

СТРУКТУРИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА ХЕДХАНТИНГА ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В.А. Ганэ, Е.И. Казакова

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 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-ситуационно и параметрически обусловлена соответствующими каждой стадии жизненного цикла отрасли и базовой стратегии предприятия условиями инновационно-рыночной деятельности:

- «роста» – «роста» – большое отношение возможности/угрозы (цель/риск); существенный рост конкурентоспособности товара, обусловленный интенсивным использованием РЭНД-технологий, стимулируемым большими возможностями развития научно-технического прогресса и внедрения его результатов на технологическом, производственном и маркетинговом уровнях;

- «зрелости» – «ограниченного роста» – среднее значение отношения возможности/угрозы (цель/риск); стабилизация конкурентоспособности товара с оставшейся возможностью его модернизации путем использования РЭНД-технологий при высокой результативности рыночной деятельности предприятия (высокой совместной конкурентоспособности товара и предприятия по показателям товарно-рыночной матрицы);

- «спада» – «сокращения» – малое отношение возможности/угрозы (цель/риск); исчерпанные возможности по повышению конкурентоспособности товара, перенасыщение конкретным товаром своего рынка сбыта при больших знаниях и богатом опыте проектного менеджмента (высокая конкурентоспособность менеджмента как системы управления инновационным предприятием, снижающая риски реинжиниринга, адаптации и реструктуризации, при высокой конкурентоспособности всех категорий персонала, в том числе по отношению к технологическим, производственным и рыночным инновациям).

Компетенции «развития», предъявляемые к гарантам, обусловлены условно-ситуационными ресурсными состояниями предприятия: «существенно ограничены» – компетентность в минимизации рисков;

«ограничены» – компетентность в развитии предприятия;

«условно-ограничены» – компетентность в стремлении к процветанию предприятия и удержанию «звездного» состояния по классификации матриц портфельного анализа [2].

С точки зрения менеджмента персонала к гарантам предъявляются требования наличия способностей, опыта и умений работы с

большими коллективами и разнообразными многочисленными «командами помощников», участвующими в координации всех видов широкомасштабных работ, с использованием методов и способов эффективной коллективной мотивации.

Для инновационных предприятий, работающих на эксклюзивных контрактных рынках «штучных» высокотехнологичных наукоемких проектов – товаров в виде сложных человеко-машинных комплексов, 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 предыдущих наших публикациях [4–6]. 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 рисунке 1.

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.

