVE SEARCH КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЯЕМОГО ПОИСКА ЭКСКЛЮЗИВНОГО ПЕРСОНАЛА И ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА

Аннотация. В статье проведено исследование современной технологии кадрового консалтинга – executive search. Обоснована необходимость применения данной технологии в современных условиях функционирования хозяйствующих субъектов. Определено место executive search в системе кадрового консалтинга. Executive search представлена как комплексная консалтинговая hr-услуга по осуществлению управляемого поиска эксклюзивного персонала, обладающая собственными принципами, этапами осуществления, направлениями. Определены причины обращения к услугам executive search, среди которых фигурирует отсутствие потенциальных кандидатов на эксклюзивные позиции среди активных участников рынка труда, затруднения в оценке степени успешности, профессионализма и адекватности требуемого персонала поставленным задачам и отсутствие объективности в оценке собственных проблем и необходимости привлечения нового кандидата. Выявлены ключевые отличия executive search от headhunting и классического рекрутинга. Особое внимание уделено этапам осуществления executive search и действиям кадровых консультантов на каждом из рассматриваемых этапов. Сформулирован спектр качеств и характеристик, которыми должен обладать консультант в сфере executive search, определены наиболее проблемные аспекты его деятельности. Установлено, что консультанты executive search призваны не только определить проблему клиента, но и предложить способы ее решения, соотнеся с планами развития компании-клиента, а также найти специалиста или руководителя, способного решить данную проблему и убедить его работать в компании-заказчике.

Ключевые слова: кадровый консалтинг, executive search, headhunting, услуги подбора персонала, кадровый консультант, поиск и найм персонала.

Введение. В процессе своего развития современные компании сталкиваются с проблемой обеспечения устойчивой рыночной позиции и создания конкурентных преимуществ. Круг задач, как правило, сводится к оптимизации издержек, внедрению инноваций, активизации маркетинговых усилий, разработке новых стандартов качества и т.п. Но руководители постепенно приходят к осознанию того, что этих

мер не вполне достаточно, если в первую очередь, не оптимизировать использование человеческих ресурсов, не воспользоваться продвинутыми технологиями в области управления персоналом. Внедрение именно таких технологий позволяет обеспечить использование услуг кадровых консультантов, которые способствуют поиску интегрированных hr-решений для определенной компании и максимизации

эффективности использования кадровых ресурсов. Вопросы кадрового консалтинга в общем контексте управления персоналом освещены в работах многих авторов, среди которых: А.Н. Агаева, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, И.И. Лагунова, А.М. Магомедов, Е.И. Макринова, И.В. Роздольская, А.И. Ткалич, Ю.А. Чичерин и др. [1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10].

Методы исследования. В работе использованы общетеоретические методы познания такие, как: теоретический анализ, конкретизация, абстрагирование, синтез, анализ, формализация и др.

Результаты исследования. В общем виде кадровый консалтинг представляет собой консультирование по вопросам управления кадрами организации [8].

Кадровый консалтинг может осуществляться в двух парадигмах [9]:

– по ресурсам – консультант проводит экспертизу актуального состояния про-

фессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем;

– по процессу – консультант организует процесс решения профессионально кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению.

Как правило, кадровый консалтинг затрагивает такие глобальные сферы кадровой работы в организации, как поиск и подбор персонала, его оценка, обучение и развитие персонала, формирование организационной культуры, разработка профиля должностных компетенций, создание и оптимизация мотивационной системы.

На наш взгляд, особого внимания заслуживают деловые услуги подбора персонала, при осуществлении которых кадровые агентства активно используют методы, обязательно сопровождающиеся консультированием (рис. 1).

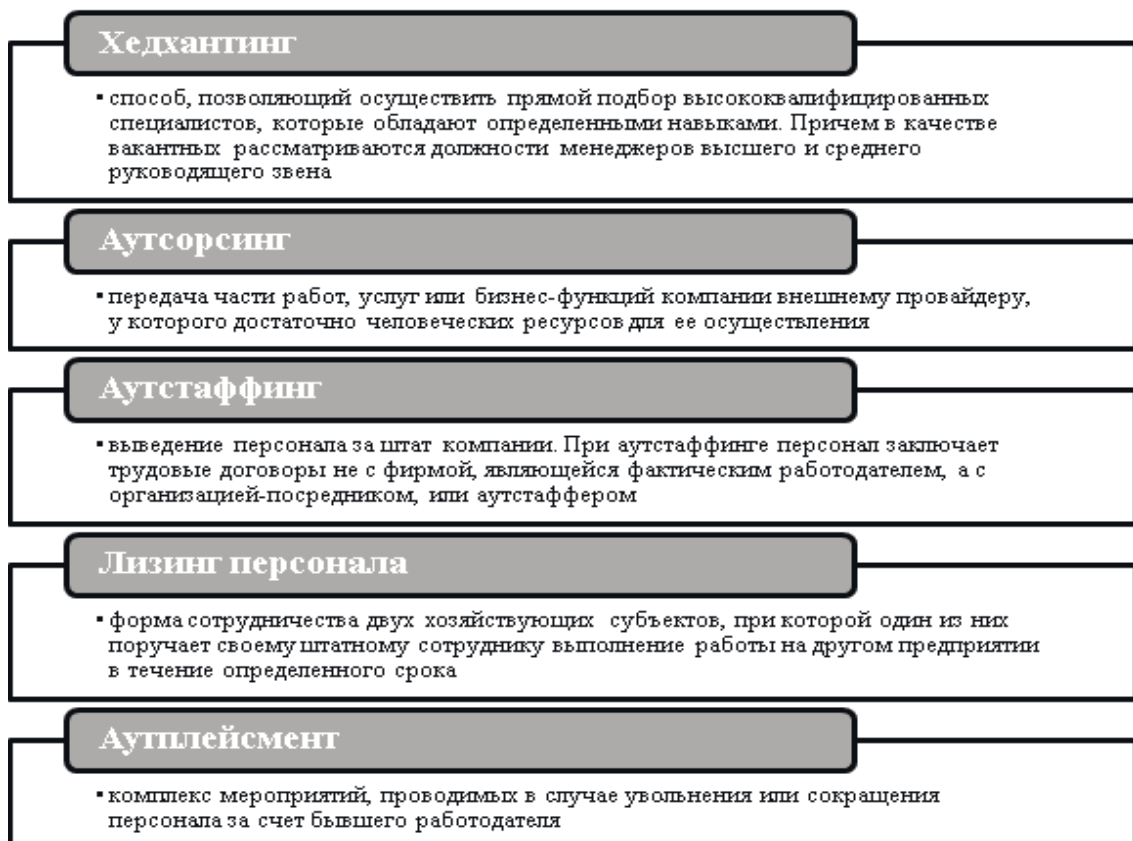


Рис. 1. Консультационные hr-услуги подбора персонала

Первоочередная необходимость использования такого рода услуг кадрового консультирования обусловлена острым дефицитом высококвалифицированных специалистов. Это связано с тем, что рост бизнеса идет достаточно быстрыми темпами, а найти, привлечь и нанять необходимое количество персонала, обладающего значительным опытом работы и имеющего хорошее образование, в короткие сроки не представляется возможным. Как правило, на развитие персонала компания должна затратить немало усилий как временных, так и материальных. В первую очередь это касается топ-менеджмента и уникальных специалистов высокого уровня, на росте и развитии которого компании должны сосредотачивать максимальное внимание на протяжении длительного времени, которым, как правило, не всегда располагают.

В этой связи особую актуальность приобретает hr-консалтинговая услуга executive search, которая не является новой на рынке кадрового консалтинга, мало распространена, но при этом очень перспективна.

Executive search – это консалтинговая услуга поиска и подбора эксклюзивного персонала напрямую в организациях-конкурентах, без размещения вакансии в средствах массовой информации.

Руководство компаний не всегда охотно прибегает к данной услуге в связи с ее достаточно высокой стоимостью и определенными опасениями по поводу устойчивости вновь принятого специалиста, способного к переходу от конкурента. Тем не менее, в случае принятия на себя всех рисков, компания может получить прибыль в разы превосходящую понесенные затраты и приобрести ценного сотрудника, чьи мотивационные установки полностью совпадут с политикой организации.