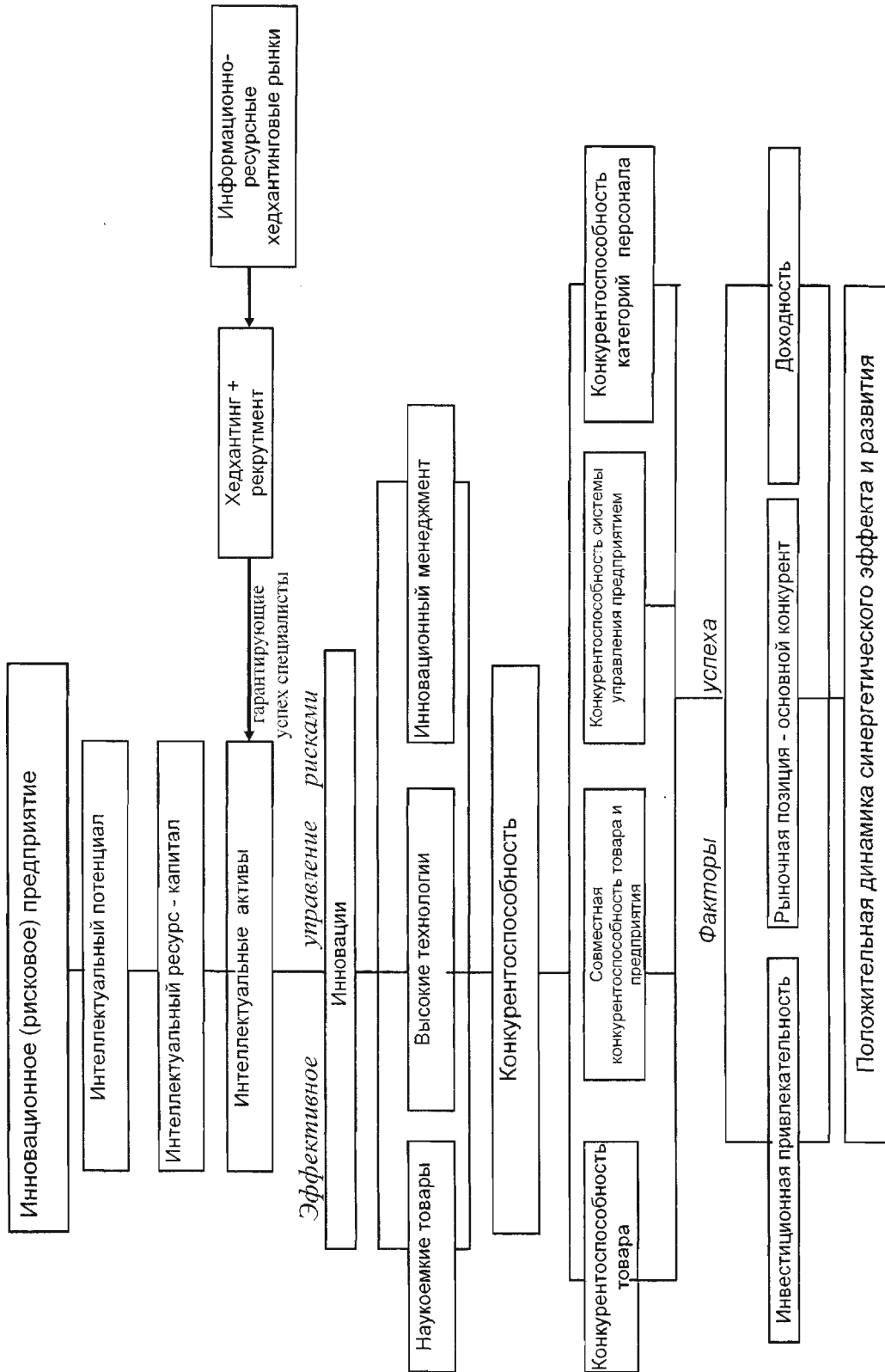


Рисунок 1 – Феноменологическая модель инновационного управления с хедхантинговой структурой

Процесс преобразования хедхантинговых рыночных ресурсов в интеллектуальный актив инновационного предприятия отражает феноменологическая модель алгоритма хедхантинга (рисунок 2).

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 персональным 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 эксклюзивные рынки), компетентности, коммуникабельности, личных качеств и вероятность осуществления рекрутмента. Каждая вероятность определяется соответствующим персональным 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 бизнесразведки и конкурентной разведки. В частности, для обнаружения и идентификации можно предложить системно обоснованные мотивационные поведенческие модели и признаки акцентуационной идентификации,

ранее нами изложенные [1]. Окончательной процедурой формирования интеллектуальной единицей 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 рисунке 3.

В основу классификации положены рыночные особенности отраслевого, социального и регионального характера. Технологии подбора персонала и гарантов, применяемые к каждому рынку, 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 рисунком 4 (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 дает работа на крупные инновационные корпорации, конкурирующие на интенсивных рынках 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). 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 [7].