Некоторые специалисты синонимизируют executive search с технологией подбора персонала headhunting. Другие утверждают, что само понятие headhunting является ни чем иным как профессиональным сленгом, а как явление существует только executive search. Третьи, и мы с ними согласны, определяют executive search как технологию, включающую в себя элементы headhunting и классического рекрутинга. На наш взгляд, ключевое отличие executive search от headhunting заключается в том, что применяя технологию executive search, консультанты, в первую очередь определяют проблему клиента, предлагают способы ее решения, соотнося с планами развития компании-клиента, рекомендуют специалиста или руководителя, способного решить данную проблему, и только потом, в случае необходимости, переманивают его у конкурентов, в то время как headhunting сосредоточен исключительно на последних этапах.

В общем виде executive search можно представить как консалтинговую hr-услугу управляемого поиска эксклюзивного персонала (рис. 2). Данная услуга осуществляется в несколько последовательных этапов.

На этапе предварительных консультаций консультант executive search излагает стратегическое видение проблемы и текущий контекст клиента, внутренней культуры его организации, а также определяет специфические компетенции и лидерские качества, необходимые для достижения целей. Следует отметить, что в силу того, что управление представляет целесообразную деятельность [7, с. 11], то основное место в процессе управления должно занимать определение целей, которое является исходной точкой всего процесса консультирования и основой всех управленческих действий консультанта. После этого консультантом проводится тщательное ис-

следование рынка с целью выявления наиболее успешных в конкретной отрасли компаний и персоналий, способствующих этому успеху. Консультант также может

воспользоваться внутренней базой данных, которая должна перманентно расширяться и обновляться по мере смены позиций потенциальных кандидатов.

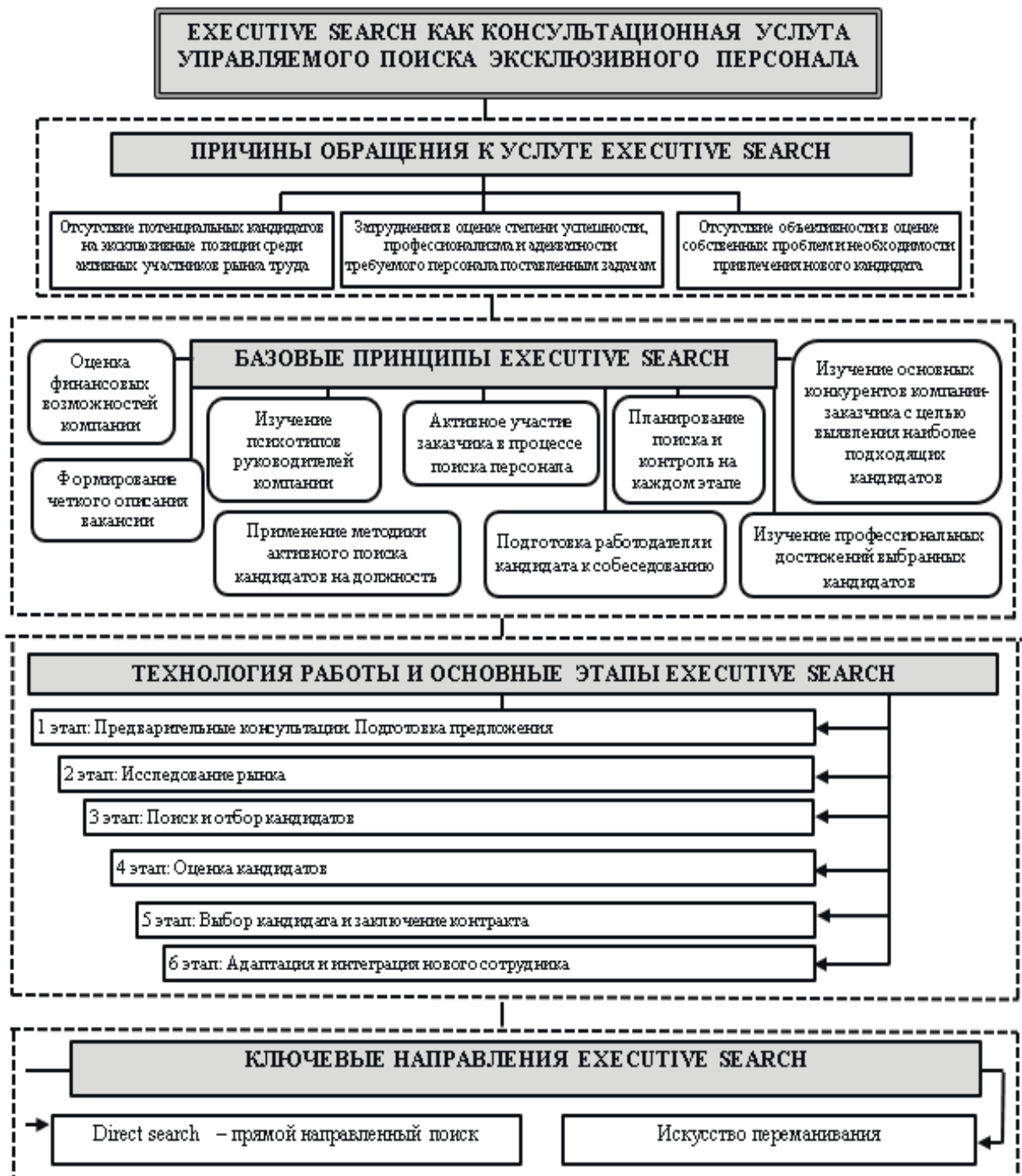


Рис. 2. Executive search как консультационная услуга управляемого поиска эксклюзивного персонала

По завершении исследования рынка консультант должен начать поиск и отбор кандидатов, составив достаточно обширный список претендентов, удовлетворяющих требованиям заказчика. Такой список критически оценивается консультантом, с указанием положительных и отрицательных моментов, связанных с кандидатом, и предоставляется заказчику для отбора максимально интересных для него кандидатур. Уменьшенный список возвращается консультанту и начинается работа по оценке кандидатов с использованием всех имеющихся у консультанта инструментов. При этом консультант обращается за информацией о кандидате к средствам массовой информации, социальным сетям, отзывам с предыдущего места работы, учебным заведениями т.д. По результатам оценки собранной информации на всех немногих оставшихся в списке кандидатов составляется подробнейшее резюме с комментариями консультанта, которое позволяет совместно с заказчиком выбрать единственную кандидатуру, удовлетворяющую всем запросам. Именно с этой кандидатурой будут вестись переговоры о переходе к на работу в компанию заказчика.

Одной из наиболее сложных задач консультанта executive search с психологической точки зрения является вступление в контакт с кандидатом, работающим в компании конкурента, т.к. реакция может оказаться непредсказуемой. До встречи с кандидатом и в процессе диалога с ним консультанту необходимо выяснить его ведущие трудовые мотивы, определить ключевые установки и жизненную позицию. Как правило, вопрос денежного вознаграждения далеко не всегда является определяющим фактором, способным подтолкнуть к переходу в другую компанию, поскольку уникальные специалисты и руководители высоко ценятся и получают достойное вознаграждение за свой вклад

в развитие компании. Эксклюзивные высококвалифицированные специалисты в основном ориентированы на перспективы карьерного роста, возможность самостоятельно принимать решения, профессиональный вызов, участие в глобальных проектах, престижность компании и другие подобные факторы. Кроме того, консультант может выявить противоречия, которые наблюдаются в работе с текущим руководством воспользоваться ими с максимальной эффективностью.

На заключительном этапе адаптации и интеграции сотрудника кадровый консультант разрабатывает для компании-заказчика процедуры, помогающие адаптироваться нанятому профессионалу в новой компании.

Важно отметить, что на каждом из этапов executive search консультант проявляет достаточно широкий спектр профессиональных и личностных качеств, способствующих максимальному успеху проводимых мероприятий.

В современном бизнесе большое значение приобретают такие свойства консалтинговых компаний и их персонала, как: оперативность, профессионализм, конфиденциальность и коммуникабельность. Обязательным требованием эффективности консалтинговых услуг является высокая компетенция персонала, так как по своей сути такие услуги направлены на передачу опыта и знаний с целью совершенствования деятельности фирмы-заказчика. Наличие опытного и квалифицированного персонала является основным ресурсом консалтинговых компаний, позволяет снизить неопределенность, возникающую у клиентов, в решающей степени способствует развитию таких компаний [4].