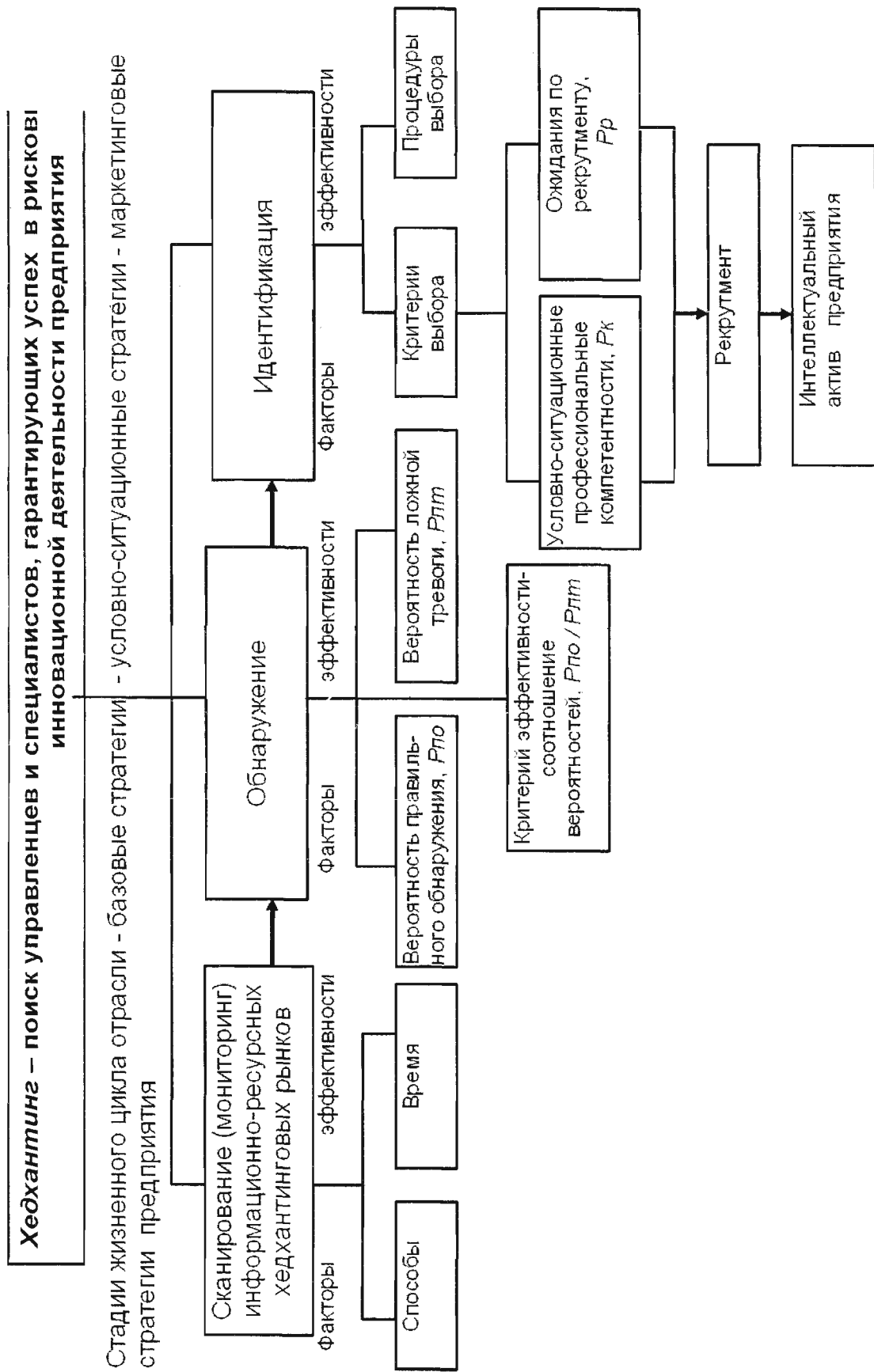


Рисунок 2 – Феноменологическая модель алгоритма хедхантинга

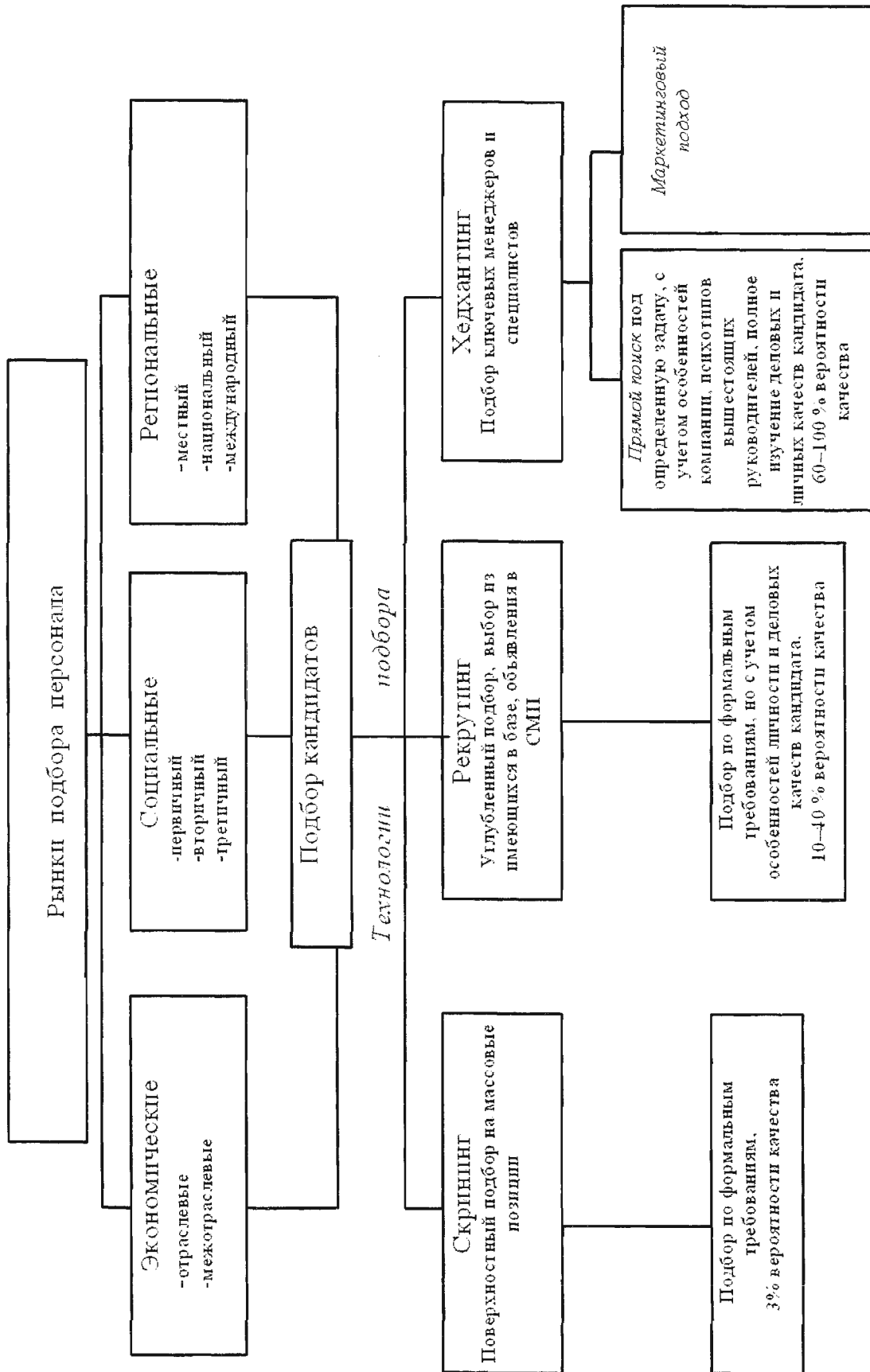


Рисунок 3 – Классификация рынков и технологий подбора трудовых ресурсов

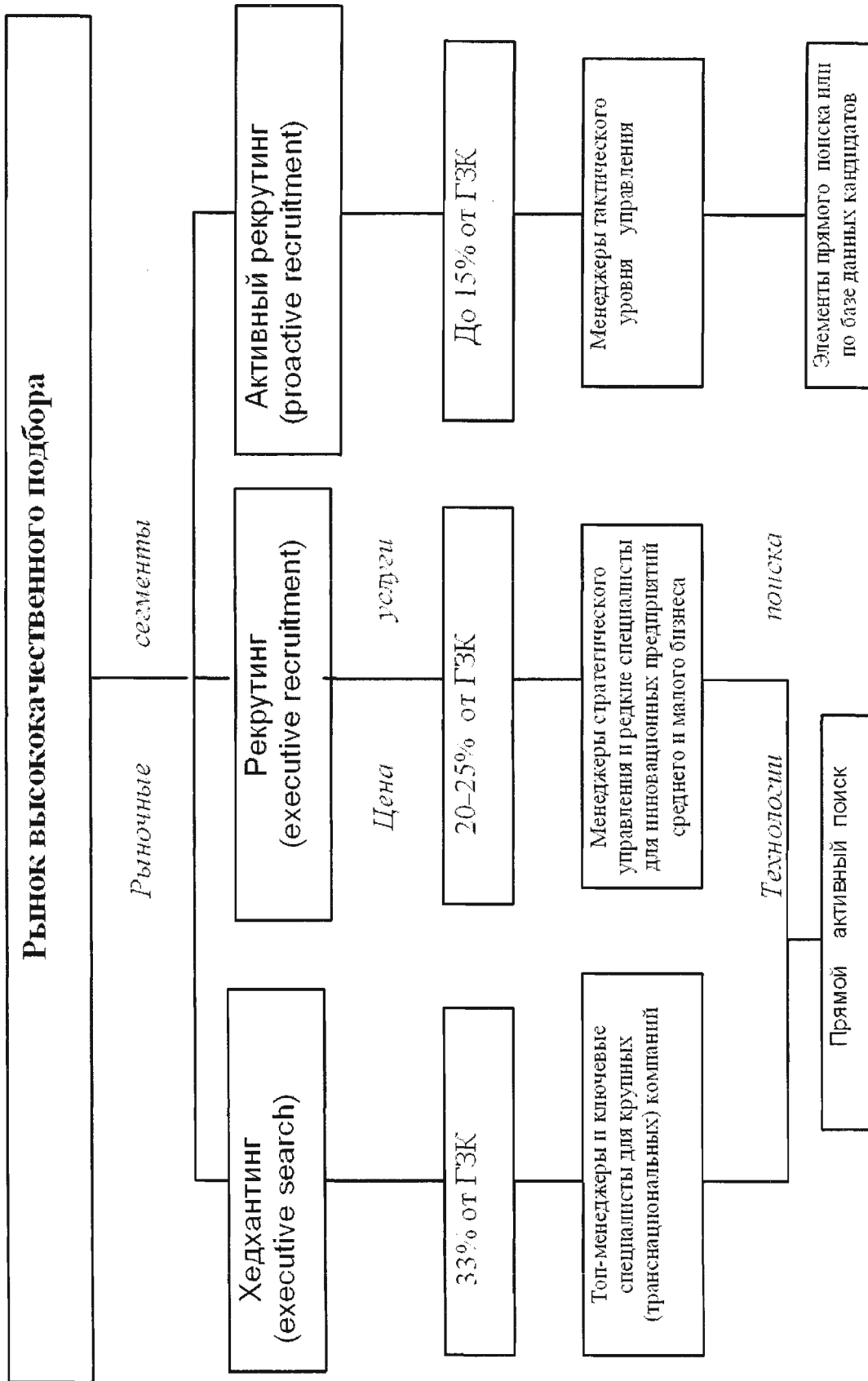


Рисунок 4 – Классификация хедхантинговых рынков и технологий

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].

Активный рекрутинг тактических управленцев, как правило, использует следующие элементы прямого активного поиска – подбор по формальным требованиям, но с учетом особенностей личности и деловых качеств кандидата. Важны индивидуальная способность и профессионализм рекрутеров в точной оценке качеств и мотивации кандидата. Умение находить не материальные стимулы – одно из важнейших в списке умений хедхантера.

Технологический хедхантинговый цикл приведен на рисунке 5. В основу положена классификация технологий и инструментов

базовых хедхантинговых механизмов – процессов информационного сканирования – мониторинга, обнаружения и идентификации. Это рабочий процесс, производственная линия для обеспечения и насыщения человеческими ресурсами организации в целях ее жизнеспособности и конкурентоспособности [8].

Таким образом, хедхантинговые ресурсы, рынки и фирмы являются неотъемлемой частью инфраструктуры инновационных предприятий, осуществляющих высокорисковую деятельность под интенсивные или эксклюзивные рынки высоких технологий. Хедхантинговая поддержка является приоритетной в формировании интеллектуальных активов инновационного предприятия, в обеспечении гарантий в эффективном проектном менеджменте путем создания внешних и внутренних условий деятельности с большим отношением возможности/угрозы (цель/риск), в генерации положительной динамики конкурентоспособности и репутационного ресурса, позволяющих компании занимать выгодную рыночную позицию и успешно развиваться.