Несомненно, что консультант в области executive search должен обладать специфическими качествами и навыками, среди которых можно выделить:

- способность к глобальному видению проблемы;
- стратегический склад мышления;
- мобильность мысли;
- быстрота реакции;
- стрессоустойчивость;
- представительность и коммуникабельность;
- возможность заранее спланировать эффективный механизм поиска кандидата;
- способность к быстрой работе с внутренней базой данных для предоставления эффективных результатов поиска;
- отличная проективная техника интервью;
- понимание и способность интерпретировать требования клиентов;
- навыки ведения переговоров как с кандидатом, так и с клиентом;
- ориентированный на команду подход к управлению рабочим процессом и др.

Консультантами executive search проводится оценка кандидатов на их соответствие согласованным с клиентом профессиональным и управленческим компетенциям, а также сравнение их с лучшими функциональными и отраслевыми управленцами. Консультант executive search обязан предоставить компании-клиенту полную и достоверную информацию на каждом этапе поиска, обеспечивая возможность принимать обоснованные решения, а также скрупулезно управлять проектом, обеспечивая четкость взаимодействия с клиентом и кандидатами, критично и бережно относиться к информации.

Выводы и заключение. Executive search позволяет находить и интегрировать руководителей высшего звена для компаний разных форм собственности. На сегодняшний день это одна из самых эффективных технологий кадрового консалтинга в области подбора персонала, но наиболее ресурсозатратная и, соответственно, дорогостоя-

щая. Компания, которая ищет кандидатуру на руководящую должность или специалиста с уникальными компетенциями, не может использовать обыкновенное кадровое агентство для поиска и подбора необходимого персонала. Этот метод эффективен при необходимости найма сотрудников более низкого уровня, а персонал, который имеет стратегический контроль над развитием и управлением компанией требует совершенно другого подхода к его поиску и привлечению. Персонал такого рода оказывает непосредственное влияние на темпы роста бизнеса, региональное развитие, эффективность корпоративной социальной ответственности и получаемую прибыль. Кроме того, руководители и эксклюзивные специалисты принимают важные решения, используя свое индивидуальное творчество, и вдохновляют сотрудников внутри компании, становясь образцами для подражания, что требует уникального подхода к их поиску, отбору и найму.

Список литературы

1. Агаева, А. Н. Интеграционное консультирование как инструмент принятия управленческих решений [Текст] / А. Н. Агаева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2010. – № 4(36). – С. 110–114.
2. Коротаяева, Е. В. Основы педагогики взаимодействий: теория и практика [Текст] : монография / Е. В. Коротаяева. – Екатеринбург : Изд-во УрГПУ, 2013. – 203 с.
3. Лагунова, И. И. Инфраструктура рынка труда и пути ее развития [Текст] : автореф. ... дис. канд. экон. наук / И. И. Лагунова. – Белгород, 2007. – 24 с.
4. Магомедов, А. М. Формирование и развитие рынка

консалтинговых услуг [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. М. Магомедов. – Махачкала, 2010. – 22 с.

5. **Роздольская, И. В.** Управление трудовыми ресурсами [Текст] : учебное пособие / И. В. Роздольская, Е. И. Макринова, Л. В. Кондратьева. – Белгород : Издательство БУКЭП, 2003. – 171 с.

6. **Роздольская, И. В.** Новые направления на рынке кадровых технологий: ИТ-трансформации и аутсорсинг ИТ-услуг [Текст] / И. В. Роздольская, И. С. Болотова, Д. Н. Черкасова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 2(20). – С. 156–161.

7. **Роздольская, И. В.** Экспликация понятия «цель» в

современном управленческом дискурсе [Текст] / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 3(43). – С. 10–14.

8. **Ткалич, А. И.** Консалтинговый сервис [Текст] : учебное пособие / А. И. Ткалич. – М. : Инфра-М, 2007. – 207 с.

9. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

10. **Чичерин, Ю. А.** Моделирование процесса кадрового консультирования в организации [Текст] / Ю. А. Чичерин, Л. Г. Гребеник, Е. Ю. Кравченко // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – С. 424.

Ledovskaya M.E.

Belgorod University of Cooperation, Economics and law, Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Marketing and Management

EXECUTIVE SEARCH AS TECHNOLOGY OF MANAGED SEARCH FOR EXCLUSIVE PERSONNEL AND FORM OF PERSONNEL CONSULTING ORGANIZATION

Abstract. The article conducted a study of the modern technology of personnel consulting - executive search. The necessity of the use of this technology in the modern conditions of functioning of economic entities is substantiated. The place of executive search in the personnel consulting system has been determined. Executive search is presented as a comprehensive consulting hr-service for the implementation of a managed search for exclusive staff, with its own principles, implementation phases, directions. The reasons for applying to the executive search services are defined, including the absence of potential candidates for exclusive positions among active labor market participants, difficulties in assessing the degree of success, professionalism and adequacy of the required personnel to the tasks and lack of objectivity in assessing their own problems and the need to attract a new candidate. The key differences between executive search and headhunting and classic recruiting are identified. Particular attention is paid to the stages of the executive search and the actions of human resource consultants at each of the considered stages. The range of qualities and characteristics that an executive search consultant should possess has been formulated, and the most problematic aspects of its activities have been identified. It has been established that executive search consultants are called upon not only to identify the client's problem, but also to suggest ways to solve it, correlate with the development plans of the client company, and also find a specialist or manager who can solve this problem and convince him to work in the client company.

Keywords: personnel consulting, executive search, headhunting, recruitment services, personnel consultant, personnel search and recruitment.

References

1. Agayeva, A.N. (2010). Integratsionnoye konsul'tirovaniye kak instrument prinyatiya upravlencheskikh resheniy [Integration consulting as a tool for making management decisions]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]*. 4 (36), 110-114.
2. Korotayeva, E.V. (2013). *Osnovy pedagogiki vzaimodeystviy: teoriya i praktika: monografiya [Fundamentals of pedagogy of interactions: theory and practice: monograph]*. Ekaterinburg: Published by UrGPU.
3. Lagunova, I.I. (2007). *Infrastruktura rynka truda i puti yeye razvitiya: Avtoref. dis. kand. ekon. nauk [Labor market infrastructure and ways of its development: Author's abstract. dis. Cand. of Economics]*. Belgorod.
4. Magomedov, A.M. (2010). *Formirovaniye i razvitiye rynka konsaltingovykh uslug: Avtoref. dis. kand. ekon. nauk [Formation and development of the market for consulting services: Author's abstract. dis. Cand. of Economics]*. Makhachkala.

5. Rozdolskaya, I.V., Makrinova, E.I. & Kondratyeva, L.V. (2003). *Upravleniye trudovymi resursami: Uchebnoye posobiye [Managing human resources: study guide]*. Belgorod: Published by BUKER.
6. Rozdolskaya, I.V., Bolotova, I.S. & Cherkasova, D.N. (2017). Novyye napravleniya na rynke kadrovyykh tekhnologiy: hr-transformatsii i outsorsing hr-uslug [New directions on the market for personnel technologies: HR transformations and outsourcing HR services]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya [Innovative Economy: Development and Improvement Prospects]*. 2 (20), 156-161.
7. Rozdolskaya, I.V. & Mozgovaya, Yu.A. (2012). Eksplikatsiya ponyatiya "tsel" v sovremennom upravlencheskom diskurse [Explication of the concept "goal" in modern management discourse]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]*. 3 (43), 10-14.
8. Tkalich, A.I. (2007). *Konsaltingovyy servis: Uchebnoye posobiye [Consulting service: Tutorial]*. M.: Infra-M, – 207 с.
9. Upravleniye personalom: Uchebnik dlya vuzov. Pod red. T.YU. Bazarova, B. L. Yeremina. 2-ye izd., pererab. i dop [Human resource management: textbook for universities. Ed. by T.Yu. Bazarov, B.L. Eremin. 2nd rev]. ed. M.: YuNITI, 2002.
10. Chicherin, Yu.A., Grebenik, L.G. & Kravchenko, E.Yu. (2014). Modelirovaniye protsessa kadrovogo konsul'tirovaniya v organizatsii [Modeling the process of personnel counseling in an organization]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya [Modern problems of science and education]*. 2, 424.

e-mail: kaf-MM@bukep.ru