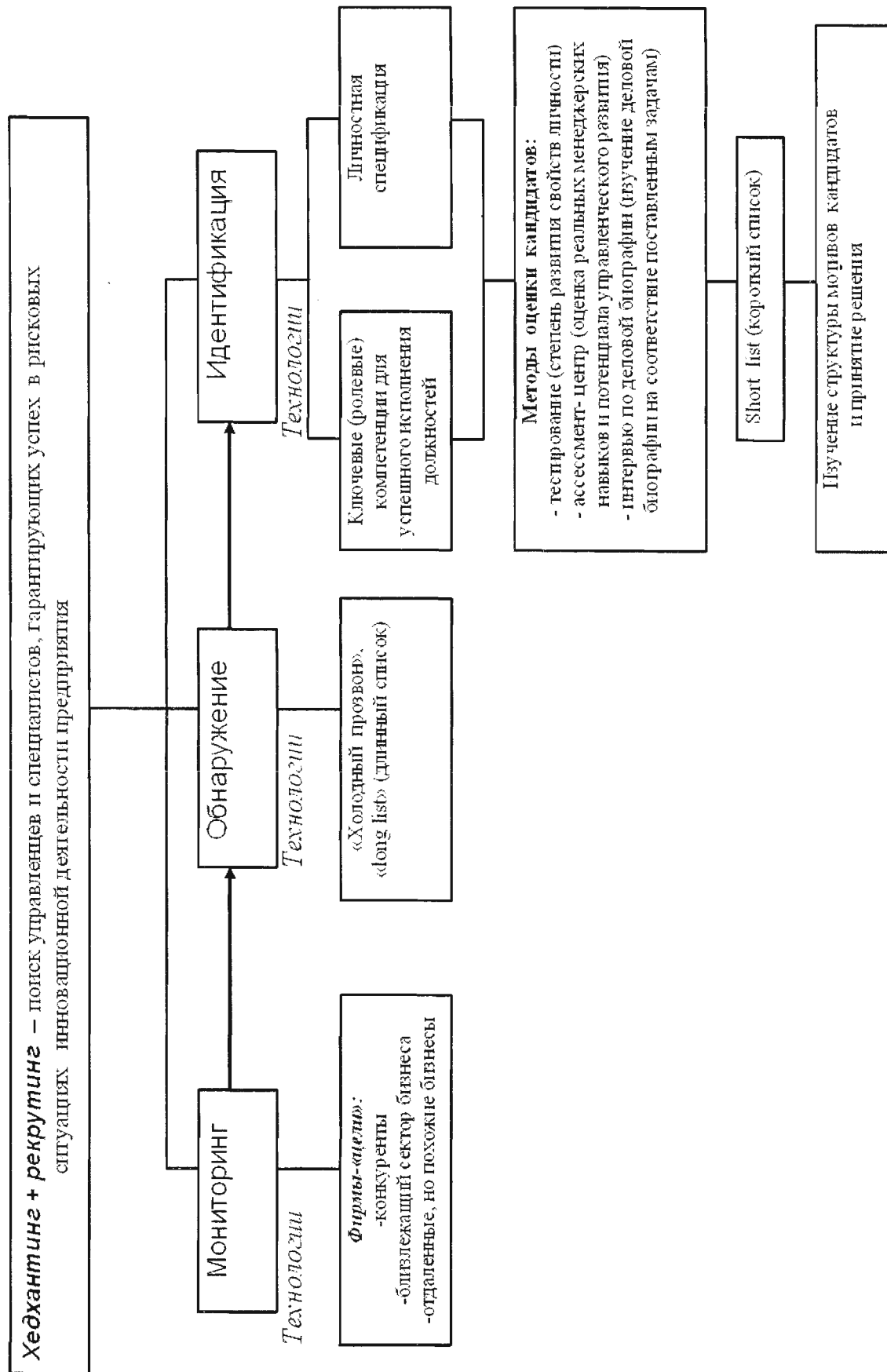


Рисунок 5 – Хедхантинговый цикл

ЛИТЕРАТУРА

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

РЕЗЮМЕ

Формулируются особенности инновационно-рыночной деятельности предприятия, условно-ситуационные потребности в управленцах и специалистах, гарантирующих ее успех, требования к ним.

Рассматриваются место и роль хедхантинга в управлении инновационным предприятием, выполняющим эксклюзивные высокотехнологичные наукоемкие проекты. Приводятся феноменологические модели инновационного управления с хедхантинговой структурой. Разработана классификация хедхантинговых рынков и технология подбора трудовых ресурсов: менеджеров и специалистов. Рассмотрены формы, способы и технологии мониторинга, обнаружения и идентификации гарантов.

Обоснована значимость того факта, что хедхантинговые ресурсы, рынки и фирмы являются неотъемлемой частью инфраструктуры инновационных предприятий, осуществляющих высокорисковую деятельность под интенсивные или эксклюзивные рынки высоких технологий.

* Статья поступила в редакцию 5 февраля 2008 г.